Grey Scale #13
R G B WH GR BL C M Y K
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19
DANES-PICTA.COM

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP
im. generała broni Karola Świerczewskiego

58

BIBLIOTEKA GŁÓWNA AKADEMII OBRONY NARODOWEJ
Nr ewid. 12786
II

MIECZYSŁAW SIDOR

SYSTEM OCENY OSOBOWOŚCI DOWÓDCY

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/834
05-000875-002-0

WARSZAWA LIPIEC 1975

12786

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Inches Centimetres
DANES-PICTA.COM

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP
im. generała broni Karola Świerczewskiego

58

BIBLIOTEKA GŁÓWNA AKADEMII OBRONY NARODOWEJ
Nr ewid. 12786
II

MIECZYSŁAW SIDOR

SYSTEM OCENY OSOBOWOŚCI DOWÓDCY

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/834
05-000875-002-0

WARSZAWA LIPIEC 1975

12786

SYSTEM OCENY OSOBOWOŚCI DOWÓDCY

58

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 12786
II
Akademii Obrony Narodowej

Biblioteka Główna AON
S/834

SIDOR M.: **System oceny osobowości dowódcy.** Warszawa, 1975, ASG, B-5, ss. 324, aneks. 19, rys. 6, schem. 6, tabl. 8 (powiel.).

Publikacja zawiera metodologiczne i merytoryczne rozważania nad koncepcją osobowości gatunkowej i konstruowaniem modelu osobowości profesjonalnej. Podstawą rozważań są poszukiwania autora oparte na badaniach empirycznych, zmierzające do opracowania zmodernizowanego systemu oceny osobowości dowódcy i wskazania jej uwarunkowań.

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP
im. generała broni Karola Świerczewskiego

MIECZYSŁAW SIDOR

SYSTEM OCENY OSOBOWOŚCI DOWÓDCY

WARSZAWA 1975

Druk. ASG. — O-XV-6940. — Zam. nr 1482 z dnia 26.07.1975 r., poz. 1555/WW.

SPIS TREŚCI

Strona

W s t ę p 7

Rozdział pierwszy

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA OGÓLNOMETODOLOGICZNE 10

1. Zasada eliminacji i kontynuacji 11
2. Wzajemny stosunek teorii i empirii 14
3. Jedność i zgodność teorii oraz praktyki 18
4. Badania systemowe 21
5. Ciągła weryfikacja wyników jako składnik procesu badawczego 22

Rozdział drugi

OGÓLNOTEORETYCZNA PROBLEMATYKA OSOBOWOŚCI 25

1. Psychika w świetle koncepcji interioryzacji . . 25
2. Osobowość a procesy psychiczne 30
3. Teorie osobowości - integralna i interdyscyplinarna jej interpretacja 34
4. Główne definicje osobowości i jej strukturalne koncepcje 44
5. Osobowość a postawa 60
6. Próba skonstruowania zmodyfikowanego i zintegrowanego modelu psychiki człowieka. Osobowość jako najwyżej zsocjalizowana warstwa psychiki 64

Rozdział trzeci

MODEL OSOBOWOŚCI DOWÓDCY 69

1. Pojęcie i funkcje modelu osobowości 69
2. Zasady konstruowania modelu osobowości dowódcy . 72
3. Metody badawcze oraz proces i wyniki badań w zakresie konstruowania modelu osobowości dowódcy . 74
4. Struktura modelu osobowości dowódcy i definicje jego składników 96
5. Model i ocena osobowości dowódcy w świetle krytyki teorii cech 104

Strona

Rozdział czwarty

OCENA OSOBOWOŚCI DOWÓDCY 115

1. Wartość i ocena 115
2. Uwarunkowania procesu oceniania osobowości dowódcy 119
3. Pomiar osobowości 140
4. Podstawowe systemy oceny ludzi czynnych zawodowo 147
5. Podstawowe metody oceny osobowości 151
6. Metody poznawania osobowości dowódcy 157
7. Przewodnik skalowy do oceny osobowości dowódcy - jego konstrukcja i próba weryfikacji 158

Z a k o ń c z e n i e 179

B i b l i o g r a f i a 189

A n e k s y 219

W s t ę p

Wszechstronne przygotowanie żołnierzy ludowego Wojska Polskiego na miarę aktualnych, a przede wszystkim przyszłościowych potrzeb wymaga między innymi wysokich walorów osobowościowych kadry zawodowej, w szczególności dowódców. Dlatego też przykłada się obecnie wielką wagę do psychologicznych, pedagogicznych i socjologicznych badań, mających na celu opracowanie optymalnego systemu przygotowania współczesnego dowódcy. Do cząstkowych elementów wchodzących w zakres wymienionego problemu można by zaliczyć szereg przedsięwzięć badawczych, w których podejmowana jest tematyka funkcjonowania osobowości dowódców i oficerów innych korpusów osobowych. Szczególnie wiele prac badawczych i studiów w tej dziedzinie wykonano w ramach badań prowadzonych przez Departament Kadr MON i uczelnie wojskowe nad systemem opiniowania kadry naszej armii.

Znaczenie tej problematyki dla procesu wychowania w wojsku skłoniło autora niniejszej pracy do podjęcia zagadnienia oceny osobowości dowódcy, gdyż w tej dziedzinie uwidoczniło się wiele niedostatków. Praca została oparta na badaniach nad opiniowaniem kadry dowódczej taktycznego szczebla dowodzenia, a także na literaturze traktującej o ogólnej problematyce osobowości oraz o systemach opiniowania zarówno w kraju, jak i za granicą.

Studium literatury z zakresu ogólnej problematyki osobowości zrodziło następujące pytania:

1/ Czy rozpatrywać problematykę oceny osobowości dowódcy w oderwaniu od wielości koncepcji osobowości sformułowanych w literaturze psychologicznej?

2/ Czy zaproponować jeszcze jedną koncepcję w tym względzie i na jej kanwie omówić system oceny osobowości dowódcy?

3/ Czy też, nawiązując do dotychczasowego dorobku psychologii opartej na zasadach materializmu dialektycznego i historycznego, przyjąć jej założenia w zakresie osobowości za zasadniczą przesłankę teoretyczną pracy badawczej i rozważań?

Problem tylko pozornie wydaje się retoryczny. Zarówno w psychologii idealistycznej, jak i materialistycznej, w tym również tej, której punktem wyjścia są zasady materializmu dialektycznego i historycznego, istnieją różne modelowe założenia i rozwiązania. Wystarczy tu przedstawić chociażby poglądy W.Szewczuka i J.Reykowskiego [1]. Trzeba również powiedzieć, że aktualnie w Polsce istnieją co najmniej trzy ośrodki, podejmujące w swoisty dla siebie sposób prace badawcze nad problematyką osobowości.

W ośrodku warszawskim zespół pod kierunkiem J.Reykowskiego koncentruje uwagę na problematyce zachowań prospołecznych i w tym kontekście rozpatruje zagadnienie osobowości. Psychologowie ze środowiska poznańskiego rozwijają pod przewodnictwem K.Obuchowskiego koncepcję osobowości opierającą się na założeniu, że człowiek jest istotą antyhomeostatyczną [2]. We Wrocławiu prace badawcze nad osobowością podjął zespół kierowany przez W.Łukaszewskiego. Podstawowym założeniem jest tu pogląd, że osobowość to układ informacyjny. Koncepcja ta uwzględnia założenia teorii dysonansu poznawczego. Zespół poszukuje odpowiedzi na pytanie, jak różnorodne informacje wpływają na kształtowanie osobowości człowieka.

W świetle powyższego można postawić następujące pytania:

1/ W jakim stosunku mają się te koncepcje do dotychczasowego dorobku psychologii, szczególnie marksistowskiej?

2/ Czy są to pełne koncepcje osobowości, czy też próby podejmowania tylko określonych jej aspektów?

3/ Jeśli są to ujęcia poszczególnych stron osobowości, to czy u ich podstaw tkwią wspólne i zarazem generalne założenia merytoryczne oraz metodologiczne?

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Będzie o tym mowa na dalszych stronicach pracy.
2/ K.Obuchowski twierdzi, że odchylenie w funkcjonowaniu osobowości wywołuje stan znajdujący się powyżej lub poniżej poziomu, na którym wystąpiło naruszenie homeostazy, co świadczy o tym, że osobowość nie jest układem homeostatycznym.

W ostatnich latach w psychologii, nie wyłączając polskiej, pojawiło się wiele modeli podejmowania i interpretacji problematyki psychologicznej, szczególnie osobowości. Powstała więc taka sytuacja, że psychologowie teoretycy i praktycy mają do dyspozycji szereg teoretycznych koncepcji osobowości, lecz zarazem brak jest takiej, która by maksymalnie zaspokajała aktualne potrzeby teorii i praktyki. Chodziłoby zatem o teorię osobowości, która jest najwartościowsza teoretycznie oraz praktycznie i ma największe szanse rozwojowe. Mimo istnienia wielu teoretycznych koncepcji osobowości niektórzy psychologowie twierdzą, że jest ich nadal za mało.

Nie wnikając w gąszcz problematyki wyrastającej na gruncie zasygnalizowanej kontrowersji, można by proponować nieco inne niż dotychczas, strategiczne podejście do badań nad osobowością. Mianowicie warto by przyjąć w kraju jedną makrokoncepcję osobowości i na tej osnowie rozwijać w poszczególnych ośrodkach naukowych różnorodne jej aspekty, przede wszystkim od wewnątrz. Chodzi tu oczywiście o teorię osobowości osadzoną na gruncie zasad materializmu dialektycznego i historycznego.

Rozdział pierwszy

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA OGÓLNOMETODOLOGICZNE

Dla procesu poznania naukowego wieku XX charakterystyczne jest przywiązywanie coraz większej wagi do metodologii badań naukowych. Nastąpiło wyraźne przesunięcie z przedmiotu badań na proces badawczy. Jeśli w pierwszych latach dwudziestego stulecia reprezentanci różnorodnych dyscyplin naukowych koncentrowali całą uwagę na samym przedmiocie badań, decydowali o doborze zasad, strukturze procesu badawczego, będąc jednocześnie teoretykami, metodologami oraz realizatorami nakreślonych zadań badawczych, to "w drugiej połowie XX wieku takie zespolenie staje się nie tylko coraz bardziej uciążliwe, lecz i praktycznie niewykonalne. Problemy metodologii badań naukowych wymagały coraz częściej studiów specjalnych" [1]. W rezultacie metodologia badań naukowych staje się konsekwentnie samodzielną dyscypliną. Jednocześnie coraz powszechniejszy jest pogląd, iż współczesne badania naukowe uwypuklają - jak nigdy dotąd - szczególne znaczenie kwalifikacji metodologicznych pracowników nauki.

Jest oczywiste, że szczegółowe rozpatrywanie spraw metodologicznych w rozprawach naukowych nie poświęconych metodologii badań naukowych jako całości czy poszczególnym jej elementom lub aspektom nie ma większego sensu, albowiem specjaliści danej dziedziny znają ją dobrze, a dla szerszego grona odbiorców nie przedstawia specjalnego znaczenia.

Jednak rozwiązywanie każdego problemu naukowego w naukach społecznych wymaga - oprócz zastosowania ogólnie znanych z li-

---

1/ J.W.Blauberg, W.N.Sadowski, E.G.Judin, Koncepcje systemowe we współczesnej nauce, /w:/ Problemy metodologii badań systemowych, Warszawa 1973, s. 9.

teratury wskazań metodologicznych - pewnych swoistych dokonań w tym względzie. One też powinny być w poszczególnych pracach wyszczególnione i omówione.

W przypadku niniejszej rozprawy warto przedstawić kwestie dotyczące zasady eliminacji i kontynuacji w badaniach naukowych, wzajemnego stosunku teorii i empirii, jedności teorii i praktyki, istoty badań systemowych oraz ciągłej weryfikacji wyników jako składnika procesu badawczego.

1. Zasada eliminacji i kontynuacji

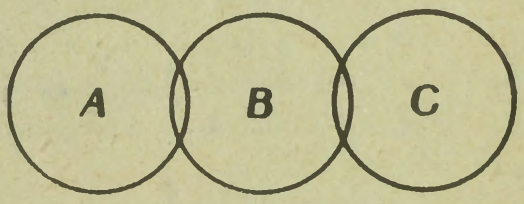
Każde kolejne badanie obejmujące wycinkowy temat, problem czy też zespół problemów danej dziedziny powinno przyjmować za punkt wyjścia dokładną analizę stanu aktualnego, uwydatniającą jego pozytywne i negatywne strony, a nade wszystko zauważone luki. Stosowanie tej zasady metodologicznej umożliwia - z jednej strony - przejęcie dotychczasowego dorobku nie budzącego kontrowersji, a z drugiej - podjęcie na nowo problemów spornych lub dotychczas nie rozważonych.

O potrzebie przejmowania pozytywnej części dotychczasowego dorobku, nawet przeciwnika klasowego, Lenin pisał: "powiada się, że dawna szkoła była szkołą tresury, szkołą musztry, szkołą wykuwania na pamięć. To prawda, lecz trzeba umieć rozróżniać, co w danej szkole było złego, a co pozytywnego dla nas, trzeba umieć wyłuskać z niej to, co jest niezbędne dla komunizmu" 1/. Ponowne badania i rozważania problemów spornych prowadzą bądź do potwierdzenia dotychczasowej interpretacji, bądź też do jej odrzucenia. Mamy zatem przybliżoną i zarazem ogólną ilustrację zasady eliminacji oraz kontynuacji w badaniach naukowych.

Można by tę zasadę zilustrować jeszcze inaczej. Załóżmy, że podejmujemy badanie dotychczasowego rozwiązania A; stosując odpowiednie kryteria, ustalamy, że rozwiązanie zawiera następujące elementy: a,b,c,d,e. Weryfikując te elementy - zgodnie z aktualnym stanem wiedzy naukowej oraz potrzebami teorii i praktyki - określamy, iż składniki b,d,e nie budzą zastrzeżeń. Kontrowersyjne są elementy a,c,d,ale brak jeszcze składników f,g,h.

1/ W.I.Lenin, Dzieła, t.31, Warszawa 1955, s. 286.

W tej sytuacji zastosujemy następujący tok postępowania. Przejmiemy z dotychczasowego dorobku elementy b,d,e, natomiast składniki a,c,d uczynimy przedmiotem dalszych badań, w których również uwzględnimy nowe elementy f,g,h. Badania dostarczyły danych o bezpodstawności elementów a, c i potwierdziły słuszność składnika d. Umożliwiły również uzupełnienie dotychczasowego rozwiązania elementami f,g,h. W sumie więc nowe rozwiązanie /ściślej - częściowo nowe/, które określimy jako B, jest eliminacją i kontynuacją w stosunku do poszczególnych elementów rozwiązania A, a także wprowadzeniem nowych, dotychczas nie w pełni znanych lub w ogóle nie znanych uzupełnień. Postępując w ten sposób w kolejnych badaniach, uzyskujemy rozwiązania C,D i następne. Tok takiego postępowania można by przedstawić następująco /rys. 1/:



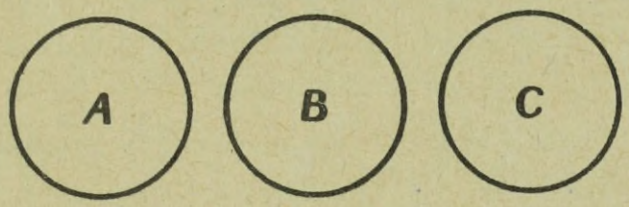
Rys. 1. Ilustracja toku postępowania zgodnego z zasadą eliminacji i kontynuacji

Tak więc każde kolejne rozwiązanie przejmuje pewną część dotychczasowego dorobku /kontynuacja/ i odrzuca pozostałą /eliminacja/. W tym układzie każde kolejne rozwiązanie, każda nowa koncepcja nie jest jednorazowym, wyizolowanym aktem, lecz ogniwem, a ściślej mówiąc - coraz doskonalszym procesem rozwiązywania danego problemu.

Rozważania powyższe zostały przeprowadzone po to, by stwierdzić, że niektóre koncepcje psychologiczne, nie wyłączając osobowości, nie respektują owej zasady kontynuacji, jakby na przekór marksistowskiemu prawu względnej ciągłości idei. Nie mamy tu na myśli różnic w uprawianiu psychologii wynikających z przesłanek światopoglądowych, gdyż są one oczywiste. Trudniejsze do zrozumienia, a tym bardziej wytłumaczenia są istotne różnice między reprezentantami tego samego kierunku światopoglądowego.

Studia nad różnymi koncepcjami osobowości /ściślej - nad różnymi modelowymi ujęciami osobowości/ w naszym kraju wyraźnie sugerują, że aczkolwiek są one koherentne wewnętrznie, to jednak brak im spójności na zewnątrz.

Stan ten, na zasadzie analogii, można by przedstawić następująco /rys. 2/ :



Rys. 2. Ilustracja toku postępowania niezgodnego z zasadą eliminacji i kontynuacji

Każde rozwiązanie jest rozwiązaniem dla siebie, a łącznie nie stanowią żadnego systemu, nie są powiązane.

Oczywiście, nie chodzi tu o bezmyślną unifikację prac badawczych i pozbawianie twórców nauki możliwości samodzielnego rozwiązywania badanych problemów. Idzie głównie o sprawy związane ze strategią uprawiania danej dyscypliny naukowej, przyjęcie w tym względzie wspólnego punktu widzenia, wyeksponowanie problemów priorytetowych i prowadzenie przez poszczególne ośrodki badań korelujących ze sobą pod względem metodologicznym, a także merytorycznym. Problem ten był akcentowany na II Kongresie Nauki Polskiej, a podejmowane po nim przedsięwzięcia zapowiadają wiele zmian na lepsze. Między innymi interesująco zapowiadają się badania interdyscyplinarne nad problematyką osobowości [1/].

Zasada eliminacji i kontynuacji ma również zastosowanie w eksperymentowaniu. W tej dziedzinie także spotykaliśmy i spotykamy przykłady eksperymentowania opartego na zasadzie eliminacji wykluczającej kontynuację. W takim ujęciu każdy kolejny eksperyment jest pełnym lub prawie pełnym zaprzeczeniem wyników poprzedniego; stanowi akt jednorazowy. W konsekwencji nie otrzymujemy skutecznych rozstrzygnięć, a sens eksperymentowa-

1/ Interdyscyplinarne ujmowanie osobowości zostało dobitnie zaakcentowane w pracy M.Michalika pt.: "Wartości osobowe dowódcy", Warszawa 1973.

nia jest stawiany pod znakiem zapytania [1].

Dla uniknięcia zatem konsekwencji wynikających z nierespektowania zasady eliminacji i kontynuacji należy przyjąć w badaniach nad problematyką oceny osobowości dowódcy następujące założenia:

- na podstawie analizy obowiązującego do 1974 r. systemu opiniowania kadry zawodowej w naszym wojsku trzeba wyodrębnić strony pozytywne oraz negatywne w tej dziedzinie i strony pozytywne włączyć do nowego systemu;

- analizując systemy opiniowania stosowane w innych armiach, a także instytucjach cywilnych, warto przejąć ich wartościowe elementy;

- rezultaty studium literatury nad osobowością oficera, w szczególności dowódcy, należy uwzględnić w proponowanym modelu osobowości dowódcy;

- w badaniach musimy nawiązywać do ogólnopsychologicznego dorobku w zakresie osobowości, przyjmując za podstawę koncepcję reprezentowaną przez psychologię opartą na zasadach materializmu dialektycznego i historycznego.

Takie właśnie założenia przyjął autor niniejszej pracy w badaniach nad systemem oceny osobowości dowódcy.

2. Wzajemny stosunek teorii i empirii

Teoria czy empiria - oto problem, który P.Sztompka nazywa dylematem w socjologii [2]. Powołuje się przy tym na G.Homansa, który twierdzi, że w rozwoju socjologii jego czasów wystąpiło wiele skrajności i dlatego obecnie wskazana jest równowaga w tym względzie. Okazało się, że dążność do porzucenia zasady "kolekcjonowania danych" prowadziła badaczy na drogę "teorii ogólnej", autonomicznej wobec danych empirycznych. W rezultacie "przeciwstawiając się szerokim generalizacjom, które nie wytrzy-

1/ Por. W.Szczerba, Eksperyment pedagogiczny w wojsku, Warszawa 1969.

2/ Por.P.Sztompka, Teoria i wyjaśnienie. Z metodologicznych problemów socjologii, Warszawa 1973, s. 10.

mały próby sprawdzającej, zbudowaliśmy schematy kategorii, które w ogóle nie mogą być sprawdzone" [1].

Jednocześnie Sztompka stwierdza, że socjologowie coraz częściej mówią o tym, iż obydwie skrajne tendencje - empiryczna i teoretyczna - dają wyniki równie bezwartościowe. Obydwie są szkodliwe dla rozwoju nauki. Jedną rządzi fetyszyzm faktu, a drugą fetyszyzm pojęcia [2]. Chodzi więc o dezaprobatę badań czysto opisowych, jak również przeciwdziałanie tendencji do uprawiania teorii czystej, oderwanej od empirii. Na ten złożony stan w socjologii ogólnej zwrócił również uwagę jeszcze w roku 1946 J.Pieter, omawiając "abstrakcyjność zagadnień socjologicznych". Podkreślał, że "problemy socjologiczne /.../ odpowiadają niewątpliwie pewnym generalnym zjawiskom społecznym, ale najczęściej nie stanowią uogólnień z konkretnych studiów, lecz ogniwa abstrakcyjnej systematyzacji zjawisk" [3].

Przejawy formalnego abstrakcjonizmu stwierdzamy również w innych dyscyplinach, także w psychologii. I tutaj pojawiają się koncepcje czy też modele, które są tylko konstrukcją teoretyczną. Niewiele natomiast wynika z nich dla praktyki psychologicznej; sens uwag krytycznych samych psychologów, zwłaszcza praktyków, jest w tym względzie mniej więcej następujący: "Pojawiła się jeszcze jedna nowa koncepcja. Teoretycznie biorąc, być może nawet interesująca, ale co z niej wynika dla praktyki, której potrzeb przecież nie zaspokoi tylko teoretyczne uzasadnienie, że proponowany pogląd jest płodniejszy niż poprzednie, gdyż pozwala głębiej, szerzej i wszechstronniej badać psychologiczną rzeczywistość".

Nie oznacza to, rzecz jasna, negacji wszelkiej teorii. Antyteoretyczny totalizm jest równie szkodliwy dla rozwoju nauki jak płaski, teoretycznie bezpłodny empiryzm. Nieprzypadkowo Engels był przeciwnikiem nieuznawania dialektyki rozumianej jako teoria.Mówiąc dzisiejszym językiem, bez myślenia teoretycznego nie można wiązać bowiem faktów w system i zarazem dostrzegać występujących między nimi związków oraz uwarunkowań. Nauko-

---

1/ Cyt. za P.Sztompką, op.cit., s. 11.
2/ Por. Tamże, s. 17.
3/ J.Pieter, Biografia ogólna. Wstęp do nauki o życiu ludzkim, Kraków 1946, s. 53.

wo wypracowana teoria jest atrybutem poprawnego i skutecznego myślenia, podczas gdy "lekceważenie teorii jest, rzecz prosta, najbardziej niezawodną drogą do myślenia naturalistycznego, a więc fałszywego" 1/.

Idzie więc o teorię określonego kształtu, która nie jest następstwem analizy wyników badań i w konsekwencji nie znajduje potwierdzenia w życiu. Zrozumiałe jest, iż teoria wynikająca z badań rzeczywistości i służąca jej aktualnemu przekształcaniu lub zawierająca możliwości spełniania takiej roli w perspektywie, nie może budzić wątpliwości, jeśli chodzi o celowość jej rozwoju i przydatność. Tak pojęta teoria spełnia wiele funkcji: deskryptywną, eksplanacyjną, prognostyczną i praktyczną. Takiej teorii, a więc nie mającej nic wspólnego z formalizmem pojęciowym i formalnym abstrakcjonizmem, nie było, nie ma i nigdy nie będzie za dużo.

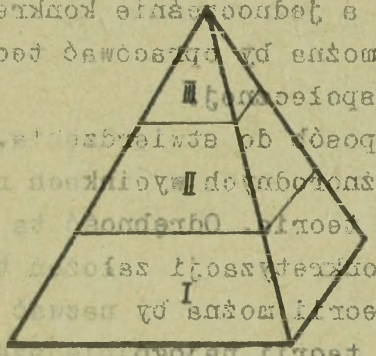
W ścisłym związku z praktyczną funkcją teorii pozostaje stopień jej ogólności. R.K.Merton 2/ postuluje na przykład, by w socjologii oprócz najogólniejszej teorii społeczeństwa konstruować również teorie o mniejszym stopniu ogólności, traktujące o węższych wycinkach społecznej rzeczywistości i bardziej zbliżone do sfery empirycznej. "Najbardziej doniosłe novum strategii Mertona - pisze P.Sztompka - polega na konsekwentnym ujęciu procesu budowy teorii jako postępowania intensywnego, polegającego na stopniowym pogłębianiu interpretacji badanych zjawisk, dzięki podwyższeniu szczebla ogólności kolejnych twierdzeń" 3/.

Przyjmując taką koncepcję budowy teorii, można by zakładać potrzebę istnienia teorii o różnym stopniu ogólności, na przykład teorii średniego rzędu, znajdującej się między wynikami poznania dokonywanego na etapie empirycznym /zbieranie i klasyfikowanie faktów/ a rezultatami poznania teoretycznego, będącego najwyższym etapem budowy teorii, dla którego istotna jest generalizacja /formułowanie praw/ i systematyzacja /tworzenie

---

1/ F.Engels, Dialektyka przyrody, Warszawa 1953, s. 49.
2/ Por. R.K.Merton, On Sociological Theories of the Middle Range, /w:/ On Theoretical Sociology, Glencoe 1967.
3/ P.Sztompka, op.cit., s. 111.

systemu praw stanowiącego określoną teorię/ 1/ .W takim układzie odniesienia teoria jako całość miałaby kształt piramidoidalny i składałaby się z trzech podstawowych warstw /rys.3/.



Rys. 3. Piramidoidalny i warstwowy układ teorii

Pierwsza, najniżej położona część piramidy, obejmuje sklasyfikowane fakty i odnoszące się do nich stwierdzenia jednostkowe. W części drugiej są zawarte uogólnienia średniego rzędu, egzemplifikowane danymi empirycznymi; dotyczą danego wycinka rzeczywistości lub określonego zespołu faktów, zdarzeń itp. W części trzeciej jest miejsce na najogólniejszą teorię, niekoniecznie egzemplifikowaną, a obejmującą swoim zasięgiem duże układy rzeczywistości lub całą rzeczywistość.

Najogólniejsza teoria, która wyrasta na gruncie pierwszej i drugiej warstwy piramidy, ma bardzo szeroki zakres i zasięg. Jej twórczy i pełny rozwój jest uwarunkowany między innymi prowadzeniem badań interdyscyplinarnych. Niejednokrotnie bezpośrednie przejście od teorii najogólniejszej, którą można by nazwać makroteorią, do bezpośrednich zastosowań jest utrudnione, niekiedy wręcz niemożliwe. I to przemawia, jak się wydaje, za celowością budowania teorii średniego rzędu, pełniącej rolę teoretycznej przekładni między makroteorią a rzeczywistością, w której znajduje swoje zastosowanie.

W wojsku wskazane jest także rozróżnianie teorii ze względów hierarchiczno-instytucjonalnych. Chodzi tu o taką konkretyzację założeń teoretycznych, które by uwzględniały poszczególne, zarazem zasadnicze szczeble hierarchiczne tej instytucji. W tym

1/ Por. Tamże, s. 96-97 i 110.

przypadku warto rozważyć celowość tworzenia systemów teoretycznych, traktujących kolejno o problematyce funkcjonowania pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych, okręgów wojskowych i wojskowych instytucji centralnych. Umożliwiłoby to stworzenie szerokiej, różnorodnej, a jednocześnie konkretnej podstawy teoretycznej, dzięki której można by opracować teorię funkcjonowania wojska jako instytucji społecznej.

Dochodzimy w ten sposób do stwierdzenia, iż swoista jest nie tylko praktyka w różnorodnych wycinkach rzeczywistości, ale i odnosząca się do nich teoria. Odrębność ta wynika przede wszystkim z odmiennej konkretyzacji założeń teoretycznych w działaniu. Ten rodzaj teorii można by nazwać teorią instrumentalną, w odróżnieniu od teorii najogólniejszej, uogólniającej i wyjaśniającej. Analogiczny stan występuje w metodologii badań naukowych, w której wyróżnia się problematykę ogólnometodologiczną i metodologię instrumentalną. Pierwsza zawiera generalne wskazania dotyczące wszelkich badań naukowych, druga zaś traktuje o metodach badań w poszczególnych dyscyplinach lub grupach dyscyplin naukowych.

Istotną cechą teorii instrumentalnej jest jej ukierunkowanie na wyraźnie określoną kategorię odbiorców i zarazem na konkretny wycinek rzeczywistości. Chodzi więc o teorię na poziomie wdrożeniowym. Teoria w tej sferze mogłaby obejmować - po pierwsze - określone rozwiązania, które mają być przedmiotem wdrażania, a po wtóre - dyrektywne zalecenia dotyczące organizacji i przebiegu procesu wdrażania.

Znajdujemy się więc w przedziale, w którym następuje konfrontacja teorii z praktyką, w związku z czym wyłania się problem ich jedności, a także zgodności.

3. Jedność i zgodność teorii oraz praktyki

We współczesnych badaniach naukowych dominuje tendencja do podejmowania aktualnych i przyszłościowych problemów nie tylko praktyki, lecz także samej nauki. "Szczególnie charakterystyczny jest - pisze G.M.Dobrow - w związku z tym dokonany w ostatnich

latach zwrot frontu badań z historii postępu naukowo-technicznego w kierunku aktualnych problemów współczesnej i przyszłej nauki" [1]. Zatem "postęp idzie w kierunku umocnienia roli nauki" [2].

Fakt ten stawia przed nauką coraz większe wymagania, przede wszystkim w zakresie jej służebnej roli wobec praktyki. Nauka, szczególnie w społeczeństwie socjalistycznym, staję się nader ważnym narzędziem podejmowania istotnych zagadnień i skutecznej ich realizacji. "Dla nas teoria stanowi uzasadnienie podejmowanych działań, abyśmy byli pewni ich słuszności" - pisał Lenin [3]. W służbie socjalizmowi zaangażowane są wszystkie dyscypliny nauki, zwłaszcza w dziedzinie wychowania społeczeństwa. W odniesieniu do pedagogiki H.Muszyński stwierdza, że "podstawowe funkcje, jakie teoretyczna pedagogika ma do spełnienia w społeczeństwie socjalistycznym, sprowadzają się do służenia p r a k t y c e w y c h o w a n i a . Takie rozumienie pedagogiki i jej społecznej roli staje się dziś coraz bardziej powszechne" [4].

Istniejący stan rzeczy uwypukla skomplikowany problem jedności, a także zgodności teorii i praktyki.

Często teoretycy przypisują praktykom nieumiejętność korzystania z teorii bądź też wręcz jej ignorowanie, natomiast praktycy, powołując się na wagę swojego doświadczenia, stwierdzają, iż niektóre teoretyczne uogólnienia i badania naukowe nie zaspokajają potrzeb życia. Zasadniczym argumentem praktyków jest zbyt częsta rozbieżność założeń teoretycznych z praktyką. Kwestia jednak w tym, czy owa rozbieżność rzeczywiście powinna budzić większy niepokój. Otóż wydaje się, że nie. Istota problemu w gruncie rzeczy nie sprowadza się do samych rozbieżności, lecz raczej do ich stopnia. Istnieje co prawda trudna do ustalenia granica, której nie powinny one przekraczać.

Rzecz zatem przede wszystkim w sprowadzaniu stopnia rozbieżności między wskazaniami teoretycznymi a praktyką do minimum, a nie w formułowaniu postulatu uniknięcia ich w ogóle. Jedność

1/ G.M.Dobrow, Wstęp do naukoznawstwa, Warszawa 1969, s.255 i 262.
2/ J.Pieter, Nauka i wiedza, Warszawa 1967, s. 5.
3/ W.I.Lenin, Dzieła, t. 26, Warszawa 1953, s. 389.
4/ H.Muszyński, Wstęp do metodologii pedagogiki, Warszawa 1971, s. 5.

teorii i praktyki nie oznacza bowiem ich tożsamości. Jest to przecież jedność dialektyczna, realizowana poprzez znoszące się przeciwieństwa. Tego typu jedność nie oznacza zupełnej zgodności, a wręcz przeciwnie - zawiera rozbieżności, wyrażające się w przeciwieństwach będących źródłem rozwoju teorii i praktyki.

Jedną z wielu przyczyn rozbieżności między teorią i praktyką jest błędne pod względem metodologicznym korzystanie z teorii ogólnej w określonych, konkretnych przypadkach. Pisał o tym Marks: "sprzeczność między prawem ogólnym a bardziej rozwiniętymi stosunkami konkretnie chce się /.../ usunąć nie przez znalezienie ogniw pośrednich, lecz wprost, przez zaliczenie i bezpośrednie przystosowanie zjawisk konkretnych do abstrakcyjnych" 1/. Teoria ogólna w stosunku do konkretnej praktyki to swego rodzaju model i zarazem ideał. Natomiast konkretna praktyka w tym przypadku to ciągle niedoskonały i zmierzający do doskonałości aktywacyjny wyraz teorii.

Żadna teoria nie może być traktowana jako dogmat; klasycy marksizmu traktowali ją jako wytyczną działania 2/. Marks i Engels "słusznie wyszydzali - pisał Lenin - wykuwanie i zwykłe powtarzanie formuł, mających w najlepszym razie jedynie nakreślić o g ó l n e zadania, nieuchronnie modyfikowane przez k o n k r e t n e ekonomiczne i polityczne warunki każdej poszczególnej fazy procesu historycznego" 3/.

Zasada ta w pełni odnosi się do stosowania teorii ogólnej w konkretnych warunkach życia wojskowego. Można by się w niej dopatrywać również teoretycznego i praktycznego uzasadnienia celowości wyróżnienia omawianej teorii średniego rzędu, którą dałoby się nazwać teorią na poziomie wdrożeniowym. W dyscyplinach humanistycznych celowe byłoby również opracowanie teorii wdrożeń.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ K.Marks , Teoria wartości dodatkowej, cz. III, Warszawa 1966, s. 98.
2/ Por. K.Marks i F.Engels, Listy wybrane, Warszawa 1951, s. 515-516.
3/ W.I.Lenin.Dzieła, t. 24, Warszawa 1952, s. 25.

4. B a d a n i a s y s t e m o w e

Wyrazem rozwoju metodologii badań naukowych w drugiej połowie XX w. są koncepcje badawcze zwane systemowymi. Klasycznym i pierwszym przykładem zastosowania metody systemowej w analizie naukowej jest teoria K. Marksa, który dokonał analizy struktury ekonomicznej społeczeństwa kapitalistycznego. Wprowadzone i omówione przez niego pojęcie towaru występuje jako elementarna "komórka", która stanowi podstawę teoretycznego odbicia prawidłowości charakterystycznych dla gospodarki kapitalistycznej [1]. Marksowska koncepcja towaru jest odzwierciedleniem różnorodnych relacji między przyrodą, człowiekiem i społeczeństwem. W rezultacie "komórka" Marksa "stanowi punkt wyjściowy do wszechstronnego odtworzenia całości organicznej drogą przejścia od abstrakcji do konkretu" [2]. Dla metody systemowej charakterystyczne jest całościowe, syntetyczne spojrzenie na badany problem i możliwie największe uwzględnianie jego różnorodnych uwarunkowań.

Systemowe rozwiązania przeniknęły też do psychologii. Znalazły po raz pierwszy swój wyraz w koncepcji psychologicznej zwanej psychologią postaci lub psychologii całości. Postaciowcy, zwalczając koncepcję atomizmu psychologicznego, który zakłada analityczne podejście do badania psychiki, opracowali teorię integralności struktur psychicznych, opartą na całościowym, a więc syntetycznym badaniu. Ujęcie strukturalne czynności psychicznych zyskało ogólne uznanie, a osiągnięcia postaciowców stanowią nieodłączną część psychologii współczesnej. Jednak zwolennicy koncepcji psychologii postaci traktowali struktury psychiczne jako dane wyjściowe, nie interesując się ich powstawaniem w ontogenezie osobowości. Problemem tym zajął się Piaget, dając rozwiązanie w swojej operacyjnej koncepcji intelektu. Przyjmując operację za podstawową jednostkę działalności psychicznej, uzasadnił, że poszczególne operacje występują zawsze tylko w postaci pewnego systemu. I dlatego konieczne jest stworzenie "specjalnej logiki całości, wyrażającej specyficzną budowę struktur operacyjnych" [3].

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Por. J.W.Blauberg, W.N.Sadowski, E.G.Judin, op.cit., s. 10.
2/ Tamże.
3/ Tamże, s. 12; również J.Piaget, La psychologie de l'intelligence, Paris 1967.

Systemowe rozwiązania występują również np. w psychologii opartej na analizie czynnikowej, a także w pracach takich radzieckich psychologów, jak: Wygotski, Rubinsztejn i Leontiew [1]. Obecnie niektórzy /np. E.J. Mechan/ mówią nawet o tzw. strategii systemowej budowy teorii [2]. Generalną zasadą budowy teorii jest tu podejście całościowe, zakładające, że w miarę wyczerpujące poznawanie stwierdzanych faktów empirycznych jest uwarunkowane uwzględnianiem różnorodnych związków, w jakie wchodzą one z innymi faktami. Zgodnie z systemowym podejściem,"pełny sens każdego zdarzenia empirycznego ujawnia się dopiero w kontekście szerszej struktury, w której jest ono uwikłane. Stąd też przedmiotem procesu teoriotwórczego nie są elementy, lecz całość" [3].

Badania i analiza oceny osobowości dowódcy wymagają - w świetle metody systemowej - spojrzenia na tę osobowość jako na całość funkcjonalną. Dyktują także konieczność uwzględnienia wieloczynnikowych sprzężeń i uwarunkowań, znajdujących się u podstaw funkcjonowania i oceny tejże osobowości.

5. Ciągła weryfikacja wyników jako składnik procesu badawczego

Każda z metod badawczych stosowanych w naukach społecznych jest na swój sposób niedoskonała. Wyniki obserwacji determinują uzależnienia związane z obserwatorem i obserwowanymi, a także sytuacjami, w których stosowana jest ta metoda. Badanie opinii dostarcza danych o poglądach badanych, które w jednych sprawach są względnie trwałe, w innych natomiast ulegają ciągłym fluktuacjom. Niedoskonałości zagrażają także eksperymentowi, w którym możliwy jest nadmierny udział czynnika nienaturalnego w postaci stworzonych przez badacza warunków nienaturalnych. Dlatego też weryfikacja uzyskiwanych wyników stanowi ważny składnik procesu badawczego. Może ona przybierać różne postacie. Jedną z nich jest konfrontowanie wyników badań nad tym samym tematem, ale uzyskanych za pośrednictwem różnych metod badawczych. Innym

1/ Zob. Tamże, s. 12.
2/ E.J. Mechan, Explanation in Social Science: A System Paradigm, Homewood 1968, s. 59.
3/ P.Sztompka, op.cit., s. 117.

przykładem weryfikacji może być porównywanie wyników badań z konkretną praktyką społeczną, której one dotyczą. Jest to wyższy jakościowo stopień, gdyż dzięki temu uzyskujemy bezpośrednie dane o użyteczności lub nieużyteczności pierwiastków weryfikowanych wyników. Jednocześnie mamy możliwość wdrażania do praktycznego działania tych danych z badań, które podczas weryfikacji wytrzymały próbę życia. Bardzo ważną rolę w tak pojętej weryfikacji spełnia wymiana poglądów teoretyków i praktyków na podejmowane problemy badawcze.

Proponowany przez autora niniejszej pracy temat, dotyczący systemu oceny osobowości dowódcy, przeszedł kilka weryfikacji. Pierwsza koncepcja usprawnienia systemu opiniowania została opracowana w roku 1969. W trakcie dyskusji nad tą koncepcją wyłoniły się następujące sprawy:

- czy dążyć do skonstruowania uniwersalnego modelu osobowości oficera czy też modeli odrębnych, w zależności od funkcji, rodzajów broni i specjalności?

- czy przyjąć zasadę skonstruowania modelu uniwersalnego i na jego tle uwzględniać swoistość rodzajów broni, specjalności i funkcji?

- a może dążyć do dalszego usprawniania opisowego systemu opiniowania kadry lub zastosować system punktowy albo wykorzystać elementy jednego i drugiego?

Celem poszukiwania odpowiedzi na te pytania była modyfikacja systemu opiniowania jednej tylko grupy oficerów, mianowicie dowódców funkcjonujących na taktycznym szczeblu dowodzenia. Wszystkie przedsięwzięcia badawcze, głównie ich merytoryczne i metodologiczne założenia, były konsultowane z profesorem J.Pieterem. Spożytkowany też został jego dorobek naukowy w zakresie psychologii ocen.

Opracowany również w roku 1969 nowy, punktowy sposób oceny osobowości dowódcy był weryfikowany wśród słuchaczy Akademii Sztabu Generalnego im. gen. br. K. Świerczewskiego. Weryfikacja polegała na zastosowaniu proponowanego sposobu do oceny przez badanych znanych im dowódców. Oprócz tego w roku 1970, niezależnie od opinii o proponowanym sposobie oceny zebranych od pracow-

ników dydaktyczno-naukowych ASG, zorganizowano dyskusję, w której uczestniczyli przedstawiciele Akademii Sztabu Generalnego, Wojskowej Akademii Politycznej, Departamentu Kadr, wyższych szkół oficerskich i jednostek wojskowych. Wszystko to przyczyniło się do udoskonalenia omawianego sposobu oceny i zostało wykorzystane przez Departament Kadr między innymi w konstruowaniu modelu osobowości oficera ludowego Wojska Polskiego.

W roku 1972 badania weryfikacyjne przeprowadzono w dwóch dywizjach: zmechanizowanej i pancernej. Dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia byli oceniani na podstawie proponowanego sposobu przez swoich przełożonych, kolegów, jak również dokonywali samooceny. Uzyskane tą drogą dane umożliwiły nie tylko dalsze usprawnienie przedstawionego rozwiązania, lecz także dostarczyły danych do opracowania uniwersalnego przewodnika skalowego, zaproponowanego na konferencji zorganizowanej przez Departament Kadr MON w ASG w roku 1974 jako narzędzie do oceny osobowości wszystkich oficerów [1/].

1/ Problem ten będzie omówiony szczegółowo na dalszych stronach pracy.

Rozdział drugi

OGÓLNOTEORETYCZNA PROBLEMATYKA OSOBOWOŚCI

W związku ze studium literatury poświęconej osobowości wyłania się wiele problemów wymagających szczególnej uwagi. Wśród nich można wymienić: wzajemną relację procesów psychicznych i osobowości, różnorodne teorie, pojęcia i strukturalne koncepcje osobowości, a także relację osobowości i postawy. Problemy te mają znaczenie nie tylko ogólnoteoretyczne, ale i praktyczne.

1. Psychika w świetle koncepcji interioryzacji

Procesy psychiczne traktujemy jako czynność wysoko zorganizowanej materii - m ó z g u. Lenin pisał, iż przyrodoznawstwo "niezachwianie obstaje przy tym, że myśl jest funkcją mózgu, że wrażenia, tzn. o b r a z y ś w i a t a z e w n ę t r z n e g o , istnieją u n a s i są wywoływane przez oddziaływanie rzeczy na nasze narządy zmysłowe" 1/.

Psychika zatem to funkcja mózgu, co nie oznacza, że wszystko, z czym mamy do czynienia w przypadku procesów psychicznych, jest warunkowane wyłącznie jego wewnętrznymi możliwościami. Funkcjonowanie mózgu jest sprzężone ściśle ze światem zewnętrznym. "Mózg jest tylko n a r z ą d e m czynności psychicznych, nie zaś ich ź r ó d ł e m . /.../ Mózg to tylko narząd służący realizacji współdziałania ze światem u s t r o j u , o s o b n i k a , c z ł o w i e k a . Czynności mózgu zależą od współdziałania człowieka ze światem zewnętrznym, od sto-

1/ W.I.Lenin, Dzieła, t.14, Warszawa 1949, s. 100; por. też M.G. Jaroszewski, Psychologia XX wieku, Warszawa 1974, s.275 i następne.

sunku jego działalności do warunków życia i potrzeb" [1]. Stąd też zasadnicza treść procesów psychicznych uzewnętrznia się w relacji zachodzącej między mózgiem a zewnętrzną, materialną rzeczywistością. W tym też sensie mówimy, że czynnik psychiczny jest procesem lub czynnością [2]. Wychodząc z tego założenia, T.Tomaszewski określa psychologię "jako jedną z nauk o r e g u l a c j i w z a j e m n y c h s t o s u n k ó w o r g a n i z m ó w ż y w y c h z i c h o t o c z e n i e m . /.../ Psychologia jest to nauka o wyższych czynnościach istot żywych" [3].

Niebagatelny to problem, co dana dyscyplina naukowa czyni przedmiotem swoich badań. W naszym przypadku powstaje pytanie, czy zainteresowania psychologii skierować na badanie procesów występujących w mózgu czy też na poznawanie wzajemnej relacji: mózg - otoczenie. W tym drugim przypadku ważne jest to, co robi człowiek, jakie wykonuje czynności, by osiągnąć cel. Poszukujemy więc wyjaśnienia istoty funkcji mózgu nie bezpośrednio, co zresztą jest przy obecnym stanie wiedzy niemożliwe, lecz pośrednio, analizując czynności człowieka sterowane przez mózg.

Klucz do odpowiedzi na pytanie, jak dochodzi do tego, że mózg odzwierciedla rzeczywistość i pełni rolę mechanizmu sterowniczego, dał Marks, podkreślając zasadniczą różnicę między swoją metodą dialektyczną a metodą Hegla.Porównując swoją metodę z heglowską, zwrócił uwagę, iż chodzi tu o dwa zupełnie sobie przeciwstawne sposoby pojmowania i interpretowania rzeczywistości. Dla Hegla proces myślenia staje się samodzielnym podmiotem określonym jako idea. Proces ten jest"demiurgiem rzeczywistości stanowiącej tylko jego zewnętrzny przejaw. Według mnie zaś przeciwnie, i d e a j e s t n i c z y m i n n y m , jak materią p r z e n i e s i o n ą d o g ł o w y l u d z k i e j i p r z e t w o r z o n ą w n i e j " [4].

Dochodzimy w ten sposób do monizmu materialistycznego,który znalazł swoje zastosowanie również w psychologii opartej na założeniach materializmu dialektycznego i historycznego. O mo-

---

1/ S.L.Rubinsztejn, Byt i świadomość, Warszawa 1961, s. 9-10.
2/ Por. Tamże, s. 344.
3/ T.Tomaszewski, Wstęp do psychologii, Warszawa 1963, s. 14.
4/ K.Marks, Kapitał, t.I, Warszawa 1951, s. 15-16.

nizmie Lenin pisał, iż polega on "na tym, że duch nie istnieje niezależnie od ciała, że duch jest wtórny, jest funkcją mózgu, odbiciem świata zewnętrznego" 1/.

Filozoficzne założenia klasyków marksizmu dotyczące wzajemnego stosunku mózgu i zewnętrznej, materialnej rzeczywistości znalazły na terenie psychologii odzwierciedlenie w koncepcji i n t e r i o r y z a c j i . Według Tomaszewskiego, pierwszym psychologiem, który świadomie nawiązał do tezy Marksa o idei jako materii przeniesionej do głowy ludzkiej i "próbował ją konkretyzować na materiale eksperymentalnym", był Wygotski. Jego dorobek w tym względzie został rozwinięty przez współczesnych psychologów radzieckich. Obecną postać interioryzacji interpretuje się jako coraz bardziej zwiększającą się autonomię czynności człowieka w stosunku do otoczenia zewnętrznego i zarazem coraz bardziej zmniejszającą się ich autonomię w stosunku do uwarunkowań wewnętrznych. Istota interioryzacji wyraża się w tym, że "do przebiegu każdej czynności konieczne są początkowo ruchy zewnętrzne i bezpośrednia obecność przedmiotów materialnych czy to jako bodźców wywołujących aktywność przedmiotu czy jako obiektów, na które aktywność ta jest skierowana. Później wystarczą już tylko ich reprezentacje, wyobrażenia, nazwy i pojęcia" 2/.

Na tej podstawie w odniesieniu do procesów psychicznych możemy powiedzieć, że nie ma niczego w ludzkiej głowie poza tym, co zostało do niej wprowadzone z zewnątrz. Można się spotkać jednak z poglądem, że koncepcja interioryzacji rzeczywistości zewnętrznej zdaje egzamin do momentu, w którym człowiek zaczyna osiągać poziom myślenia. W wyjaśnieniu samego myślenia koncepcja ta nie wystarcza. Podawany jest tu przykład uczenia dzieci nie na zasadzie od egzemplifikacji do pojęcia, lecz od pojęcia do egzemplifikacji, a nawet uczenia pojęć bez egzemplifikacji. Następnie stawiane jest pytanie o to, co się w tym drugim, a szczególnie trzecim przypadku interioryzuje.

Zachodzi tu jednak nieporozumienie. Istota interioryzacji nie polega na tym, że uwewnętrznieniu /internalizacji/ ulega tylko i wyłącznie materialna forma rzeczywistości. Istota ta

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ W.I.Lenin, op.cit., s. 100.
2/ T.Tomaszewski, op.cit., s. 222.

wyraża się w tym, że to, co zostało zinternalizowane znajdowało się wpierw na zewnątrz, pod różną postacią, nie wykluczając również różnorodnych pojęć. Dlatego też istnieje możliwość internalizowania również wszelkich form odzwierciedlania rzeczywistości przez innych ludzi. A w tym mieszczą się przecież pojęcia, doświadczenia itp.

Jedną z istotnych cech odzwierciedlania rzeczywistości jest, jak podkreślał Engels, występowanie w procesie myślowym również takiego zjawiska, którego człowiek sobie nie uświadamia. Engels pisał, że w pracach klasyków nie był "dostatecznie podkreślany" problem sposobu tworzenia się wyobrażeń i że wspólnie z Marksem zwrócili uwagę przede wszystkim na ekonomiczne podłoże poglądów politycznych, prawnych i ideologicznych, a także powodowanych przez nie działań. "Tak m u s i e l i ś m y c z y n i ć . Przy tym z uwagi na treść, zaniedbywaliśmy formę: jakim sposobem odbywa się tworzenie tych wyobrażeń itp." 1/

Dokonując analizy tworzenia się zasad i różnorodnych idei w świadomości człowieka, Engels zauważa, iż człowiek nie uświadamia sobie tych mechanizmów, które rzeczywiście znajdują się u podstaw idei konstytuujących się w postaci wyobrażeń. Manipulując wyłącznie tworzywem myślowym, nie docieka jego genetycznych powiązań z obiektywną rzeczywistością i przyjmuje a priori, że "materiał ten jest wytworzony przez myślenie. Wydaje mu się to oczywiste, gdyż wszelka działalność, jako dokonywająca się za p o ś r e d n i c t w e m myślenia, wydaje mu się w ostatniej instancji u g r u n t o w a n a na myśleniu" 2/.

Współczesny radziecki psycholog A.S. Prangiszwili stwierdza, że w pracach klasyków marksizmu napotyka się wiele rozważań, które różnymi drogami prowadzą do tego samego fenomenu. Jest to tzw. odszczepienie, wyrażające się w udziale nie uświadomionych form psychicznego odbicia na równi z formami uświadomionymi w kształtowaniu się zachowania. Dla przykładu można podać Marksowską analizę towarowego fetyszyzmu.

Okazuje się, że z fenomenem odszczepienia /alienacji/ mamy do czynienia zarówno wtedy, gdy Marks w osobowościowych cechach kapitalisty dostrzega personifikację kapitału, a w cechach oso-

---

1/ K.Marks, F.Engels, Listy wybrane, Warszawa 1961, s. 595.
2/ Tamże.

bowości ziemianina personifikację jednej z determinant kapitału, jak również wówczas, gdy "mówi, że handlarz szlachetnych kamieni nie widzi w nich piękna" [1]. Istnieją zatem u człowieka nie uświadamiane, nieświadome przeżycia. J.Pieter wprost stwierdza, że "tylko część przystosowań /człowieka - przyp.M.S./ jest świadomie celowa" [2].

Wskazane jest zatem rozpatrywanie na gruncie psychologii kategorii nieświadomości. Kategoria ta była przez wiele lat domeną freudowskiej psychoanalizy. Freud pojmował nieświadomość w sposób antropomorficzny i w związku z tym dopatrywał się w niej autonomicznego składnika psychiki, ukierunkowanego antyświadomościowo. Już samo podjęcie problemu przez Freuda zasługuje na uwagę, niemniej nie został on rozwiązany w sposób naukowy. Naukowe rozwiązanie w tym względzie umożliwia zastosowanie punktu widzenia reprezentowanego przez materializm dialektyczny. "Adekwatne naukowe oświetlenie problemu nieświadomości uzyskać można tylko wówczas, gdy włączy się ten problem do kontekstu ogólnej teorii świadomości i współczesnego pojmowania zasad funkcjonalnej organizacji i czynności mózgowych" [3].

Chodzi bowiem o to, że człowiek podejmuje wszelkie działania w sposób świadomy. Mówimy w związku z tym, iż działalność ludzka jest świadoma, ale różny może być stopień uświadomienia sobie przez człowieka poszczególnych komponentów działania. W rezultacie można by wyróżnić elementy w pełni uświadomione, na wpół świadome, a także nieświadome.

A więc problem tkwi w interpretacji pojęcia nieświadomości: czy rozumieć ją jako coś, co w danym działaniu stanowi jego składnik i może być przez człowieka uświadomione sobie przy

---

1/ A.S.Prangiszwili, Psychologia nastawienia, Warszawa 1969, s. 118; por. także F.Bassin, Soznanije i biessoznanije, /w:/ Fiłosofskije woprosy fizjołogii wysszej nierwnoj diejatielnosti i psichołogii, s. 462.
2/ J.Pieter, Jak poznawano psychikę, Warszawa 1963, s. 153.
3/ F.Bassin, Zagadnienie nieświadomości. O nie uświadamianych formach wyższej czynności nerwowej, Warszawa 1973, s. 11.

spełnieniu pewnych warunków /np. uzyskanie wiadomości na ten temat/, czy też traktować nieświadomość jako immanentną właściwość człowieka, nie poddającą się prawom i zarazem przywilejom świadomości. W pierwszym przypadku chodzi o stosunek poszczególnych elementów działania do centrum świadomości. Im bardziej dany element jest oddalony od centrum świadomości , tym mniej jest uświadamiany przez podmiot działający. Nieświadomość ma tu przede wszystkim aspekt relacyjny. W drugim przypadku chodzi o istnienie nieświadomości jako pewnego bytu, a więc o jej aspekt ontologiczny. Tak pojmowali nieświadomość freudyści i takie znaczenie neguje psychologia oparta na zasadach materializmu dialektycznego oraz historycznego. Zatem nieświadomość to problem nie bytu, lecz funkcji.

2. Osobowość a procesy psychiczne

O relacji zachodzącej między osobowością a procesami psychicznymi mówiło wielu psychologów, i to różnie. Na przykład, według Prangiszwilego osobowość jako podmiot działania jest strukturą całościową i jednocześnie podstawowym problemem psychologii ogólnej. Psychologia ogólna bada procesy psychiczne, uwzględniając ich ścisły związek z istotami, u których one występują. Dlatego też "nie ma różnic pomiędzy psychologią ogólną a nauką o cechach indywidualnych. Osobowość jako całościowa struktura nie działa poza procesami ogólnopsychologicznymi, takimi jak poznawanie, motywacja itp., ale działa w nich i poprzez nie" 1/.

Można tu więc mówić o zależności procesów psychicznych od osobowości. W rezultacie u poszczególnych ludzi występują różne indywidualne wartości, a rozwój poszczególnych procesów psychicznych jest warunkowany rozwojem osobowości. Są one czynnościami świadomie regulowanymi, skierowanymi na realizację zadań, osiąganie celów, a więc zaspokajanie potrzeb.

Również S.L.Rubinsztejn twierdzi, że całokształt problematyki, która traktuje o psychologii człowieka, jest w konsekwencji p s y c h o l o g i ą o s o b o w o ś c i . Stąd też

1/ A.S.Prangiszwili, op.cit., s. 43.

problematyki osobowości nie należy traktować jako końcowej części podręcznika psychologii ogólnej, lecz jako fenomen przenikający całokształt psychiki człowieka. Wymieniony autor zwraca uwagę, że "osobowość stanowi zasadę, która od wnętrza określa sposób traktowania całej psychiki człowieka. Wszystkie procesy psychiczne stanowią psychiczną treść życia jednostki. Każdy rodzaj procesów psychicznych wnosi swój specyficzny wkład do jej życia wewnętrznego" 1/. A jednak w cytowanej pracy omawia rozdzielnie procesy psychiczne i osobowość. Zresztą jest to charakterystyczne również dla wielu innych podręczników psychologii.

T.Tomaszewski wiąże ten stan rzeczy z istnieniem dwóch nurtów rozwojowych psychologii. Pierwszy z nich sprowadza psychologię do nauki o zjawiskach psychicznych lub zachowaniu, drugi zaś traktuje ją jako naukę o człowieku. Ta swego rodzaju dwutorowość zaznacza się dobitnie w konstrukcji wielu znanych podręczników psychologii. Można w nich wyróżnić dwie wyraźnie odznaczające się części. Pierwsza obejmuje rozważania nad wrażeniami, spostrzeżeniami, wyobraźnią, pamięcią, uwagą, myśleniem, uczuciami, wolą i działaniem, druga natomiast traktuje skrótowo i powierzchownie o osobowości. W dawniejszych podręcznikach psychologii "rozdziały poświęcone osobowości były wyraźnie treściowo ubogie, nieścisłe terminologicznie, słabe metodologicznie i luźno związane z rozdziałami pierwszej części" 2/.

Można by przypuszczać, że przyjęcie w tej sytuacji założenia, iż psychologia to nauka o człowieku, usuwa podstawę dwutorowości oraz eliminuje potrzebę wyodrębniania procesów psychicznych i osobowości. Te sprawy T.Tomaszewski rozwiązał swoiście, proponując koncepcję czynności.

Inną teorię w tym względzie przedstawił B.Zawadzki. Wyróżnia on dwa rodzaje pytań: jedne dają odpowiedź dotyczącą praw znajdujących się u podstaw ludzkiego zachowania, drugie - informacji o danym człowieku, o cechach jego osobowości. Mając na względzie pierwszy rodzaj pytań, kierujemy uwagę na to, jak ludzie działają, jak zachowują się w różnorodnych sytuacjach.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ S.L.Rubinsztejn, Podstawy psychologii ogólnej, Warszawa 1962, s. 818.
2/ T.Tomaszewski, Problemy i kierunki współczesnej psychologii, Warszawa 1968, s. 122.

Jednocześnie poszukujemy przyczyn, a więc stymulatorów ludzkich zachowań. Inaczej ma się rzecz, gdy snujemy rozważania w związku z drugim rodzajem pytań, gdyż wówczas "interesuje nas, kim jest dana osoba, a nie co robi i dlaczego w określonym momencie postępuje w określony sposób. Nie pytamy o ludzi w ogóle, lecz o poszczególne jednostki;nie pytamy o to,co robią, lecz jakie są" 1/.

Naukę, która zajmuje się udzielaniem odpowiedzi na pierwszy rodzaj pytań, nazywa Zawadzki psychologią, a ściślej psychologią ogólną. W odniesieniu do drugiej grupy pytań używa się zwykle określenia psychologii osobowości lub rzadziej personologii; sam Zawadzki opowiada się za eliminacją pojęcia psychologii osobowości i stosowaniem terminu personologii. Jego zdaniem, dzięki tej eliminacji znika sugestia zachęcająca do pojmowania personologii jako części psychologii ogólnej. Personologia nie jest więc stawiana na równi z takimi działami wiedzy psychologicznej, jak: psychologia percepcji, psychologia uczenia lub psychologia motywacji, gdyż "te ostatnie są częściami psychologii ogólnej, dziedzinami specjalnymi, różniącymi się przedmiotem, który w każdym wypadku jest jednak fragmentem ogólnego przedmiotu, jakim jest psychiczne funkcjonowanie istot ludzkich" 2/.

Mamy więc propozycję, która wyodrębnia dwie dziedziny: psychologię ogólną i personologię. Jeśli psychologia ogólna zajmuje się psychicznym funkcjonowaniem istot ludzkich /wszystkich lub większości/, to personologię interesuje charakterystyka poszczególnych jednostek.

Przedstawiona koncepcja budzi istotne zastrzeżenia. Przede wszystkim opiera się na sztucznym rozdzieleniu tego, jak zachowują się wszyscy ludzie lub ich większość , od tego, jaki jest dany człowiek. Między jednym i drugim istnieje przecież ścisły związek, swoiste sprzężenie zwrotne. Jest to więc nieuzasadnione izolowanie jednostki ludzkiej od gatunku , do którego należy.

Według Marksa, dla którego istota ludzka "jest w swej rzeczywistości całokształtem stosunków społecznych" 3/, wszystkie

1/ Zob.B.Zawadzki, Wstęp do teorii osobowości,Warszawa 1970,s.17.
2/ B.Zawadzki, op.cit., s. 18-19.
3/ K.Marks, Tezy o Feuerbachu, /w:/ K.Marks, F.Engels, Dzieła wybrane, t.I,Warszawa 1949, s.384; por. też W.Szewczuk,Psychologia człowieka dorosłego,Warszawa 1961, s. 86.

procesy psychiczne występujące u człowieka są uzewnętrznieniem "ludzkiego stosunku do świata" 1/. Stosunek ten w odróżnieniu od zwierzęcego ma charakter aktywny i znajduje swój wyraz w tendencji człowieka do wywoływania celowych zmian w rzeczywistości, w której funkcjonuje. Czynnikiem, który integruje funkcjonowanie procesów psychicznych jest osobowość. Dlatego też "w tłumaczeniu jakichkolwiek zjawisk psychicznych osobowość występuje jako integralny zespół warunków wewnętrznych, w których przełamują się wszystkie oddziaływania zewnętrzne" 2/.

Powiemy zatem, że osobowość jest wypadkową wzajemnego oddziaływania w relacji: człowiek - otoczenie. Jednostka ludzka jako osobowość występuje na tle stosunków społecznych i jest zarazem ich nosicielem, a więc pojęcie osobowości nie jest kategorią psychologiczną, lecz społeczną 3/. Dlatego też "jako cechy osobowości we właściwym rozumieniu z całej różnorodności właściwości człowieka zazwyczaj wydziela się te, które warunkują jego społecznie doniosłe zachowanie się lub działalność" 4/.

Zgodnie z tym założeniem, istota osobowości sprowadza się do tych czynników psychicznych, które są rezultatem społecznych oddziaływań na psychikę ludzką. Człowiek uczy się być tym, kim jest 5/. Kreacja osobowości odbywa się więc w konkretnych warunkach. Człowiek staje się tym, kim jest, w zależności od warunków, w jakich żyje.

Oprócz tego człowiek jest tworem przyrody. Jest zatem jednością czynnika biologicznego i społecznego. I tu, jak się wydaje, znajdujemy klucz do rozwiązania problemu wzajemnego stosunku procesów psychicznych i osobowości. Powrócimy jednak do tego na dalszych stronach niniejszego rozdziału.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ K.Marks, Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne 1844 r., Warszawa 1958, s. 98.
2/ Zob.S.L.Rubinsztejn, Byt i świadomość, Warszawa 1961, s.420; por. też M.G.Jaroszewski, op.cit., s. 277.
3/ Por. S.L.Rubinsztejn, Myślenie i drogi jego poznania, Warszawa 1962, s. 11.
4/ Tamże, s. 418.
5/ Por. J.Pieter, Psychologia uczenia się, Warszawa 1961, s.14; tegoż autora, Psychologiczne problemy samokształcenia, Warszawa 1963, s. 83.

3. Teoria osobowości - integralna i interdyscyplinarna jej interpretacja

Wiele jest przyczyn szczególnej złożoności problematyki osobowości w literaturze naukowej. Jedną z nich jest bez wątpienia różnorodność założeń teoretycznych, które przyjmują badacze w zależności od szeroko pojętego spojrzenia światopoglądowego. Problematyka teorii osobowości to najogólniejszy krąg zagadnień, które w dziedzinie osobowości podejmuje psychologia i inne dyscypliny, jak: filozofia, socjologia, pedagogika. St.Gerstmann podkreśla, że psychologia osobowości znajduje się na najwyższym piętrze ogólności problematyki psychologicznej. Biorąc za podstawę dane empiryczne uzyskane w badaniach dziedzina ta "formułuje najbardziej ogólne twierdzenia o osobowości i stara się ustalić, jakie wspólne cechy istnieją w każdej indywidualnej odmianie osobowości, co - obok istniejących między nimi różnic - łączy je w jedną grupę" 1/.

Problematyka ta dotyczy strategicznych założeń w dziedzinie badania osobowości, a także interpretacji uzyskanych wyników. Okazuje się, iż istnieje w tym względzie wiele, często zupełnie wykluczających się rozwiązań. Analizując stan psychologii osobowości, W.Szewczuk podkreśla, że "podobnego gąszczu poglądów, teorii, sugestii nie ma chyba w żadnej nauce, a w obrębie samej psychologii - w żadnej innej jej dziedzinie. Gdyby ktoś dysponował pasją systematyzowania i cierpliwością Linneusza, miałby na wiele lat roboty z solidnym uporządkowaniem tego, co napisano na temat osobowości" 2/.

Niektórzy autorzy twierdzą, że chaotyczność w dziedzinie osobowości ma źródło natury metodologicznej. Jednak W.Szewczuk uważa, że przyczyn tej złożoności należy szukać głębiej. Trzeba się ich dopatrywać "w idealistycznej spekulacji nie biorącej pod uwagę rzeczywistych faktów i ciasnym empiryzmie nie liczącym się z modelami teoretycznymi" 3/.

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ St.Gerstmann, Wprowadzenie do psychologii osobowości, Wrocław-Warszawa-Kraków 1968, s. 19.
2/ W.Szewczuk, Psychologia, t.II, Warszawa 1966, s. 379.
3/ Tamże, s. 380.

Można by się zgodzić z tym stanowiskiem, gdyby dokonać uściślenia tego, co nazywamy metodologią badań. Niektórzy uważają mianowicie, że metodologia badań sprowadza się do samych metod badawczych i ograniczają ją do metodologii instrumentalnej. Słuszniejsze wydaje się przyjęcie, iż w metodologii badań psychologicznych wskazane jest wyróżnienie następujących jej elementów:

- filozoficzno-metodologiczne podstawy badań psychologicznych,
- metody badań psychologicznych,
- metody analizy wyników badań psychologicznych,
- metody opracowywania wyników badań psychologicznych.

W dotychczasowej praktyce badań psychologicznych zwraca uwagę fakt korzystania głównie z metod badań /metodologia instrumentalna/ oraz metod opracowywania wyników, często tylko ilościowych. Pomija się natomiast najczęściej filozoficzno-metodologiczne dyrektywy, które determinują strategię badań i decydują o ich ukierunkowaniu materialistycznym lub idealistycznym. Stąd też materialistyczne lub idealistyczne podejście do problematyki osobowości można by traktować nie jako odrębne źródło istniejącego stanu, lecz jako komponent szerzej pojętej metodologii, jako tę jej część, która znajduje się u podstaw nakreślania strategii postępowania naukowo-badawczego. Analiza różnych koncepcji osobowości wskazuje na to, że strategia metodologiczna poszczególnych teorii, generalnie traktując problem, ma charakter idealistyczny lub materialistyczny, chociaż trudno jest powiedzieć, na ile w każdym przypadku założony a priori.

Interesujące rozważania w tym względzie snuje radziecki psycholog B.D. Parygin w pracy poświęconej podstawom psychologii społecznej [1]. Wyodrębnia on trzy zasadnicze podejścia do problemu osobowości, zastrzegając, że każde z nich oddzielnie wzięte jest zaprzeczeniem dwóch pozostałych. Są to ujęcia: antropologiczne, socjologiczne i personalistyczne.

W ujęciu antropologicznym "osobowość jest przedstawiona jako nosicielka cech ogólnoludzkich" [2]. Jest więc swego rodza-

1/ Por. B.D.Parygin, Osnowy socyalno-psichołogiczeskoj tieorii, Moskwa 1971.
2/ Tamże, s. 100.

ju kategorią rodzajową, oznaczającą reprezentanta rodzaju ludzkiego. Klasycznym przykładem antropologicznego pojmowania człowieka są - według Parygina - analizy Feuerbacha, odnoszące się do człowieka jako produktu natury. Feuerbach nie uwzględniał jednak wieloaspektowego kontekstu i wpływu stosunków społecznych na rozwój człowieka. "Na pozycji abstrakcyjnego antropologizmu znalazł się w istocie rzeczy cały behawioryzm współczesny, rozpatrujący człowieka jako pierwiastek biosomatyczny, który w określony sposób reaguje na bodźce środowiska zewnętrznego" 1/.

Błędność antropologicznej interpretacji osobowości polega nie na ukazywaniu naturalnego uwarunkowania psychiki człowieka, lecz na sprowadzaniu do tego faktu całej jego istoty i zarazem ignorowaniu szczególnej roli środowiska społecznego jako czynnika kształtowania osobowości człowieka.

W socjologicznej koncepcji "osobowość rozpatrywana jest przede wszystkim jako obiekt oraz produkt stosunków społecznych" 2/. Według Parygina, zasadę społecznego uwarunkowania psychiki sformułował Saint-Simon.

Znajduje ona też odzwierciedlenie w pracach socjologów francuskich E. Durkheima, L.Lévy-Bruhla oraz psychologów T. Ribota, Ch. Blondela, J. Piageta i innych. W obrębie koncepcji socjologicznej mieści się również próba charakteryzowania osobowości w ujęciu teorii ról, znajdującej odbicie w pracach niektórych autorów radzieckich 3/, a także rozpatrywania osobowości w kontekście całości stosunków społecznych 4/, traktowania jej jako jednostki tkwiącej w systemie stosunków społecznych. Parygin twierdzi, iż zbliżony punkt widzenia do drugiego ujęcia reprezentuje również radziecki psycholog S.L.Rubinsztejn, który analizuje osobowościowe cechy człowieka wyłącznie w świetle jego społecznego zachowania się i uważa, że pojęcie osobowości jest kategorią społeczną, a nie psychologiczną. Mówi też o psychicznym aspekcie osobowości, twierdząc jednocześnie, że zjawiska psychiczne wplatają się organicznie w całe życie jednostki.

1/ Tamże, s. 101.
2/ Tamże, s. 101.
3/ Zob. J.S.Kon, Socyologija liczności, Moskwa 1967.
4/ B.D. Parygin, op.cit., s. 102.

Przeciwieństwem antropologicznego /biosomatycznego/ i socjologicznego podejścia do rozpatrywania osobowości jest ujęcie personalistyczne. Wyraża się ono w próbach "zrozumienia oraz objaśnienia osobowości jako pewnej absolutnie samodzielnej oraz indywidualnie niepowtarzalnej całości" 1/. Odzwierciedla się to w podkreślaniu zupełnej autonomii osobowości i w związku z tym skierowaniu jej zainteresowań, woli oraz praw wyłącznie na siebie samą. Swój najpełniejszy wyraz personalistyczna teoria osobowości znalazła w koncepcji egzystencjalizmu, który istotę osobowości dostrzegał w jej absolutnej samodzielności duchowej i unikalności /Heidegger, Jaspers, Sartre/. Według tej koncepcji, osobowość jest utożsamiana z indywidualnością, co może się kojarzyć z omawianym już poglądem B.Zawadzkiego i jego personologią.

J.Pieter, dokonując analizy rozwoju koncepcji osobowości, dostrzega proces przechodzenia od nadmiernie abstrakcyjnego, a także filozoficznego pojmowania problematyki osobowości do coraz ściślejszego wiązania jej z danymi empirii. W zależności od wiedzy poszczególnych autorów, jak również reprezentowanego przez nich punktu widzenia, w koncepcjach osobowości osadzonych na gruncie empirycznym stwierdza się "przewagę spojrzenia czy to psychologicznego, czy to socjologicznego /w szczególności prawniczego/, czy to wreszcie biologicznego" 2/.

Swoisty pogląd na dotychczas przedstawione klasyfikacje teorii osobowości wyraża W.Szewczuk. Autor ten podkreśla, iż różnych dokonywano podziałów w zakresie teorii osobowości. Znany jest ich podział na metafizyczne i empiryczne, a także na biologiczne, psychologiczne i socjologiczne 3/. Najczęściej spotykamy się z mieszaną postacią wymienionych koncepcji, czego wyrazem są tzw. teorie biospołeczne lub psychospołeczne. "Wprowadzając takie rozróżnienia zaciera się świadomie lub nieświadomie fundamentalne różnice między jednoimiennymi teoriami. W tej samej grupie znajdą się wskutek tego obok siebie teorie z gruntu odmienne" 4/.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Tamże.
2/ J.Pieter, Historia psychologii w zarysie, Katowice 1959, s. 257.
3/ Por. W.Szewczuk, op.cit., s. 343.
4/ Tamże, s. 343-344.

W.Szewczuk przytacza także inne podziały teorii osobowości, zwracając uwagę na: s t r u k t u r a l n e i d y n a m i c z n e , a także o m n i b u s o w e , i n t e g r a c y j n e , h i e r a r c h i c z n e , p r z y s t o s o w a w c z e . Wspólną cechą wymienionych, a także wielu innych podziałów teorii osobowości jest dążność ich autorów do rzekomego uniezależnienia się od metafizyki i w związku z tym rozpatrywania teorii osobowości w odosobnieniu od teoretycznych poglądów na psychikę. "W rezultacie różnic sprawnego manewrowania pojęciowego o charakterze empirystycznym czy pozytywistycznym powstają liczne podziały" 1/.

Podobne zastrzeżenia można mieć pod adresem amerykańskiego psychologa E.R. Hilgarda. Twierdzi on, że istnienie wielu teorii osobowości wynika, po pierwsze, z nieścisłości definicyjnej,po wtóre, z różnej przedmiotowości poszczególnych teorii.i, po trzecie, z braku wystarczającego poznania faktów, "na których pełna teoria musi się opierać" 2/. Mamy tu więc uwypuklone przyczyny natury semantycznej, przedmiotowej i stopnia znajomości faktów, na których opiera się dana teoria. Brak jest natomiast uzależnienia wielości teorii i ich przedmiotu od tego, co jest najważniejsze, mianowicie od poglądów na psychikę, które reprezentują ich przedstawiciele.

E.R. Hilgard wyróżnia cztery podstawowe grupy teorii: t e o r i e t y p ó w , t e o r i e c e c h , t e o r i e r o z w o j o w e o r a z t e o r i e d y n a m i k i o s o b o w o ś c i 3/. Do grupy teorii typów zostały zaliczone koncepcje opierające swoje rozwiązania na podstawie konstytucji fizycznej /np. typy fizyczne w teorii Kretschmera i Sheldona/, koncepcje uwzględniające "typy fizjologiczne oparte na chemizmie organizmu oraz równowadze endokrynologicznej" 4/ /np. klasyfikacja opracowana jeszcze w starożytnej Grecji i uwzględniająca typy - sangwiniczny, flegmatyczny, melancholiczny i choleryczny/, a także koncepcje przyjmujące za podstawę cechy behawioralne lub psychiczne /np. podział C.J.Junga na introwertyków i ekstrawertyków/.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Tamże, s. 344-345.
2/ E.R.Hilgard, Wprowadzenie do psychologii, Warszawa 1967,s.690.
3/ Por.Tamże, s. 690.
4/ Tamże.

Według E.R. Hilgarda, przeciwieństwem teorii typów jest teoria cech. Jej istota polega na tym, że "zamiast grupować ludzi według niewielu typów, klasyfikuje się ich według tego, w jakim stopniu mogą być scharakteryzowani w kategoriach pewnej liczby cech"[1]. Do grupy teorii cech E. R. Hilgard zaliczył teorię cech funkcjonalnie autonomicznych Allporta oraz teorię cech powierzchniowych i źródłowych Cattella.

Teorie rozwojowe nie odrzucają stanowiska teorii typów co do potencjalnych możliwości biologicznych człowieka, lecz zakładają, że możliwości te niejako wyznaczają granice rozwoju osobowości. Do tej grupy teorii zostały włączone: psychoanalityczna teoria rozwoju, teoria uczenia się i teoria ról.

Omawiając teorie dynamiki osobowości, E.R.Hilgard twierdzi, że przyjmują one - w przeciwieństwie do teorii rozwojowych - istnienie w osobowości czynników, między którymi występuje zachwianie równowagi. Zachowanie człowieka staje się następstwem wzajemnych oddziaływań /gry/ pozostających w konflikcie różnorodnych czynników. "Konflikty te występują zawsze w teraźniejszości bez względu na to, jakie mogły być ich źródła w przeszłości, wobec czego t e o r i e d y n a m i k i o s o b o w o ś c i - teorie zajmujące się tymi aktualnymi konfliktami - są nieuchronnie teoriami raczej s y t u a c y j n y m i niż rozwojowymi"[2]. W kręgu tych teorii znalazły się: teoria dynamiki osobowości reprezentowana przez psychoanalizę, koncepcja dynamiki zawarta w teorii uczenia się i teorii ról oraz teoria pola Lewina.

Problematykę teorii osobowości z punktu widzenia psychologii klinicznej rozważa A. Lewicki. Stwierdza, że o udzielenie odpowiedzi na pytanie, co stanowi istotę osobowości, jej naturę, zabiega wiele teorii osobowości. Psychologię kliniczną interesują głównie dwie koncepcje teoretyczne, mianowicie: c z y n n i k o w a i d y n a m i c z n a . Pierwsza ukonstytuowała się dzięki zastosowaniu statystycznej analizy czynnikowej do badania ludzkich zachowań, druga "wynika z teoretycznej analizy typowych zachowań w terminach psychologii ogólnej, mo-

---

1/ Tamże, s. 698.
2/ Tamże, s. 714-715.

tywów, emocji, spostrzegania, myślenia itd."[1].

Według teorii czynnikowej, osobowość stanowi integrację trwałych czynników. Czynniki te mogą być ustalone na podstawie badań, których zadaniem jest wykrycie korelujących ze sobą i zarazem typowych form funkcjonowania ludzi. Lewicki dostrzega jednak braki teorii czynnikowej. Jednym z ich źródeł jest to, że różni autorzy dochodzą - w zależności od doboru badanych form zachowania oraz metod - do odmiennych wyników. Nie bez znaczenia jest też usytuowanie poszczególnych czynników osobowości w jej konfiguracji. W ujęciu teorii czynnikowej nie pozostają one we wzajemnym związku i uwarunkowaniu, a w konsekwencji nie stanowią całości. Dodać także należy, że zgodnie z teorią czynnikową, poszczególne "czynniki osobowości są rezultatami statystycznych operacji, tj. stanowią zasadniczo pewną nieokreśloną bliżej abstrakcję, a ich utożsamianie z takimi czy innymi właściwościami psychicznymi czy też cechami organizmu stanowi hipotezę, która dopiero wymaga potwierdzenia"[2].

A. Lewicki uważa, że koncepcji samoregulacji bardziej odpowiadają dynamiczne teorie osobowości. Chociaż teorie te występują w różnych wariantach, to jednak opierają się na jednym wspólnym założeniu, iż osobowość to względnie trwała organizacja procesów regulacyjnych. Zachowanie charakteryzuje się stałością i indywidualnością, które są wyznaczane przez stały i zindywidualizowany "sposób funkcjonowania mechanizmu kierującego zachowaniem procesów motywacyjnych i umysłowych. Tak pojmowana osobowość nie jest zbiorem luźnych czynników czy wymiarów, lecz tworzy jednolitą organizację, w obrębie której działanie jednych elementów zależy od tego, jak funkcjonują inne"[3].

Charakterystyczny pogląd - o czym zresztą już wspominaliśmy w przypadku klasyfikacji teorii osobowości - reprezentuje W. Szewczuk. Przyjmuje on bowiem, że punktem wyjścia jest tu "pogląd na stosunek psychiki do materii teza o jej pierwotności czy wtórności w stosunku do materii"[4]. Według niego, w

---

1/ A. Lewicki, Psychologia kliniczna, Warszawa 1969, s. 38.
2/ Tamże, s. 38.
3/ Tamże, s. 39.
4/ W. Szewczuk, op. cit., s. 345.

każdej poważniejszej pracy poświęconej problematyce osobowości stwierdzamy występowanie tezy o wzajemnej relacji psychiki i materii. W związku z tym, dokonując dychotomicznego podziału wszystkich teorii osobowości, wyróżnia t e o r i e i n t r o g e n n e i e k s t r a g e n n e. U podstaw tego podziału znajduje się relacja, w jakiej pozostają poszczególne teorie osobowości do poglądów na psychikę. Do teorii introgennych należą te, które "genezy osobowości poszukują w samej jednostce, w jej wrodzonych dyspozycjach, siłach, tendencjach". Teorie ekstragenne "ukierunkowanie aktywności jednostki i jej treść ujmują jako kształtujące się pod wpływem oddziaływań świata, w którym jednostka żyje"[1].

Podstawą teorii introgennych jest założenie o istnieniu duszy jako substancji i dlatego psychikę ujmują idealistycznie. Każda natomiast teoria ekstragenna przyjmuje, że psychika jest funkcją układu nerwowego, determinowaną przez otaczającą rzeczywistość. W odróżnieniu od teorii introgennych, u podstaw teorii ekstragennych znajduje się materialistyczna koncepcja psychiki.

Według W. Szewczuka, do introgennych teorii osobowości należą: libidinarna teoria osobowości S. Freuda, archetypiczna teoria osobowości C. G. Junga, topologiczna teoria osobowości K. Lewina i strukturalna teoria cech G.W. Allporta. Natomiast w kręgu teorii ekstragennych znajdują się: nawykowa teoria osobowości J.B. Watsona i E.R. Guthriego oraz dialektyczna teoria osobowości S.L. Rubinsztejna[2].

W powyższym dychotomicznym i zarazem najogólniejszym podziale określone teorie są zaliczone do jednej lub do drugiej grupy, co nie wyklucza istnienia między nimi różnic. Wystarczy chociażby zwrócić uwagę, iż w grupie teorii ekstragennych - zgodnie z podziałem W. Szewczuka - znajdują się teorie różniące się merytorycznie i metodologicznie, a przede wszystkim ideologicznie. Zarazem jednak jest pewna idea, która je łączy, gdy chodzi o ich założenie dotyczące relacji między materią i duchem. Zatem ogólnofilozoficzne założenie odnoszące się do

- - - - - - - - - -

1/ Tamże, s. 345.
2/ Por. Tamże, s. 349-376.

stosunku materii i ducha, które w dociekaniach psychologicznych bez wątpienia powinno stanowić punkt wyjścia do rozważań nad człowiekiem jako jednością czynnika materialnego i psychicznego, nad psychiką jako funkcją mózgu, a także dychotomicznego podziału teorii osobowości, bynajmniej nie eliminuje potrzeby badania i podkreślania odrębności poszczególnych koncepcji teoretycznych zaliczanych do grupy jednoimiennej.

Dychotomiczną klasyfikację teorii osobowości dokonaną przez W. Szewczuka akceptuje T. Tomaszewski, pisząc, że w rozwoju psychologii "zaznaczyły się dwie najogólniejsze tendencje: pierwsza - polegająca na poszukiwaniu istoty człowieka w nim samym, i druga, która szuka jej w jego stosunkach ze światem otaczającym"[1/].

Według T. Tomaszewskiego, dla pierwszej tendencji charakterystyczne jest pojmowanie osobowości jako "systemu czynników wewnętrznych", a dla drugiej rozpatrywanie człowieka jako "istoty społecznej". W zakresie pierwszej tendencji autor wyszczególnia dwie grupy teorii. Zastosowany tu podział wynika stąd, że w rozważaniach nad zachowaniem się ludzi można zmierzać bądź do "wyjaśnienia różnic indywidualnych"[2/], bądź też "koncentrować się na mechanizmach determinujących ukierunkowany i zorganizowany charakter tego zachowania się"[3/].

Do grupy pierwszej Tomaszewski zalicza teorie dyspozycji, a do drugiej - teorie mechanizmów regulacyjnych[4/]. Wyjaśnia zarazem, że teorie dyspozycji zakładają względną niezmienność czynników determinujących zachowanie ludzi i w związku z tym można je nazwać teoriami statycznymi. Inaczej ma się rzecz z teoriami mechanizmów regulacyjnych. Podkreślają one głównie czynniki aktywizujące i ukierunkowujące, w związku z czym są teoriami dynamicznymi[5/].

W przedziale t e o r i i d y s p o z y c j i T.Tomaszewski umieszcza: psychologię różnicową W. Sterna oraz typolo-

- - - - - - - - - -

1/ T.Tomaszewski, Problemy i kierunki współczesnej psychologii, Warszawa 1968, s. 124.
2/ Tamże, s. 127.
3/ Tamże.
4/ Por. Tamże.
5/ Por. Tamże.

gie Junga, Kretschmera i Eysencka[1]. Natomiast w grupie teorii, które traktują osobowość jako system regulacyjny, wymienia nazwiska takich psychologów, jak: K. Lewin i S. Freud. Podkreśla też wkład O. Selza i J. Brunera[2].

Druga tendencja, traktująca człowieka jako istotę społeczną, obejmuje - według T. Tomaszewskiego - teorie interakcji w wydaniu behawiorystycznym i fenomenologicznym oraz teorie ról społecznych. Teorie interakcji reprezentują między innymi: Mowrer, Dollard i Nuttin. Natomiast w kręgu przedstawicieli teorii ról społecznych znajdują się na przykład: G.H.Mead, R.Linton, F. Parsons i T.M. Newcomb.

T. Tomaszewski omawia także tę koncepcję teoretyczną psychologii, dla której "filozofia marksistowska zaczyna być traktowana nie tyle jako punkt wyjścia dla tworzenia nowego kierunku psychologii /.../, ile raczej jako metodologiczna podstawa, pozwalająca lepiej od innych rozpoznać i przezwyciężyć dotychczasowe trudności teoretyczne psychologii światowej, ułatwić przekształcenie tej dyscypliny wiedzy w jednolity system naukowy"[3].

Swoiste podejście w zakresie teorii osobowości zaprezentował, jak się wydaje, wspomniany B.D. Parygin. Krytykuje on teorie biologiczne, socjologiczne i personalistyczne za ich jednostronność, chociaż to nie wyklucza - jego zdaniem - możliwości, a także zasadności różnych podejść do badania oraz określania osobowości. Na swój sposób są słuszne zarówno antropologiczne, jak również socjologiczne czy też personalistyczne podejścia do rozpatrywanego przez nas problemu, lecz wyłącznie w tym stopniu, w jakim odzwierciedlają rzeczywiste miejsce, znaczenie oraz rolę ogólnoludzkiego, swoistego społecznie oraz indywidualnie niepowtarzalnego pierwiastka w człowieku[4].

Twierdzi również B.D.Parygin, iż należy odróżniać sposób ujmowania problematyki osobowości od tego, co upoważnia do sprecyzowania /określania/ osobowości, nie każde bowiem podejście daje podstawę do formułowania ogólnej definicji.

Rozpatrując problematykę osobowości, należy przyjąć zało-

1/ Zob. Tamże, s. 127-129.
2/ Zob. Tamże, s. 135-143.
3/ Tamże, s. 165.
4/ Por. B.D.Parygin, op. cit., s. 105.

żenie - mówi Parygin - iż kategoria ta może być pojmowana jednocześnie jako przedmiot i jako podmiot, przy czym nie tylko stosunków społecznych, lecz także biologicznych. "Nie tylko społeczne, lecz także biologiczne stosunki sprawiają, że człowiek staje się produktem określonych reguł programu reglamentującego jego zachowanie"[1]. W związku z tym autor proponuje integralne określenie osobowości: "osobowość jest pojęciem integralnym, które charakteryzuje człowieka jako podmiot i przedmiot stosunków biospołecznych, które jednoczy w nim to, co ogólnoludzkie, społeczno-specyficzne oraz indywidualnie niepowtarzalne"[2]. W tym ujęciu osobowość jest rozpatrywana jako twór względnie całościowy, w którym są jakby stopione różne właściwości, stany i procesy psychiczne człowieka.

Godne odnotowania jest też stwierdzenie Parygina, że osobowość stanowi przedmiot badania wspólny dla wszystkich nauk o człowieku. Moglibyśmy inaczej powiedzieć, że osobowość jest przedmiotem badań interdyscyplinarnych i tylko na ich podstawie można osiągnąć pełniejsze oraz głębsze niż dotychczas spojrzenie na tę tak ważną, a zarazem złożoną metodologicznie, merytorycznie i ideologicznie problematykę.

4. G ł ó w n e d e f i n i c j e o s o b o w o ś c i i j e j s t r u k t u r a l n e k o n c e p c j e

Rozważając pojęcie osobowości, należy uwzględnić istnienie koncepcji rozróżniającej ogólne i specjalne znaczenie tego terminu. W przypadku pierwszym wyraz "osobowość oznacza ogół sposobów zachowania się jednostki, który jest dla niej charakterystyczny"[3]. Natomiast za pomocą specjalnego znaczenia tego pojęcia "określamy/.../ jednostkę wyjątkową, energiczną, samodzielną itd., to znaczy, że to określenie zawiera s ą d o w a r t o ś c i "[4]. Konsekwencją takiego rozróżnienia jest twierdzenie, że w sensie ogólnym każdy człowiek reprezentuje osobowość, czego nie można powiedzieć w sensie specjalnym.

Interesujące jest także podejście do pojęcia osobowości, którw proponuje J. Nuttin. Rozróżnia on pojmowanie osobowości w życiu społecznym od pojęcia osobowości w psychologii naukowej. Zauważa, że w pierwszym przypadku chodzi o osobę, któ-

1/ Tamże, s. 106.
2/ Tamże, s. 106.
3/ P.Guillaume, Podręcznik psychologii, Warszawa 1958, s. 266.
4/ Tamże.

ra spełnia jakąś istotną, godną uwagi rolę społeczną. Mamy tu na uwadze socjologiczne spojrzenie na pojmowanie osobowości w życiu społecznym. Wskazane jest jeszcze przedstawienie znaczenia psychologicznego, zakładającego, że pojęcie osobowości odnosi się do człowieka, którego charakteryzują szczególne właściwości. Chodzi przede wszystkim o legitymowanie się własnym zdaniem, silną wolą, umiejętnością wywierania znaczącego wpływu na otoczenie w sferze jego psychiki i działania itp. Osobowość taką określa się mianem osobowości silnej, znaczącej.

Jeśli chodzi o naukowe pojmowanie osobowości - zdaniem J. Nuttina - "należy wyraźnie rozróżniać o s o b ę i o s o b o w o ś ć . Termin osoba oznacza konkretną jednostkę ludzką. Natomiast osobowość to konstrukcja naukowa stosowana przez psychologię po to, by w płaszczyźnie teorii naukowej wytworzyć sobie pogląd na sposób bycia i funkcjonowania tego organizmu psychologicznego, który nazywa się o s o b ą l u d z k ą" 1/. W takim ujęciu określenie osobowości odnosi się, rzecz jasna, do każdego człowieka. I w tym sensie J. Nuttin wyróżnia tylko jedno, zarazem ogólne znaczenie pojęcia o s o b o w o ś c i .

Różnorodne ujęcia osobowości występują nie tylko w definicyjnej sferze omawianej kategorii. Napotykamy je również w dziedzinie strukturalnej. Autorzy zajmujący się problematyką osobowości najczęściej zwracają uwagę na to, iż w jej przypadku mamy do czynienia z odpowiednio ustrukturalizowanym, a więc składającym się z różnych komponentów, tworem.

Studium literatury poświęconej osobowości zwraca uwagę na istnienie wielu definicji osobowości oraz jej strukturalnych koncepcji. I chociaż posługujemy się tym terminem na co dzień, trudno jest ustalić precyzyjnie jego znaczenie. Psycholog, dla którego jest to jedno z podstawowych pojęć, nie może się jednak od tego uchylić - pisze Hilgard 2/.

Stwierdzają to i inni znani psychologowie, jak D.O. Hebb 3/ czy J. Pieter. Według J. Pietera, problematyka traktująca o osobowości należy do kręgu bardzo trudnych. Stwarza badaczom

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ J.Nuttin, Struktura osobowości, Warszawa 1968, s. 41.
2/ Por. E.R. Hilgard, op.cit., s. 658.
3/ Por. D.O. Hebb, Podręcznik psychologii, Warszawa 1969, s. 29.

wiele kłopotów natury logicznej i metodologicznej. Taki jest stan w dniu dzisiejszym i przypuszczać należy, że również w przyszłości - mimo niewątpliwego postępu naukowego - z wieloma jeszcze trudnościami spotkają się ci, którzy będą podejmowali problematykę osobowości. Dlatego też "sprzeczności i sprawy definicyjne można traktować jako przejaw wielkiej prężności nauki o osobowości" 1/.

Nauka o osobowości jest stosunkowo młodą dziedziną. Samo zresztą pojęcie osobowości dopiero niedawno znalazło się w kręgu psychologii. Pojawiło się pod koniec XIX wieku i wprowadzili je do nauki nie psychologowie, lecz psychiatrzy - P. Janet i J.M. Charcot 2/. W następnych latach, szczególną rolę w upowszechnieniu pojęcia osobowości i nadaniu jej ważnej rangi odegrali filozofowie, psychiatrzy i psychologowie oraz socjologowie niemieccy, pozostający pod przemożnym wpływem filozofii idealistycznej i rozwoju metodologii nauk humanistycznych /Dilthey, Windelband, Rickert, Spranger, Litt, Müller-Freienfels i wielu innych/ 3/. Dopiero jednak u Freuda spotykamy się z podjęciem problematyki osobowości w oparciu o dane empiryczne. Odtąd coraz częściej pojawiała się myśl o budowaniu teoretycznego modelu osobowości dla celów terapeutycznych lub pedagogicznych.

Różne podawano jednak definicje osobowości. Na przykład personolog G.W. Allport - zauważając w osobowości dynamiczną organizację wchodzących w jej zakres systemów psychologicznych, które znajdują się u podstaw charakterystycznego dla każdej jednostki ludzkiej przystosowania się do środowiska - twierdzi, że "osobowość danej jednostki jest sposobem przystosowania się wynikającym z wzajemnego oddziaływania potrzeb organicznych i warunków środowiskowych, któremu pośredniczy plastyczny i podatny na zmiany ośrodkowy układ nerwowy" 4/.

Zgodnie z takim ujęciem osobowości, należałoby zwrócić uwagę na to, iż,po pierwsze,jest ona dynamiczną organizacją systemów psychologicznych jednostki. Po wtóre, że wymienione systemy determinują swoiste dla danej jednostki przystosowanie się do

---

1/ J.Pieter, Wstęp do nauki o osobowości, cz. I, Katowice 1969, s. 26.
2/ Zob. W. Szewczuk, op.cit., s. 341.
3/ Zob. J.Pieter, op.cit., s. 237.
4/ G.W. Allport, Personality, a Psychological Interpretation, 1947, s. 48, 114.

środowiska,w którym żyje. Po trzecie, iż osobowość jako sposób przystosowania jest wynikiem współdziałania /oddziaływania/ potrzeb organicznych i czynników środowiska, że u podstaw określonego sposobu przystosowania się znajduje się ośrodkowy układ nerwowy.

J.Pieter, dokonując oceny definicji G.W.Allporta, pisze, że "akcent pada /w niej - przyp. M.S./ na wysoce znamienne dla psychologii amerykańskiej pojęcie przystosowania się /adjustment/" 1/. Charakterystyczne jest także podkreślanie "swoistości" w owym przystosowywaniu się jednostki: "w tym samym ogniu, w którym masło mięknie, jajko twardnieje" 2/.

Wyrazicielem koncepcji Allporta jest między innymi E.R. Hilgard, który pojmuje osobowość "jako zorganizowaną strukturę indywidualnych cech i sposobów zachowania, decydującą o specyficznych sposobach przystosowania się danej jednostki do jej środowiska" 3/. A więc i w tym przypadku problemem zasadniczym, gdy chodzi o osobowość, jest określone przystosowanie się człowieka do środowiska.

Inny czynnik wysuwa na czoło R. Meili, tzw. f o r m ę b y c i a w świecie, którą uważa za najistotniejszą cechę osobowości. Stwierdza zarazem, że pojęcie osobowości "obejmuje nie wewnętrzną strukturę, lecz całość stosunku podmiotu do otaczającego świata" 4/. Tak więc to, co nazywamy osobowością, zawarte jest w całokształtowym jego stosunku do otoczenia.

Swoiste pojęcie osobowości prezentuje J.Pieter. Według niego, "w ujęciu formalnym przez »osobowość« rozumie się całość cech i /częściowych/ struktur doświadczenia osoby /rozumie się: ludzkiej/. Chodzi przy tym przede wszystkim o doświadczenie indywidualne /osobiste/, ale również o tzw. doświadczenie gatunkowe »rodowe«. Razem wziąwszy i posiłkując się dość pospolitym wyrażeniem psychopatologów: chodzi o różne formy, składniki i etapy rozwojowe tzw. mneme , tj. pamięci jako doświadczenia" 5/. Z przytoczonej definicji wynika, iż osobowość to sku-

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ J.Pieter, op.cit., s. 260.
2/ G.W.Allport, op.cit., s. 102.
3/ E.R.Hilgard, op.cit., s. 687.
4/ R.Meili, Podręcznik diagnostyki psychologicznej, Warszawa 1959, s. 136.
5/ J.Pieter, op.cit., s. 251.

mulowane doświadczenie indywidualne i gatunkowe człowieka.

Rozważając problematykę osobowości człowieka, A.Lewicki pisze, że "zachowanie ludzi cechuje pewna s t a ł o ś ć " 1/ i jest ono zarazem z i n d y w i d u a l i z o w a n e . Można zatem mówić o s t a ł o ś c i i z i n d y w i d u a l i z o w a n i u ludzkiego zachowania, które składają się na tzw. styl życiowy, mający źródło w zróżnicowanym i względnie trwałym czynniku tkwiącym w organizmie człowieka. "Czynnik ten określimy jako »o s o b o w o ś ć« " 2/. W konsekwencji A.Lewicki pojmuje osobowość jako pewną trwałą organizację procesów "kierujących zachowaniem" 3/.

W ujęciu B.Tiepłowa osobowość to "istotne mniej lub bardziej trwałe i stałe jej cechy" 4/.

Omawiane dotychczas pojęcia można by zaliczyć do grupy e s e n c j a l n y c h definicji osobowości, gdyż próbują wskazywać na to, co stanowi jej istotę. Różni autorzy dają w tym względzie różne odpowiedzi: przystosowanie do środowiska, całokształt stosunku do otoczenia, doświadczenie indywidualne i gatunkowe oraz procesy kierujące zachowaniem.

W grupie definicji tzw. e s e n c j a l n o - s t r u k t u r a l n y c h uwaga zwrócona jest nie tylko na istotę osobowości, lecz również jej strukturę. Typowym przykładem takiej definicji jest określenie W.Szewczuka: "osobowość jest społecznie ukształtowanym sposobem świadomego istnienia jednostki, na które składają się oparte na poznaniu rzeczywistości cele, działalność realizacyjna, ustosunkowania do innych ludzi i mechanizmy samoregulacyjne, zabarwione w swej dynamice temperamentalnymi właściwościami organizmu" 5/.

Charakterystyczne dla tej grupy jest również określenie osobowości sprecyzowane przez J.Reykowskiego. Według tego autora, "pojęcie osobowości odnosi się do trwałych ogólnych nastawień, nadbudowanych nad ogromną masą nastawień niższego porządku, warunkujących umiejętności i wiadomości, przygotowanie zawodowe i doświadczenie życiowe. Te trwałe nastawienia pełnią

1/ A.Lewicki, Psychologia kliniczna, Warszawa 1969, s. 37.
2/ Tamże.
3/ Tamże, s. 39.
4/ B.Tiepłow, Psychologia, Warszawa 1955, s. 216.
5/ W.Szewczuk, op.cit., s. 386.

funkcję regulującą i integrującą" [1].

Te dwie ostatnie definicje osobowości upatrują jej istotę w społecznie ukształtowanym sposobie świadomego istnienia jednostki lub trwałych ogólnych nastawieniach.

Najogólniej traktując problem, można by wyróżnić trzy zasadnicze koncepcje w podejściu do struktury osobowości: koncepcję tradycyjną, modernistyczną i pośrednią czyli modernistyczno-tradycyjną.

Wyrazem tradycyjnego ujmowania struktury osobowości są m.in. koncepcje następujących autorów: Rubinsztejna, Tiepłowa, Hilgarda, Gerstmanna i Jegorowa. Pierwszy z wymienionych, pisząc o ukierunkowaniu osobowości, uwzględnia w jej obrębie postawy i tendencje, potrzeby, zainteresowania i ideały, a także zdolności, temperament oraz charakter [2]. B.Tiepłow uważa, że w zakres osobowości wchodzą: zainteresowania i skłonności, zdolności, temperament i charakter [3], a T.Jegorow wymienia: światopogląd, potrzeby, zainteresowania, zdolności, uzdolnienia, temperament i charakter [4]. Natomiast E.R.Hilgard twierdzi, że w zakres osobowości wchodzą następujące ogólne właściwości: cechy fizyczne i temperament, uzdolnienia intelektualne oraz inne, zainteresowania, a także wartości, postawy społeczne, dyspozycje motywacyjne, zespół wyrażania się i styl bycia [5]. Według St.Gerstmanna, osobowość obejmuje: zdolności, uzdolnienia, temperament, charakter, postawy, zainteresowania i potrzeby [6].

Mimo różnic w liczbie i rodzaju struktur, wspólną cechą wymienionych koncepcji jest umieszczanie w zakresie osobowości z a i n t e r e s o w a ń , z d o l n o ś c i , t e m p e r a m e n t u i c h a r a k t e r u . Jedynie Hilgard nie wyszczególnia składnika - zwanego charakterem.

- - - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ M.Maruszewski, J.Reykowski, T.Tomaszewski, Psychologia jako nauka o człowieku, Warszawa 1966, s. 79-80.
2/ Por.S.L.Rubinsztejn, Podstawy psychologii ogólnej, Warszawa 1962, s. 825-877.
3/ Zob.B.Tiepłow, op.cit., s. 216.
4/ Zob.T.Jegorow, Psychologia, Warszawa 1958, s.54.
5/ Zob.E.R,Hilgard, op.cit., s. 667-668.
6/ St.Gerstmann, Psychologia, Warszawa 1969, s. 159-172.

Przeciwko takiemu pojmowaniu struktury osobowości wystąpił J.Reykowski, który w polskiej psychologii zaprezentował koncepcję modernistyczną. Autor ten skrytykował traktowanie osobowości jako zbioru wszystkich cech psychicznych charakterystycznych dla danej jednostki, proponując jednocześnie widzenie osobowości jako organizacji nastawień [1]. Wyszedł tu z założenia, że układ nerwowy dysponuje zdolnością do formułowania układów funkcjonalnych, zwanych inaczej schematami dynamicznymi. Schematy te nazywa n a s t a w i e n i a m i różniącymi się stopniem "złożoności, trwałości i ogólności" [2]. Trwałe, ogólne i najwyższego rzędu nastawienia pełniące "funkcję regulującą i integrującą" [3] wchodzą w zakres osobowości. Wymienione schematy umożliwiają człowiekowi:

- planowanie i organizację życia;
- określenie swojego stosunku do rzeczywistości i funkcjonujących w niej ludzi;
- porządkowanie wiedzy i doświadczenia [4].

Wyjaśnia też autor, że istnieją dwie grupy /klasy/ nastawień /schematów/: poznawcze, zwane oczekiwaniami, i czynnościowe. Te drugie oznaczają "s p o s o b y u s t o s u n k o w a n i a s i ę d o ś w i a t a" [5]. Wśród nastawień wyróżnia Reykowski p o t r z e b y , o b r a z ś w i a t a i o b r a z w ł a s n e j o s o b y , p o s t a w y i m e c h a n i z m y k o n t r o l i , umieszczając te elementy w organizacji osobowości [6].

Inny pogląd niż J.Reykowski, w sprawie o b r a z u ś w i a t a , reprezentuje T. Tomaszewski, zaliczając ten składnik psychiki nie do osobowości lecz świadomości.

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Zob. M.Maruszewski, J.Reykowski, T.Tomaszewski, op.cit., s. 79.
2/ Tamże, s. 79.
3/ Tamże, s. 80.
4/ Por. Tamże.
5/ Tamże, s. 82.
6/ Zob. Tamże, s. 85-86.

Na marginesie warto powiedzieć, iż T.Tomaszewski, traktując świadomość jako z o r g a n i z o w a n y s y s t e m r e g u l a c y j n y , oprócz obrazu świata pojmowanego jako system posiadanych wiadomości zalicza do niej:

- system wartości i ocen, postawy emocjonalne oraz moralne wobec różnych spraw;
- system działań, jakie człowiek potrafi wykonywać; jego umiejętności, nawyki, programy i schematy postępowania 1/.

Na uwagę zasługuje koncepcja J.Reykowskiego, w jego publikacji dotyczącej postaw i osobowości. Pisząc o strukturze osobowości i zaznaczając, iż ograniczą się do twierdzeń podstawowych, J.Reykowski wyróżnia dwa poziomy regulacji. Pierwszy z nich to poziom p o p ę d o w o - e m o c j o n a l n y , obejmujący podstawowe lub "pierwotne" mechanizmy regulacyjne, natomiast drugi - to poziom s t r u k t u r p o z n a w c z y c h czyli wyższych mechanizmów regulacyjnych. Jednocześnie zastrzega się, iż użycie określenia: poziom popędowo-emocjonalny nie oznacza, że mamy tu do czynienia z poziomem procesów emocjonalnych, oraz że określenie: poziom struktur poznawczych nie jest tożsame z procesami poznawczymi. Zdaniem autora, "nie na tym polega to rozróżnienie. I na jednym, i na drugim poziomie mamy do czynienia z procesami poznawczymi, emocjonalnymi i wykonawczymi, inna jest jednak organizacja tych procesów" 2/. Nie pisze jednak J.Reykowski, w czym konkretnie wyraża się ta inna organizacja wymienionych procesów.

Analizując poziom podstawowych mechanizmów regulacyjnych, a więc poziom popędowo-emocjonalny, wyjaśnia autor, że powstaje on pod wpływem bodźców działających na system nerwowy, a pochodzących z narządów wewnętrznych, świata zewnętrznego i od własnych czynności. W rezultacie dochodzi do "wyuczenia się sposobów unikania doświadczeń ujemnych, a osiągania doświadczeń dodatnich" 3/. Podstawą tego unikania-osiągania jest ukształto-

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Por. Tamże, s. 269.
2/ J.Reykowski, Postawy a osobowość, /w:/ Teorie postaw, Warszawa 1973, s. 101.
3/ Tamże, s. 105.

Przeciwko takiemu pojmowaniu struktury osobowości wystąpił J.Reykowski, który w polskiej psychologii zaprezentował koncepcję modernistyczną. Autor ten skrytykował traktowanie osobowości jako zbioru wszystkich cech psychicznych charakterystycznych dla danej jednostki, proponując jednocześnie widzenie osobowości jako organizacji nastawień [1]. Wyszedł tu z założenia, że układ nerwowy dysponuje zdolnością do formułowania układów funkcjonalnych, zwanych inaczej schematami dynamicznymi. Schematy te nazywa n a s t a w i e n i a m i różniącymi się stopniem "złożoności, trwałości i ogólności" [2]. Trwałe, ogólne i najwyższego rzędu nastawienia pełniące "funkcję regulującą i integrującą" [3] wchodzą w zakres osobowości. Wymienione schematy umożliwiają człowiekowi:

- planowanie i organizację życia;
- określenie swojego stosunku do rzeczywistości i funkcjonujących w niej ludzi;
- porządkowanie wiedzy i doświadczenia [4].

Wyjaśnia też autor, że istnieją dwie grupy /klasy/ nastawień /schematów/: poznawcze, zwane oczekiwaniami, i czynnościowe. Te drugie oznaczają "s p o s o b y u s t o s u n k o w a n i a s i ę d o ś w i a t a" [5]. Wśród nastawień wyróżnia Reykowski p o t r z e b y , o b r a z ś w i a t a i o b r a z w ł a s n e j o s o b y , p o s t a w y i m e c h a n i z m y k o n t r o l i , umieszczając te elementy w organizacji osobowości [6].

Inny pogląd niż J.Reykowski, w sprawie o b r a z u ś w i a t a , reprezentuje T. Tomaszewski, zaliczając ten składnik psychiki nie do osobowości lecz świadomości.

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Zob. M.Maruszewski, J.Reykowski, T.Tomaszewski, op.cit., s. 79.
2/ Tamże, s. 79.
3/ Tamże, s. 80.
4/ Por. Tamże.
5/ Tamże, s. 82.
6/ Zob. Tamże, s. 85-86.

Na marginesie warto powiedzieć, iż T.Tomaszewski, traktując świadomość jako z o r g a n i z o w a n y s y s t e m r e g u l a c y j n y , oprócz obrazu świata pojmowanego jako system posiadanych wiadomości zalicza do niej:

- system wartości i ocen, postawy emocjonalne oraz moralne wobec różnych spraw;
- system działań, jakie człowiek potrafi wykonywać; jego umiejętności, nawyki, programy i schematy postępowania 1/.

Na uwagę zasługuje koncepcja J.Reykowskiego, w jego publikacji dotyczącej postaw i osobowości. Pisząc o strukturze osobowości i zaznaczając, iż ogranicza się do twierdzeń podstawowych, J.Reykowski wyróżnia dwa poziomy regulacji. Pierwszy z nich to poziom p o p ę d o w o - e m o c j o n a l n y , obejmujący podstawowe lub "pierwotne" mechanizmy regulacyjne, natomiast drugi - to poziom s t r u k t u r p o z n a w c z y c h czyli wyższych mechanizmów regulacyjnych. Jednocześnie zastrzega się, iż użycie określenia: poziom popędowo-emocjonalny nie oznacza, że mamy tu do czynienia z poziomem procesów emocjonalnych, oraz że określenie: poziom struktur poznawczych nie jest tożsame z procesami poznawczymi. Zdaniem autora, "nie na tym polega to rozróżnienie. I na jednym, i na drugim poziomie mamy do czynienia z procesami poznawczymi, emocjonalnymi i wykonawczymi, inna jest jednak organizacja tych procesów" 2/. Nie pisze jednak J.Reykowski, w czym konkretnie wyraża się ta inna organizacja wymienionych procesów.

Analizując poziom podstawowych mechanizmów regulacyjnych, a więc poziom popędowo-emocjonalny, wyjaśnia autor, że powstaje on pod wpływem bodźców działających na system nerwowy, a pochodzących z narządów wewnętrznych, świata zewnętrznego i od własnych czynności. W rezultacie dochodzi do "wyuczenia się sposobów unikania doświadczeń ujemnych, a osiągania doświadczeń dodatnich" 3/. Podstawą tego unikania-osiągania jest ukształto-

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Por. Tamże, s. 269.
2/ J.Reykowski, Postawy a osobowość, /w:/ Teorie postaw, Warszawa 1973, s. 101.
3/ Tamże, s. 105.

wana struktura, którą J.Reykowski nazywa p o p ę d e m , zaznaczając, iż mechanizm ten nie jest wrodzony.

Pisząc o poziomie struktur poznawczych /wyższe mechanizmy regulacyjne/, stwierdza Reykowski, iż pełnią one trzy podstawowe funkcje: integracyjną, koordynacyjną i motywacyjną. Funkcja integracyjna jest związana z tym, że nowe informacje zostają włączone w sieć już istniejących. Funkcja koordynacyjna jest spełniana w zakresie schematów czynnościowych i odnosi się do organizowania informacji nie tylko o o b r a z i e ś w i a t a , lecz także o tym, j a k w n i m d z i a ł a ć . Funkcja motywacyjna ma swoje źródło w tym, że informacjom zarejestrowanym w strukturach poznawczych może - w związku z ciągle napływającymi z zewnątrz nowymi danymi - towarzyszyć dysonans lub konsonans, dający określone następstwa emocjonalne i m o t y w a c y j n e [1].

Sieć poznawcza pod względem strukturalnym jest zróżnicowana. Występują w niej struktury nadrzędne, pełniące rolę ośrodków integrujących i koordynujących. W związku z tym J.Reykowski w sieci tej wyróżnia tzw. centralne pojęcia, zaliczając do nich p o j ę c i e w ł a s n e g o j a /strukturę ja/, s y s t e m ś w i a t o p o g l ą d o w y i p o s t a w y [2]. Zdaniem autora, "oprócz pojęć centralnych reprezentujących główne wartości, a więc takich, na których opiera się cały system lub główne jego składniki, sieć poznawcza zawiera szereg innych podrzędnych pojęć, odnoszących się do różnych ważnych elementów otoczenia jednostki - są to pojęcia reprezentujące klasy rzeczy, osób czy też konkretne rzeczy, osoby, instytucje. Do takich należy np. własny dom, zakład pracy, przyjaciele, zwierzchnicy, organizacje itp." [3].

Jeżeli zatem w zakres osobowości wchodzą nadrzędne i zarazem integrujące oraz koordynujące struktury poziomu popędowo-emocjonalnego, a także poziomu poznawczego to jej struktura obejmuje przede wszystkim: popęd, obraz świata i umiejętność działania w nim, motywację, własne ja /strukturę ja/, światopogląd i postawy. Jest to nieco zmodyfikowana koncepcja struktury osobowosci proponowana przez J. Reykowskiego.

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Zob. Tamże, s. 106.
2/ Por. Tamże, s. 108.
3/ Tamże.

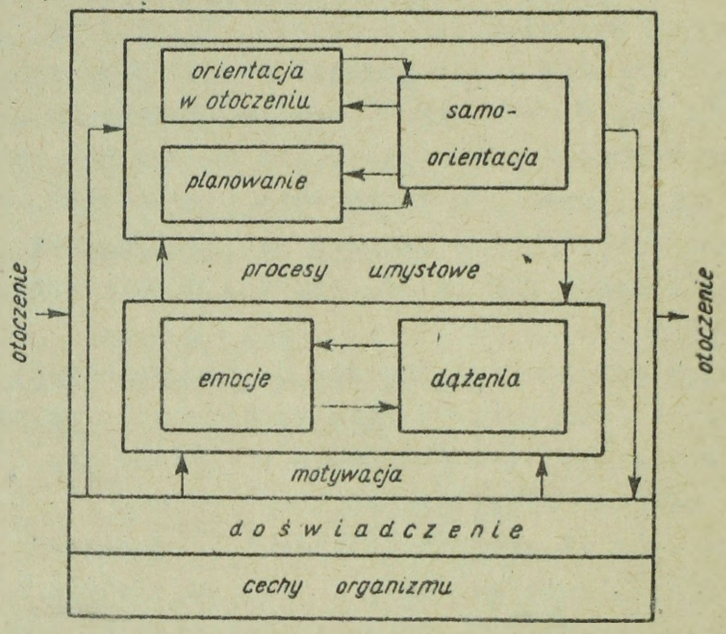
Zaletą przedstawionego stanowiska J. Reykowskiego, dotyczącego pojęcia i struktury osobowości, jest jednoznaczne rozwiązanie istotnego w tradycyjnej psychologii problemu relacji zachodzącej między procesami psychicznymi /poznawczymi i emocjonalnymi/ a osobowością. Osobowość jest tu traktowana jako struktury nadrzędne poziomu poznawczego i emocjonalnego. Swoiste rozwiązanie problemu wymienionej relacji znajduje swój wyraz także w innych koncepcjach modernistycznych, które w ostatnich latach pojawiły się w Polsce. Należałoby, jak się wydaje, zaliczyć do nich także rozwiązania przedstawione przez A.Lewickiego [1], St. Gerstmanna [2] oraz W. Łukaszewskiego [3]. Wskazane byłoby również podkreślenie, iż studia nad koncepcjami modernistycznymi prowokują do pytania o przedmiot psychologii : czy jest nim psychika, której swoistą cząstkę /lub zespół funkcji/ stanowi osobowość, czy też przede wszystkim osobowość.

Jeśli problem ten nie wyłania się na tle koncepcji J. Reykowskiego, to stosunkowo łatwo go dostrzec, rozpatrując koncepcję A. Lewickiego, który pojmuje osobowość jako "trwałą organizację procesów kierujących zachowaniem" [4]. Definicję tę W. Łukaszewski widzi jako dotyczącą "organizacji procesów regulujących", dodając, iż w teorii osobowości A. Lewickiego brak jest konsekwencji. "W jednym miejscu A. Lewicki definiuje osobowość jako trwałą organizację procesów kierujących zachowaniem się człowieka, w innym traktuje osobowość jako schemat, według którego przebiegają procesy umysłowe i motywacyjne" [5].

1/ Zob. A.Lewicki, Psychologia kliniczna, Warszawa 1969.
2/ Zob. St.Gerstmann, Osobowość. Wybrane zagadnienia psychologiczne. Warszawa 1970.
3/ Zob. W.Łukaszewski, Osobowość: struktura i funkcje regulacyjne, Warszawa 1974.
4/ A.Lewicki, op.cit., s. 39.
5/ W.Łukaszewski, op.cit., s. 34.

Według W. Łukaszewskiego, powstaje pytanie, czy osobowość jest o r g a n i z a c j ą p r o c e s ó w c z y t e ż s c h e m a t e m i c h p r z e b i e g u?

Nie wnikając w różnice [1] między opisem werbalnym a schematem graficznym osobowości w koncepcji A. Lewickiego, przedstawiamy jedynie graficzne ujęcie osobowości tego autora [2] /schem. 1/.



Schem. 1. Schemat osobowości

Zgodnie z A.Lewickim, w zakres osobowości wchodzą następujące składniki: procesy umysłowe /orientacja w otoczeniu, samoorientacja, planowanie/ i motywacja /emocje, dążenia/. Doświadczeniu i cechom organizmu przypisuje autor rolę wyznaczników osobowości. Do cech organizmu zalicza: "anatomiczne i fizjologiczne właściwości mózgu, układu gruczołów dokrewnych, indywidualne schematy, według których przebiegają u osobnika procesy metaboliczne, a także właściwości analizatorów i narządów ruchu oraz konstytucji fizycznej /wzrost, uroda, itp./" [3].

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Na różnice te zwraca uwagę W. Łukaszewski, op.cit., s. 47.
2/ Zob. A.Lewicki, op.cit., s. 42.
3/ Tamże, s. 39.

Wynikałoby stąd, że wszystko, czym się zajmuje psychologia, należy określić mianem osobowości. Zatem psychologia to nauka o o s o b o w o ś c i ?

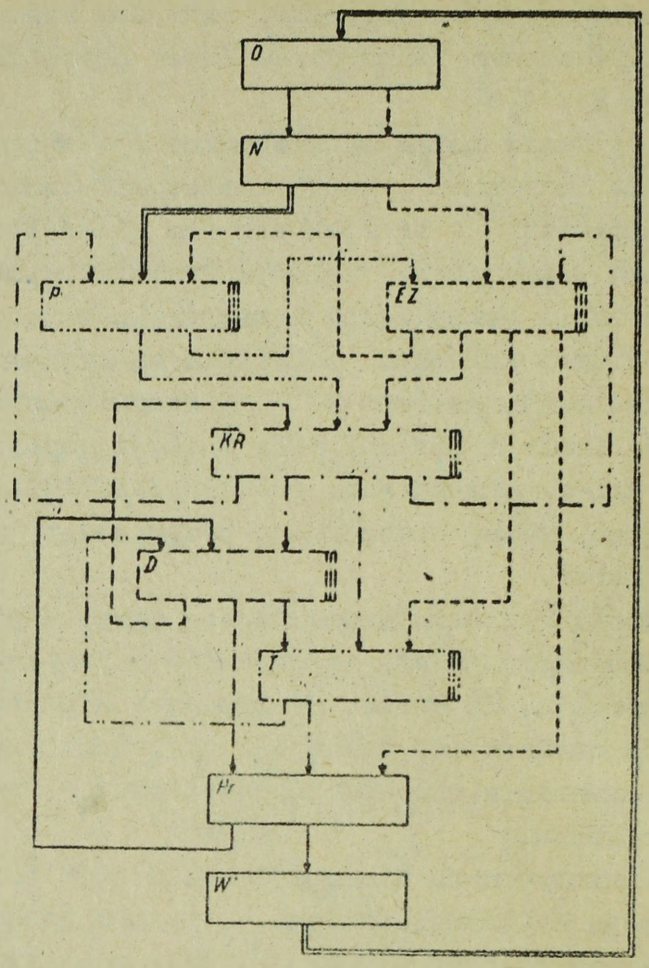
Podobne pytanie można by sformułować w związku z koncepcją osobowości St. Gerstmanna, który zastosował terminologię i metodologię cybernetyki [1]. Przyjął zarazem generalne założenie, że osobowość jest organizacją "układów funkcji" systemu nerwowego; osobowość to układ samodzielny i samoorganizujący się. Strukturę osobowości, której warunkami powstania są środowisko i układ nerwowy, przedstawia schemat 2 [2]. W zakres osobowości wchodzą zatem układy: funkcji poznawczych, funkcji emocjonalno-zasileniowych, kontrolno-regulacyjnych, doświadczeń, funkcji twórczych, a także program, układ wykonawczy, temperament, potrzeby, zdolności i charakter.

W koncepcji St. Gerstmanna zwraca uwagę - po pierwsze - fakt, iż cała problematyka, którą zajmuje się psychologia, tkwi w obrębie osobowości. Po wtóre, występują w niej elementy charakterystyczne dla tradycyjnej koncepcji osobowości, co znajduje wyraz w uwzględnieniu w strukturze osobowości temperamentu, zdolności i charakteru.

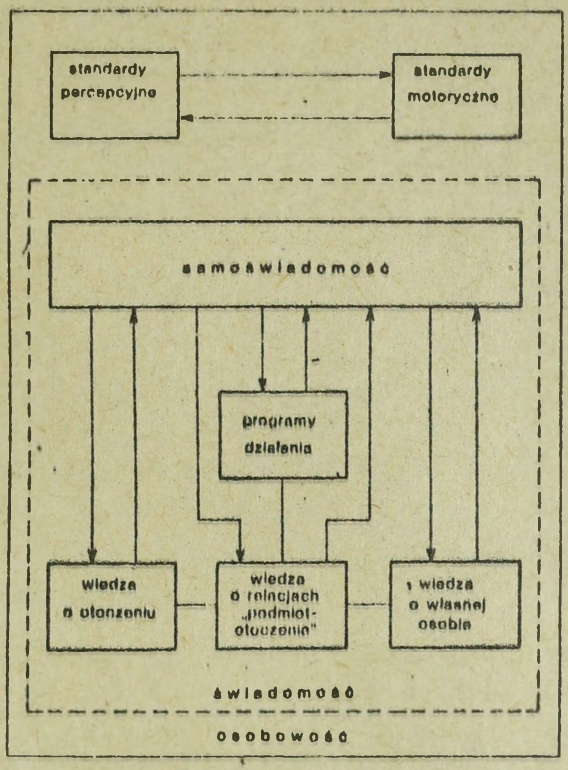
Do modernistycznych koncepcji osobowości można zaliczyć także koncepcję W. Łukaszewskiego, rozpatrującego osobowość jako "organizację informacji" [3]. Analizując problem informacji dotyczących otoczenia jako składnika osobowości, a także systemów wiedzy o relacji podmiot-otoczenie i wiedzy o własnej osobie oraz postaw jako programów czynności i działania, jak również samoświadomości będącej centralnym systemem orientacyjnym i regulacyjnym, W. Łukaszewski prezentuje następujący schemat osobowości /schem. 3/ [4].

- - - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Podobnie jak St. Gerstmann problematykę osobowości rozpatruje M.J. Apter, Komputery a psychika, Warszawa 1973.
2/ Zob. St. Gerstmann, op.cit., s. 111.
3/ W.Łukaszewski, op.cit., s. 77.
4/ Zob. W. Łukaszewski, op.cit., s. 215.



Schem.2. Pełny schemat struktury osobowości z uwzględnieniem zjawisk temperamentu, potrzeb, zdolności i charakteru: O - otoczenie, N - układ nerwowy, P - układ funkcji poznawczych, EZ - układ funkcji emocjonalno-zasileniowych, KR - układ funkcji kontrolno-regulacyjnych, D - układ doświadczeń, T - układ funkcji twórczych, Pr - program, W - układ wykonawczy. Podwojenie strzałek łączących prostokąty N i P oraz W i O oznacza zjawiska temperamentu. Kreski pionowe w prostokątach oznaczają: EZ - funkcjonowanie potrzeb biologicznych. D - funkcjonowanie potrzeb społecznych, P, KR i T - zdolności



Schem. 3. Struktura osobowości jako organizacji informacji

W strukturze osobowości wyróżnia więc autor: samoświadomość jako składnik centralny oraz wiedzę o otoczeniu, wiedzę o relacjach "podmiot-otoczenie", wiedzę o własnej osobie i programy działania. W skład osobowości wchodzą też "treści reprezentowane w świadomości", a standardy percepcyjne i standardy motoryczne znajdujące się "poza zasięgiem orientacyjnych funkcji samoświadomości" są "autonomicznymi regulatorami aktywności". Również i w tym przypadku wszystkie zagadnienia interesujące psychologię sprowadzają się głównie do problematyki osobowości?

Inny pogląd na strukturę osobowości reprezentuje W. Szewczuk [1]. Jego koncepcję można by zakwalifikować do modernistyczno-tradycyjnych.

Autor wyróżnia cztery człony struktury osobowości, w których wyszczególnia komponenty elementarne [2]:

1/ Por. W.Szewczuk, Psychologia, t. II, Warszawa 1966.
2/ Tamże, s. 387-388.

1/ Cele oparte na poznaniu rzeczywistości:

- pogląd na świat,
- plan życiowy,
- poznawczo-uczuciowy stosunek do świata ustalony w zamiłowaniach;

2/ Działalność realizacyjna:

- działalność,
- zdolności;

3/ Ustosunkowania do innych ludzi - charakter;

4/ Mechanizmy samoregulowania:

- samowiedza,
- samokrytyka,
- sumienie.

Oprócz tego W.Szewczuk wymienia temperament jako biologiczny wyznacznik dynamiki osobowości.

W koncepcji struktury osobowości W.Szewczuka istotne jest założenie, że w funkcjonowaniu ludzi występują: cele i działania zmierzające do ich osiągnięcia, ustosunkowanie się do innych oraz mechanizmy samoregulacji. Nie bez znaczenia pozostaje także potraktowanie osobowości jako cząstki psychiki człowieka. Swoje rozważania nad osobowością poprzedza autor analizą procesów poznawczych, emocjonalnych oraz doświadczenia indywidualnego. Dokonując tej analizy, spożytkowuje cały dotychczasowy dorobek psychologii; uwzględnia więc dorobek koncepcji tradycyjnych i modernistycznych. Wielu tradycyjnym pojęciom psychologicznym nadaje nową treść, uwzględniając najnowsze osiągnięcia psychologii. Stosuje w tym względzie zasadę eliminacji i kontynuacji.

Istnieje jednak w koncepcji osobowości W. Szewczuka rozwiązanie wywołujące kontrowersje. Otóż uważa on, że "chcąc opowiedzieć życie człowieka i tego, który żył lub żyje rzeczywiście, i tego, którego powołała do życia wyobraźnia twórcy, trzeba odpowiedzieć na cztery zasadnicze pytania:

1. Do czego dążył?
2. W jaki sposób?

3. Jaki był dla innych?
4. Jaki był dla siebie?

To są cztery wymiary życia ludzkiego, to są cztery składniki struktury osobowości. Wszystko, co zasadnicze, można o człowieku powiedzieć, charakteryzując te cztery strukturalne składniki osobowości" 1/.

Wydaje się, iż raczej wątpliwe jest udzielenie w miarę wyczerpujących odpowiedzi - a o takie chyba chodzi - na pytania powyżej sformułowane, a dotyczące ludzi dawniej żyjących. Zapewne wiele trudności nastręczyłoby - a nawet może byłoby nieosiągalne - uzyskanie nie budzących wątpliwości odpowiedzi odnoszących się do ludzi aktualnie żyjących. Warto się również zastanowić, czy sformułowane przez W. Szewczuka pytania są składnikami struktury osobowosci czy też - w najlepszym przypadku - kluczem do ich ustalania?

Modernistyczno-tradycyjne podejście - nie tylko do samej osobowości, lecz również całej problematyki psychologii ogólnej - zostało wyraźnie zarysowane przez J. Reykowskiego w jednej z jego najnowszych publikacji 2/. Autor traktuje psychologię jako naukę o regulacji czynności ludzkich. Informuje także o psychologach radzieckich, którzy - opierając się na zasadach metarializmu dialektycznego - przeciwstawiali się psychologii introspekcyjnej i behawiorystycznej.

Po omówieniu procesów regulacji /percepcyjne, intelektualne i wykonawcze/ oraz wskazaniu, co jest podstawowym warunkiem regulacji /uczenie się/, a także, co wyznacza zasadnicze właściwości mechanizmów regulacji /temperament/ i jest podstawą procesów instrumentalnych /zdolności/ J. Reykowski omawia o s o b o w o ś ć j a k o p o d s t a w ę u s t o s u n k o w a n i a d o o t o c z e n i a . Przy tej okazji wspomina o postawach, uczuciach, zainteresowaniach i zamiłowaniach. W dalszych rozważaniach wyróżnia w strukturze osobowości: popędy, potrzeby emocjonalne i sieci struktur poznawczych, do których zalicza: obraz własnej osoby, ideały oraz wzory zachowania się czyli system s t a n d a r d ó w i n o r m .

1/ Tamże, s. 383.
2/ Zob. J.Reykowski, Psychologia a pedagogika, /w:/ Pedagogika. Podręcznik akademicki pod red. M.Godlewskiego, St.Krawcewicza, T.Wujka, Warszawa 1974.

Pisze również J. Reykowski, że "jednym z najważniejszych mechanizmów zapewniających kontrolę nad czynnościami podmiotu jest poczucie własnej wartości" 1/.

Mamy tu więc jeszcze jeden przykład połączenia dorobku psychologii modernistycznej i tradycyjnej w podejściu do procesów, którymi zajmuje się ta dziedzina wiedzy, a także osobowości stanowiącej część jej zainteresowań. Jednocześnie jest to prezentacja kolejnej modyfikacji koncepcji struktury osobowości J. Reykowskiego.

W wyniku rozważań nad różnorodnymi relacjami zarysowującymi się między tradycyjną, modernistyczną i modernistyczno-tradycyjną koncepcją struktury osobowości wyłania się pozornie retoryczny, banalny, a w rzeczywistości nader istotny problem: czy nowa interpretacja dotychczas znanego dorobku lub podejmowanie od nowa określonych problemów psychologicznych wymagają automatycznie wprowadzenia serii nowych pojęć i zarazem złożoności terminologicznej? Przecież w końcu to,co nowe,wyraża się nie w zewnętrznej powłoce pojęciowej, lecz w istocie pojęć. W wielu przypadkach można by zatem, używając dotychczas znanych pojęć, nadawać im nową treść, a także stosować nowe wyjaśnienia i interpretacje znanych już rozwiązań.

5. O s o b o w o ś ć i p o s t a w a

Pojęcie postawy zostało zaczerpnięte przez część psychologów i socjologów europejskich z psychologii amerykańskiej. "Pierwszym psychologiem stosującym termin postawa /attitude/ dla określenia związku emocjonalnego, jaki zachodzi pomiędzy danym człowiekiem a osobami i przedmiotami z jego otoczenia, była M. Calkins" 2/.

Wśród analiz postawy jako kategorii można by wyróżnić podejście psychologiczne i socjologiczne. W koncepcji psychologicznej występują ujęcia w kontekście nastawieniowym /postawa jako gotowość do reagowania/, poznawczo-emocjonalno-motywacyjnym

---

1/ Tamże, s. 200.
2/ K.Pospiszyl, Psychologiczna analiza wadliwych postaw społecznych młodzieży, Warszawa 1973, s. 13.

/postawa jako organizacja wymienionych procesów, będąca dyspozycją do działania/ oraz behawioralnym /postawa jako określenie zachowania się wobec czegoś/. Socjologiczne pojmowanie postawy wiąże się z traktowaniem jej jako trwałych i zarazem pozytywnych lub negatywnych stanów uczuciowych, wywoływanych przez określony przedmiot [1].

Inicjatorem próby połączenia psychologicznych i socjologicznych wątków postawy oraz skonstruowania integralnej definicji jest S. Nowak. Postawę uważa on za przedmiot dociekań interdyscyplinarnych [2]. Według S. Nowaka, "postawą pewnego człowieka wobec pewnego przedmiotu jest ogół względnie trwałych dyspozycji do oceniania tego przedmiotu i emocjonalnego nań reagowania oraz ewentualnie towarzyszących tym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach tego przedmiotu i względnie trwałych dyspozycji do zachowania wobec tego przedmiotu" [3].

Pozostawiając na uboczu językową i logiczną strukturę przytoczonej definicji, zauważmy, iż uwzględnia ona kilka aspektów postawy, mianowicie: poznawczy, emocjonalny, behawioralny. Najważniejszym komponentem postawy jest element emocjonalno-oceniający i dlatego o postawie wobec przedmiotu możemy mówić wtedy, gdy ten ma dla nas określoną walencję, wyrażającą się w dodatnim lub ujemnym znaczeniu [4]. Prezentuje więc S. Nowak próbę integralnego potraktowania psychologicznej i socjologicznej istoty postawy.

O miejscu postawy w strukturze psychiki człowieka mówi m.in. J. Reykowski. Traktuje on postawę jako dyspozycję do ustosunkowania się wobec przedmiotu: "ogólny stosunek /do przedmiotu - przyp. M.S./ można nazwać p o s t a w ą wobec przedmiotu" [5]. W zakres "ustosunkowania" wchodzą - według J. Reykowskiego - trzy komponenty, mianowicie: behawioralny, emocjonalno-motywacyjny i poznawczy. Postawa jest wewnętrznym warunkiem odpowiedniego ustosunkowania się do przedmiotu. Kategoria tego

---

1/ Por. L. Wojtasik, Zarys psychologii propagandy, Warszawa 1973, s. 266-269.
2/ Zob. Teorie postaw. Praca zbiorowa pod redakcją S. Nowaka, Warszawa 1973, s. 10.
3/ Tamże, s. 23.
4/ Por. Tamże, s. 24.
5/ Tamże, s. 95.

przedmiotu konstytuuje się w umyśle człowieka i jest - zdaniem autora - elementem struktury osobowości. Można by zatem wnosić, że postawa to element składowy osobowości, a nawet coś więcej, bo zarazem jej stymulator.

Odmienny pogląd reprezentuje K. Obuchowski. Uważa on, że chociaż autorzy zajmujący się problematyką postawy z pozoru próbowali zastępować tym terminem pojęcie osobowości człowieka obejmującym całość sfery intelektualnej, emocjonalnej i behawioralnej, "postawa nigdy nie była definiowana jako pojęcie psychologiczne /.../. Wydaje się, iż poszczególni autorzy nie zdawali sobie sprawy z tego, że terminem postawa określają osobowość, a nawet całość procesów regulacji psychicznej, łącznie z behawiorem" 1/.

Konieczne zatem staje się bliższe rozważenie relacji między osobowością i postawą oraz między postawą a charakterem jako składnikiem tradycyjnie pojmowanej osobowości. Tradycyjna psychologia określa charakter jako "c a ł o k s z t a ł t r d z e n n y c h w ł a ś c i w o ś c i p s y c h i c z n y c h c z ł o w i e k a , w y c i s k a j ą c y c h p i ę t n o n a w s z y s t k i c h j e g o d z i a ł a n i a c h i c z y n a c h , tych właściwości, od których przede wszystkim zależy, jak człowiek się zachowuje w różnych sytuacjach życiowych" 2/.

Według T. Jegorowa, "charakterem nazywamy system podstawowych, przejawiających się trwale właściwości lub cech osobowości, określający ustosunkowanie się człowieka do innych ludzi, do siebie samego oraz do pracy i znajdujący swój wyraz w działaniach i czynach człowieka" 3/. B. Tiepłow podkreśla, że ustosunkowanie to "znajduje swój świadomy wyraz w światopoglądzie człowieka, w jego przekonaniach i poglądach. Stanowi przedmiot przeżywanych przezeń uczuć /.../. Charakter jest związany ze wszystkimi stronami życia psychicznego" 4/. Autor wyróżnia w charakterze cztery grupy rysów: o g ó l n e oraz wyrażające s t o s u n e k c z ł o w i e k a d o i n n y c h l u d z i , s a m e g o s i e b i e i d o p r a c y .

1/ Tamże, s. 123-124.
2/ B.Tiepłow, Psychologia, Warszawa 1950, s. 210.
3/ T.Jegorow, Psychologia, Warszawa 1958, s. 67.
4/ B.Tiepłow, op.cit., s. 212.

W kręgu charakteru/rysy ogólne/umiejscawia również ideowość, patriotyzm, humanizm socjalistyczny itp.

W świetle powyższych rozważań można by przyjąć, że charakter jest zespołem następujących postaw: postawa wobec wartości ogólnych /np. ideowo-moralnych i stąd możemy mówić o postawie ideowo-moralnej/, postawa zawodowa, postawa wobec innych ludzi, postawa wobec siebie.

Podobny pogląd prezentuje H.Muszyński [1]. Pisząc o tym,że cele wychowania są wyznaczone przez systemy postaw, wyróżnia różnorodne postawy ze względu na stosunek do: świata wartości, społeczeństwa, innego człowieka, samego siebie, świata kultury i świata przyrody. Stosunek do naczelnych wartości /świata wartości/ wyraża się w postawach humanizmu, internacjonalizmu, egalitaryzmu, demokratyzmu, ideowości, twórczego zaangażowania, umiłowania wolności i szacunku dla pracy [2]. Stosunek do społeczeństwa znajduje swój wyraz w postawach: społecznego zaangażowania, patriotyzmu, społecznej użyteczności, społecznej gospodarności, społecznej dyscypliny, społecznej odpowiedzialności, kolektywizmu i społecznej otwartości [3]. Postawy wyrażające stosunek do innego człowieka H. Muszyński nazywa interpersonalnymi i zalicza do nich: poszanowanie godności człowieka, poszanowanie życia i zdrowia, tolerancję, opiekuńczość, poszanowanie własności, rzetelność informacji, współodczuwanie i poszanowanie autonomii jednostki [4]. Stosunek do samego siebie obejmuje interpersonalne postawy: osobistej godności, samokontroli,perfekcjonizmu, odpowiedzialności za siebie, optymizmu, samodzielności, osobistej odwagi i dzielności [5]. Muszyński nie snuje szczegółowych rozważań nad postawami w zakresie stosunku do świata kultury i świata przyrody, gdyż one "w mniejszym stopniu wyznaczają odrębność socjalistycznego ideału człowieka od innych ideałów wychowania" [6].

Idzie zatem o przyjęcie koncepcji umożliwiającej rozpatrywanie problematyki postaw na płaszczyźnie charakterologicznej, z uwzględnieniem niezbędnych modyfikacji tej ostatniej. Można

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Por. H.Muszyński, Ideał i cele wychowania, Warszawa 1974.
2/ Zob. Tamże, s. 113-145.
3/ Zob. Tamże, s. 164-200.
4/ Zob. Tamże, s. 216-246.
5/ Zob. Tamże, s. 270-292.
6/ Tamże, s. 297.

by przyjąć inne rozwiązanie, odnosząc pojęcie postawy tylko do wartości ogólnych, a stosunek do pracy, innych ludzi i siebie rozważać w kategoriach tradycyjnie pojętego charakteru. Jest to szczególnie ważne w przypadku konstruowania różnych modeli osobowości, których odbiorcami są przedstawiciele praktyki i dla których - przynajmniej w obecnej sytuacji - najbardziej komunikatywne wydają się być w tym względzie pojęcia i interpretacje uwzględniające także tradycyjny dorobek psychologii, pedagogiki oraz innych pokrewnych dyscyplin.

6. Próba skonstruowania zmodyfikowanego i zintegrowanego modelu psychiki człowieka. Osobowość jako najwyżej zsocjalizowana warstwa psychiki

Analiza psychiki człowieka wskazuje, że zarysowują się w niej trzy zasadnicze warstwy /sfery/: biopsychiczna, biopsychiczno-osobowościowa i osobowościowa. Tak pojmowane uwarstwienie psychiki jest wyrazem jej filogenetycznego i ontogenetycznego rozwoju. Świadczy ono o tym, iż każda następna warstwa ma swoje źródło w poprzedniej i że między poszczególnymi warstwami istnieją dialektyczne przejścia, powiązania oraz uwarunkowania. Dlatego też należałoby uwzględniać zależności nie tylko bezpośrednie, między warstwami niższego i wyższego rzędu, lecz także pośrednie, między warstwą najniżej i najwyżej zorganizowaną.

W tym też kontekście wskazane byłoby rozpatrywanie problemu dialektycznego przejścia od warstwy biopsychicznej do osobowościowej czyli traktowanie osobowości jako wyniku ontologicznego rozwoju psychiki, dla którego punktem wyjścia były rezultaty rozwoju filogenetycznego. Osobowość byłaby zatem efektem rozwoju psychiki : od jej podstaw biopsychicznych poprzez konstytuowanie się coraz bardziej złożonych procesów znajdujących swój wyraz w sferze biopsychiczno-osobowościowej, a skończywszy na tych, które są w przeważającej mierze wyrazem ustosunkowań się /relacji/ społecznych, w które włączony jest człowiek i których odzwierciedlenie stanowi osobowość.

Wskazane byłoby odniesienie zjawiska uwarstwienia nie tylko do psychiki jako całości, lecz także do każdej jej części. Stąd można by mówić również o dialektycznym uwarstwieniu poszczególnych sfer psychiki ludzkiej.

Do sfery biopsychicznej należałoby zaliczyć procesy fizjologiczne układu nerwowego, łącznie z temperamentem, wrażenia i emocje, spostrzeżenia, a także wyobrażenia. W sferze biopsychiczno-osobowościowej znajdą się : myślenie, uczucia wyższe, zainteresowania, zamiłowania i motywacja. Natomiast w sferze osobowościowej:

5/ postawa ideowo-moralna,
4/ charakter,
3/ umiejętności,
2/ wiedza,
1/ zdolności.

Przyjęta tu kolejność nie jest przypadkowa, lecz stanowi konsekwencję rozwojowego pojmowania psychiki, w tym osobowości człowieka. Zdolności zostały potraktowane jako czynnik umożliwiający przyswojenie wiedzy o rzeczywistości i kształtowanie umiejętności funkcjonowania w niej /działania/. Z kolei wiedza o rzeczywistości i działanie stwarzają podstawę do ustosunkowania się człowieka do innych ludzi, obowiązków i samego siebie czyli ułatwiają kształtowanie się charakteru, a nade wszystko postawy ideowo-moralnej, będącej zasadniczym mechanizmem regulacyjnym osobowości i w związku z tym determinującym kierunek jej rozwoju.

Postawa ideowo-moralna została odniesiona do wartości ogólnych, obejmujących patriotyzm, internacjonalizm, światopogląd itp., a pozostałe wartości określono mianem charakteru.

U podstaw rozwoju osobowości człowieka znajdowało się jego doświadczenie własne oraz przejmowane z układów interpersonalnych. Dlatego też kształtowanie się osobowości człowieka to proces kumulowania się doświadczenia społecznego i indywidualnego. O s o b o w o ś ć j e s t n a j w y ż e j z s o c j a l i z o w a n ą w a r s t w ą p s y c h i k i c z ł o w i e k a . W powyższym ujęciu o s o b o w o ś ć j a w i s i ę j a k o u k s z t a ł t o w a n y p o d w p ł y -

wem warunków zewnętrznych i wewnętrznych dynamiczny, wielowarstwowy i wielosprzężeniowy oraz zhierarchizowany układ strukturalno-funkcjonalny obejmujący zdolności, wiedzę, umiejętności, charakter i postawę ideowo-moralną.

Osobowość jest więc układem względnie odosobnionym, a jednocześnie tworem /produktem/ regulatorów zewnętrznych i wewnętrznych czyli otoczenia i siebie samej.

W kontekście strukturalnego i warstwowego układu psychiki człowieka należałoby ustalić miejsce ś w i a d o m o ś c i. Wydaje się, iż najstosowniejsze byłoby potraktowanie świadomości jako złożonego mechanizmu regulacyjno-sterowniczego, integrującego wszystkie warstwy /sfery/ osobowości, a konstytuującego się głównie w sferze biopsychiczno-osobowościowej w sytuacjach, w których mamy do czynienia z działającym podmiotem.

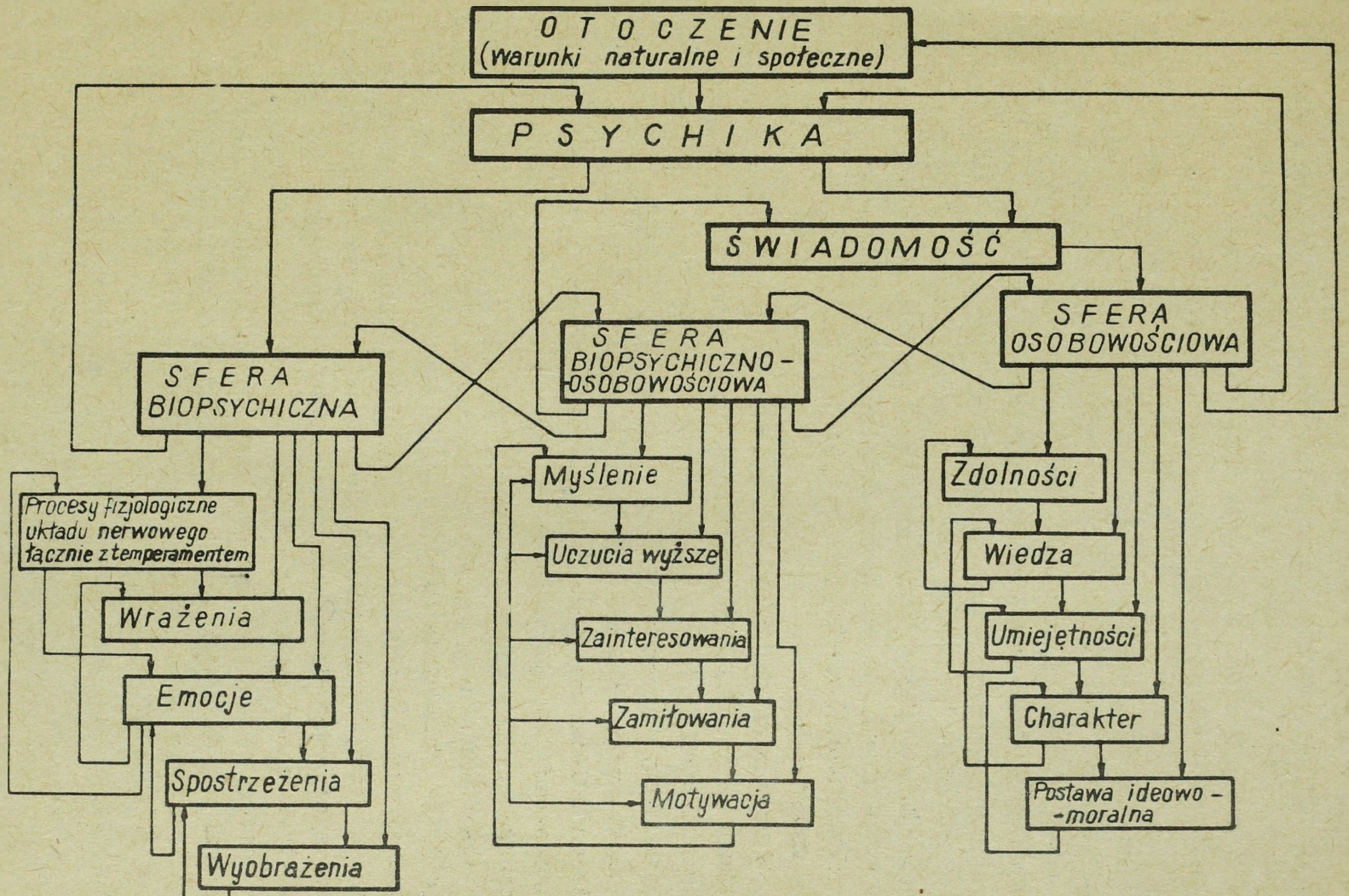
W świetle powyższego można by zarysować następujący, zmodyfikowany i zintegrowany model psychiki człowieka /schem. 4/.

W przedstawionym modelu nie uwzględniono u w a g i i p a m i ę c i jako samodzielnych procesów psychicznych; potraktowano je jako swoiste właściwości przede wszystkim takich procesów, jak: wrażenia, spostrzeżenia, wyobraźnia i myślenie. W odniesieniu do p a m i ę c i można by mówić o niej także jako o właściwości emocji i uczuć wyższych.

W związku z potrzebą przeniesienia problematyki osobowości ze sfery teoretycznej w praktyczną pojawia się zagadnienie relacji między osobowością gatunkową i profesjonalną [1]. Pojęcie osobowości gatunkowej odnosi się do wszystkich ludzi, niezależnie od ich uwarstwienia zawodowego. Jest ono zarazem swego rodzaju konstruktem teoretycznym, umożliwiającym ogólne opisy i analizy składników wyznaczających funkcjonowanie ludzi, ich społeczne ustosunkowanie się w różnorodnych sytuacjach życia. Tak pojętą osobowość, jak zresztą całą psychikę, kształtu-

---

1/ K.Czarnecki używa w tym przypadku pojęcia osobowości zawodowej. Zob. K.Czarnecki, Psychologia dla nauczycieli praktycznego nauczania zawodu, Warszawa 1974.



Schem.4. Zmodyfikowany i zintegrowany model psychiki człowieka

ją szeroko rozumiane warunki naturalne i społeczne.

Na rozwój osobowości profesjonalnej ma wpływ zasadniczy zawód, do którego człowiek jest przygotowywany bądź też jest jego reprezentantem. Osobowość profesjonalna wyrasta na bazie gatunkowej, dlatego model i struktura obydwu powinny być zgodne.

Jednak w literaturze psychologicznej stwierdzamy inny stan rzeczy; modele osobowości gatunkowej i profesjonalnej różnią się między sobą już chociażby pod względem rodzajów ich składników. Najczęściej rozbieżności te dotyczą w i e d z y i u m i e j ę t n o ś c i . W prezentowanych strukturach osobowości gatunkowej z reguły pomijane są te elementy, podczas gdy autorzy konstruujący profesjonalne struktury osobowości zasadniczo wymieniają te składniki. Podobnie jest z postawą ideowo-moralną, której wielu psychologów nie zalicza do struktury osobowości gatunkowej.

Wydaje się, iż jedną z istotnych przyczyn zasygnalizowanego stanu jest dążność do rozpatrywania osobowości wyłącznie w kategoriach psychologicznych. Tymczasem jest to problem interdyscyplinarny, wymagający również spojrzenia pedagogicznego, socjologicznego, a także filozoficznego. I tylko takie podejście umożliwia teoretyczną oraz stosowaną zgodność problematyki osobowości. Znajduje to swój wyraz chociażby w tym, że model osobowości profesjonalnej obejmuje te same składniki co model osobowości gatunkowej, przy czym różne są tylko treści oraz kolejność ich składników. Jeśli w przypadku osobowości gatunkowej o uszeregowaniu jej składników decydują względy rozwojowe, to określony porządek w usytuowaniu składników osobowości profesjonalnej wynika przede wszystkim z potrzeb zawodowych.

Jeżeli zatem mówimy o różnicach między osobowością gatunkową i profesjonalną, nie mamy na myśli różnic w strukturze, lecz w odmienności treści a przede wszystkim przejawiania się ich składników.

Rozdział trzeci

MODEL OSOBOWOŚCI DOWÓDCY

1. Pojęcie i funkcje modelu osobowości

Mówiąc o jakimkolwiek modelu osobowości, mamy na myśli problematykę osobowości profesjonalnej, odniesioną do przedstawicieli konkretnej grupy ludzi, którą charakteryzuje określony status społeczno-zawodowy. W tym też sensie możemy mówić o modelu osobowości nauczyciela, kierownika, dowódcy, pracownika dydaktyczno-naukowego itp.

Pojęciem modelu posiłkują się autorzy reprezentujący różne dyscypliny naukowe. I tak np. P. Sztompka wiąże model z normą: "model w sensie normatywnym to tyle, co opis stanu rzeczy pożądanego, ocenianego pozytywnie /.../.

W języku potocznym termin model często bywa kojarzony z pewnym standardem doskonałości i z czymś, co być powinno, do czego należy dążyć" 1/.

Według A. Kłoskowskiej, model to "słowne, obrazowe lub jakiekolwiek symboliczne przedstawienie ludzkiego zachowania /instytucji, osobowości/, mogące służyć za przykład i przedmiot odniesień ocen i skonstruowane dla praktycznych celów społecznych" 2/.

Podobne jest stanowisko H. Muszyńskiego: "z jednej strony /.../ model jest pewną sztucznie zestawioną syntezą dyspozycji osobowościowych, które uznajemy za pożądane, z drugiej zaś synteza ta sporządzana jest w taki sposób, że przybiera postać

1/ P.Sztompka, O pojęciu modelu w socjologii, "Studia Socjologiczne" 1968, nr 1, s. 29.
2/ A.Kłoskowska, Modele społeczne a kultura masowa, "Przegląd Socjologiczny" 1959, nr 2, s. 50.

konkretnego opisu jednostki ludzkiej, z tym wszakże, że w opisie tym pomija się wszelkie szczegóły uznane za nieistotne" [1].

Zatem model osobowości to tyle, co opis pożądanego stanu rzeczy, stanowiącego pozytywny przykład, swego rodzaju doskonałość, traktowana jako cel, do którego należy zmierzać.

Na temat modeli osobowościowych wypowiadało się wielu praktyków i teoretyków; nie ma jednak wśród nich zgodności co do potrzeby budowania takich modeli. Niektórzy sądzą na przykład, że konstruowanie modeli osobowościowych w obrębie nauk pedagogiczno-psychologicznych jest bezcelowe, gdyż praktycznie nie ma ich odpowiedników wśród ludzi. A skoro niemożliwa jest w tym względzie egzemplifikacja, to pod znakiem zapytania trzeba postawić wszelkie próby modelowe, przede wszystkim dotyczące osobowości.

Powyższe rozumowanie wynika, jak się wydaje, z niesłusznej przesłanki jakoby owe modele tworzono w celu pełnego ich wdrożenia do działania. Jeśli zatem stan taki nie jest osiągalny, więc modele są niefunkcjonalne, a wyniki ich autorów - zbyteczne.

Trzeba sobie zdać sprawę z tego, że model osobowości pełni co najmniej trzy funkcje. Po pierwsze, stanowi wzór, swoisty ideał, do którego należy zdążać w procesie kształtowania osobowości człowieka, jak również w trakcie samowychowania. Po drugie, daje możliwość ustalania przybliżonej wartości jednostki poprzez konfrontację z modelem, a po trzecie, dzięki temu można - porównując ludzi ze sobą - określać ich wartość w stosunku do innych.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/H.Muszyński, op.cit., s. 37; por. także: J.Ekel, Decyzyjno-informacyjny model czynności ludzkich, /w:/ Problemy psychologii matematycznej, pod red. J.Kozieleckiego, Warszawa 1971, s.278-280; H.Greniewski, Elementy cybernetyki sposobem niematematycznym wyłożone, Warszawa 1959, s.60-85; J.Kozielecki, Psychologia procesów przeddecyzyjnych, Warszawa 1969, s.52-53; L.Nowak, U podstaw marksistowskiej aksjologii, Warszawa 1974, s.27-28; I.Szaniawski, Model i metoda, Warszawa 1965, s.12-24; J.Topolski, Metoda modelowa w historii gospodarczej, /w:/ Elementy marksistowskiej metodologii humanistyki, pod red. J.Kmity, Poznań 1973, s. 430.

Model spełnia te funkcje tylko wtedy, gdy nie jest ogólnikowy, abstrakcyjny, lecz odnosi się do konkretnej kategorii ludzi, jest skonstruowany na podstawie wszechstronnej analizy ich działalności i w związku z tym obejmuje takie składniki, które znajdują się u podstaw skutecznej realizacji zadań charakterystycznych dla danej dziedziny życia społecznego.

W niniejszych badaniach rozpatrywano problematykę modelu osobowości dowódcy na przykładzie dowódcy batalionu i dowódcy pułku. Wybór dowódców tych szczebli dowodzenia był podyktowany przede wszystkim tym, że o jakości bojowej armii decyduje stan wychowania, wyszkolenia i funkcjonowanie poszczególnych oddziałów wojskowych. Efekty w tym względzie zależą w poważnej mierze od należytego wypełniania obowiązków przez dowódców batalionów i pułków.

Dla autora tej pracy próba skonstruowania modelu osobowości dowódcy batalionu miała zarazem stanowić punkt wyjścia do opracowania sposobu opiniowania dowódców, który by umożliwiał bardziej zobiektywizowane - w porównaniu z tradycyjnym - ocenianie ich osobowości. Chodziło o zbadanie, j a k i e s ą p o d s t a w o w e s k ł a d n i k i m o d e l u o s o b o w o ś c i d o w ó d c y b a t a l i o n u i p u ł k u z p u n k t u w i d z e n i a p o t r z e b p o k o j o w e g o o k r e s u ż y c i a w o j s k a o r a z d z i a ł a ń w o j e n n y c h .

Studium literatury, a także przeprowadzone badania eksploracyjne o charakterze pilotażowym dostarczyły danych, dzięki którym sformułowano następującą hipotezę roboczą : p o d s t a w o w y m i s k ł a d n i k a m i o s o b o w o ś c i d o w ó d c y b a t a l i o n u i p u ł k u s ą :

- p o s t a w a i d e o w o - m o r a l n a ,
- k w a l i f i k a c j e w o j s k o w e i s p o ł e c z n o - p o l i t y c z n e ,
- s k ł a d n i k i i n t e l e k t u a l n e o g ó l n e i s z c z e g ó l n e ,
- s k ł a d n i k i c h a r a k t e r o l o g i c z n e .

Do ogólnych składników intelektualnych zostały zaliczone: spostrzegawczość, wyobraźnia, porównywanie i analizowanie, wnioskowanie, przewidywanie, samodzielność w myśleniu, krytycyzm myślenia, operatywność myślenia.

Wśród szczególnych składników intelektualnych znalazły się: oddziaływanie na podwładnych, organizowanie, kierowanie, przystosowywanie się do nowych warunków i zadań, twórcze rozwiązywanie problemów szkoleniowo-wychowawczych, poczucie rzeczywistości taktycznej, aktywność, decydowanie w sytuacjach szczególnych, przekazywanie i realizacja decyzji, ocenianie podwładnych.

Natomiast do składników charakterologicznych zaliczono: pryncypialność, stanowczość, poczucie odpowiedzialności, odwagę intelektualną, lojalność wobec przełożonych, lojalność wobec podwładnych, wymagalność, sprawiedliwość, pracowitość, dokładność i systematyczność, punktualność, współpracę, honor, ambicję, odwagę żołnierską i dyscyplinę wojskową.

2. Zasady konstruowania modelu osobowości dowódcy

Analiza literatury, a przede wszystkim potrzeb życia wojskowego zwraca uwagę na to, że w przypadku konstruowania modelu osobowości dowódcy wskazane jest uwzględnienie następujących zasad [1]:

- jedności postawy ideowo-moralnej i przygotowania zawodowego,
- funkcjonalności zawodowej,
- dynamizmu /rozwoju/,
- jedności przygotowania dowódczego i sztabowego.

1/ Zob. M.Sidor, Model osobowy absolwenta Akademii Sztabu Generalnego jako dowódcy i oficera sztabu, /w:/ Zagadnienia metodyki nauczania, Warszawa 1970; tegoż autora, Ogólny model osobowy oficera aparatu partyjno-politycznego, /w:/ W służbie ludowego Wojska Polskiego. Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej 26 I 1972 roku z okazji XX-lecia WAP, red.nauk. St. Marecki, M.Sidor, Warszawa 1972; por. także: J.Zakrzewski, Model osobowości absolwenta Akademii Sztabu Generalnego, "Myśl Wojskowa" 1972, nr 12.

Zasada jedności postawy ideowo-moralnej i przygotowania zawodowego

Dowódcę armii socjalistycznej charakteryzuje w pełni skrystalizowana postawa ideowo-moralna. Jest ona bowiem wyrazem jego stosunku do rzeczywistości, zwłaszcza społecznej, spełnia rolę czynnika integrującego i ukierunkowującego funkcjonowanie osobowości dowódcy.

Ideowo-moralna sfera osobowości dowódcy pozostaje w ścisłym związku z szeroko pojętymi kwalifikacjami, których podstawą jest wiedza ogólnowojskowa, specjalistyczna, techniczna, a także społeczno-polityczna. Współczesne dowodzenie wymaga wszechstronnej wiedzy, wyraźnie wykraczającej poza granice tradycyjnie pojętej nauki wojennej. Obejmuje problemy wchodzące w zakres : prakseologii, cybernetyki, informatyki, statystyki, badań operacyjnych, analizy systemowej, zasad prognozowania, a także marksistowskiej filozofii, socjologii i ekonomii politycznej, teorii oraz praktyki wychowania i nauczania, psychologii, wybranych problemów historii współczesnej i najnowszej.

Współczesność, jak chyba nigdy dotąd, wymaga również od dowódcy rozległych horyzontów intelektualnych. Dzisiejszy dowódca ludowego Wojska Polskiego to człowiek w pełni oddany sprawie, której służy nasza armia wspólnie z pozostałymi armiami Układu Warszawskiego, dysponujący wszechstronnym przygotowaniem ideowym, fachowym i wysokim poziomem intelektualnym.

Zasada funkcjonalności zawodowej

Konstruując model osobowości człowieka, trzeba brać pod uwagę funkcje, jakie on spełnia. Zgodnie z tą zasadą, podstawą do opisu i ustalania modelu osobowości dowódcy jest jego konkretna działalność. Chodzi tu bowiem o zbudowanie i kształtowanie modelu takiego dowódcy, który by skutecznie funkcjonował w procesie rozwiązywania różnych zadań dowodzenia. Z uwagi na to, iż mamy do czynienia z profesjonalnym punktem widzenia na problematykę osobowości, badania w tym względzie można by nazwać profesjograficznymi.

Zasada dynamizmu

Rewolucja naukowo-techniczna spowodowała,że poszczególne armie są zaopatrywane w coraz nowsze techniczne środki walki, wywierające wpływ na zmianę sposobów prowadzenia działań bojowych. W konsekwencji ciągłym przeobrażeniom ulega proces dowodzenia. Dlatego też w konstruowaniu modelu osobowości dowódcy należy uwzględniać aspekty aktualne i futurologiczne. Niezbędne jest dynamiczne pojmowanie tego modelu pod kątem dokonujących się przekształceń, uwzględnianie wymagań przyszłego pola walki, konieczności operatywnego i aktywnego przystosowania systemu dowodzenia do szybko zmieniających się, często wręcz błyskawicznie,sytuacji bojowych.

Zasada jedności przygotowania dowódczego i sztabowego

W procesie dowodzenia wojskami występuje ścisła synchronizacja działalności dowódców i sztabów. Dowódca spełnia rolę kierowniczą wobec sztabu, zaś sztab występuje jako współtwórca zamierzeń zgodnych z jego decyzjami. I to właśnie zobowiązuje dowódcę do znajomości odrębności pracy sztabowej oraz do opanowania chociażby podstawowych umiejętności w tym względzie.

3. Metody badawcze oraz proces i wyniki badań w zakresie konstruowania modelu osobowości dowódcy

Przy konstruowaniu modelu osobowości dowódcy istnieje możliwość korzystania ze wszystkich metod badawczych,którymi dysponują obecnie takie szczegółowe dyscypliny naukowe uprawiane w wojsku,jak: pedagogika,psychologia,socjologia i historia.Idzie więc o wypracowanie takiej koncepcji metodologicznej,która by umożliwiała badania o charakterze interdyscyplinarnym [1/],oświetlała badany problem od strony pedagogicznej,psychologicznej, socjologi-

1/ Zob.J.Pieter, Ogólna metodologia pracy naukowej, Wrocław-Warszawa-Kraków 1967, s. 138; także tegoż autora, Życie ludzi, Wrocław-Warszawa-Gdańsk 1972, s. 15.

cznej i historycznej. Nie wyklucza to jednak spojrzenia monodyscyplinarnego, na przykład psychologicznego - w przypadku stosowania metody testów czy kwestionariuszy osobowości.

Należałoby zatem rozpocząć konstruowanie modelu osobowości dowódcy od studium znanych metod badawczych z punktu widzenia ich przydatności do tego celu. W naszym przypadku istnieje co najmniej sześć metod badawczych, których stosowanie nie powinno budzić istotniejszych kontrowersji. Należą do nich: analiza dokumentów, studium literatury, obserwacja, badanie opinii /wywiad ustny i ankietowy/, testy psychologiczne i eksperyment.

S t u d i u m l i t e r a t u r y

Studiowaniu literatury psychologicznej, pedagogicznej, socjologicznej, metodologicznej, jak również filozoficznej i popularnonaukowej poświęconej osobowości, a także dotyczącej problematyki dydaktyczno-wychowawczej w wojsku, współczesnego pola walki, procesu dowodzenia, osobowości dowódcy, oraz literatury pięknej, szczególnie batalistycznej - przyświecały dwa zasadnicze cele. Pierwszy zakładał potrzebę interdyscyplinarnego podejścia do problemu osobowości. Drugi natomiast sprowadzał się do przeprowadzenia analiz komparatystycznych w zakresie teoretycznej problematyki różnych koncepcji osobowości oraz różnych modeli osobowości dowódcy. Analizy te stały się jednym ze źródeł sformułowania założeń teoretycznych i empirycznych niniejszej rozprawy. Studium literatury znane jest też pod nazwą metody analizy i krytyki piśmiennictwa [1].

A n a l i z a d o k u m e n t ó w

Ma ona wiele wspólnego z podstawową metodą badań historycznych, o której J.Pieter pisze, że jest nią "krytyka i interpretacja tzw. źródeł /.../"[2]. W naszym przypadku chodziło głównie o analizę różnorodnych dokumentów współczesnych, w których można by było się doszukać najistotniejszych składników modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku. Duże korzyści dały w tym wzglę-

1/ J.Pieter, Ogólna metodologia..., s. 153.
2/ Tamże, s. 137.

dzie dokumenty dyrektywne i normatywne, przede wszystkim regulaminy, zarządzenia, instrukcje, rozkazy i różnego rodzaju wytyczne. Na podstawie tego typu dokumentów został sporządzony indeks obowiązków dowódcy batalionu i pułku, spełnianych w warunkach koszarowych, ćwiczeń taktycznych i rzeczywistego pola walki [1]. Dane te [2] umożliwiły skonkretyzowanie tych składników osobowości dowódcy, które maksymalnie sprzyjają realizacji zadań dowódczych.

Uwzględnione zostało także założenie wypracowane na drodze teoretycznych dociekań, a zawarte w części rozprawy dotyczącej próby skonstruowania zmodyfikowanego modelu psychiki i modelu osobowości. Zgodnie z tym założeniem - jak sobie przypominamy - rodzaje i liczba podstawowych składników w przypadku osobowości gatunkowej i profesjonalnej są tożsame. Stąd też w hipotezie roboczej wprowadzono dwie istotne zmiany. Kwalifikacje dowódcze zastąpiono wiedzą, wyróżniając dwa jej rodzaje: wojskową i społeczno-polityczną. Okazało się to uzasadnione nie tylko z punktu widzenia teoretycznie skonstruowanego w tej pracy modelu osobowości profesjonalnej, lecz również z tego względu, że do kwalifikacji społeczno-politycznych należałoby zaliczyć przynajmniej część postawy ideowo-moralnej, a ta w hipotezie roboczej stanowiła oddzielny składnik. Zatem respektowanie autonomiczności postawy ideowo-moralnej ogranicza zakres pojęcia kwalifikacji. Do kwalifikacji należałoby również zaliczyć przynajmniej część składników intelektualnych - głównie tych, które w hipotezie roboczej zostały nazwane szczególnymi. A one są też przecież przynajmniej względnie autonomiczne. Powyższe argumenty, jak się wydaje, upoważniają do zasygnalizowanej zmiany, gdyż - teoretycznie oraz praktycznie rzecz biorąc - kwalifikacje dowódcze w hipotetycznym modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku zostały faktycznie sprowadzone do wiedzy.

Oprócz tego teoretyczna analiza wymienionego modelu wykazała, że ogólne składniki intelektualne to zdolności ogólne oraz cechy myślenia, a szczególne składniki intelektualne to umiejęt-

---

1/ W sporządzaniu wymienionego indeksu cennej pomocy udzielił autorowi pracownik dydaktyczno-naukowy Katedry Taktyki Ogólnej i Sztuki Operacyjnej WAP Henryk Szkudlarek.

2/ Zob. Aneks I.

ności. W rezultacie do głównych składników osobowości dowódcy batalionu i pułku zostały zaliczone:

- postawa ideowo-moralna,
- wiedza wojskowa i społeczno-polityczna,
- zdolności ogólne,
- umiejętności,
- charakter.

Istotną rolę odegrała analiza dokumentów personalnych /opinii służbowych/ przodujących dowódców batalionów i pułków 1/. Okazało się, iż większość przełożonych oceniających dowódców batalionów i pułków zwraca uwagę przeważnie na te same cechy osobowości, rozpatrując je jednak w powiązaniu z działalnością tych dowódców. Zatem ocena osobowości dowódców batalionów i pułków wiąże się z funkcjonowaniem cech osobowości w działaniu. Stąd należałoby mówić o ścisłym związku cech osobowości i działania dowódców.

Również z danych uzyskanych na podstawie analizy dokumentów personalnych przodujących dowódców batalionów i pułków wynika, że cechy te dają się pogrupować w zespoły; są to :

- postawa ideowo-moralna;
- wiedza;
- poziom intelektualny /zdolności ogólne/ i umiejętności, np. inteligencja, łatwość przyswajania wiedzy, podejmowanie szybkich, samodzielnych i uzasadnionych decyzji itp.;
- stosunek do obowiązków, np. pilność, punktualność, dbałość o mienie wojskowe, pogłębianie wiedzy, systematyczność, przestrzeganie tajemnicy, dokładność, pryncypialność itp.;
- stosunek do podwładnych, np. wymagalność, uczciwość, stanowczość, sprawiedliwość, taktowność itp.;
- stosunek do przełożonych, np. zdyscyplinowanie, prawdomówność, szczerość itp.;
- stosunek do samego siebie, np. ambicja, poczucie godności osobistej, odwaga, dobre zachowanie się poza służbą itp.

Powyższy zestaw najważniejszych składników osobowości dowódców batalionów i pułków potwierdza względną trafność założenia

---

1/ Zob. Aneks II.

przyjętego w niniejszym rozdziale. Porównując zestawienie uzyskane na podstawie analizy opinii służbowych przodujących dowódców batalionów i pułków, stwierdzono także, iż są takie czynniki, które nie obejmują dowódców batalionów, ale występują w spisie dotyczącym dowódców pułków. Należą do nich:

- dbałość o poziom wyszkolenia kadry;
- troska o zaspokajanie potrzeb bytowych kadry;
- systematyczne kontrolowanie podwładnych.

Wskazane jest jednak podkreślenie, iż wymienione czynniki wynikają nie tyle z różnic w osobowościach dowódcy batalionu i dowódcy pułku, co z różnic w zakresie ich obowiązków, a tym samym realizowanych zadań. Spostrzeżenie to potwierdziły wyniki kolejnych badań.

O b s e r w a c j a

Obserwacja jako metoda badań naukowych, będąca "procesem uważnego i celowego spostrzegania /.../" [1/], może występować w różnej formie /jawna, ukryta, systematyczna, doraźna, kontrolowana, niekontrolowana, uczestnicząca i nieuczestnicząca/. Niezależnie od formy występowania przedmiotem obserwacji powinna być konkretna działalność ludzi w różnych sytuacjach. W naszym przypadku chodziło o działalność badanych dowódców nie tylko w warunkach koszarowych, lecz również podczas różnorodnych ćwiczeń taktycznych, prowadzonych z wojskami w różnych warunkach terenowych.

Przedmiotem obserwacji były: funkcjonowanie wiedzy dowódcy w działaniu, rola zdolności i umiejętności, przyczyny osiągania pozytywnych efektów w procesie szkolenia i wychowania itp. Miała ona dać odpowiedź na pytanie, czy podstawowe składniki modelu osobowości dowódcy, ustalone na podstawie studium literatury i analizy dokumentów dyrektywnych oraz normatywnych, rzeczywiście odgrywają istotną rolę w działalności dowódców batalionów i pułków?

Obserwacja działalności dowódców batalionów i pułków była prowadzona przez ich przełożonych, a także przez autora niniejszej pracy. Wiele cennego materiału dostarczyli również słucha-

---

1/ Tamże.

cze Akademii Sztabu Generalnego odbywający praktyki dowódczo-sztabowe w jednostkach liniowych, którzy wykonywali zadania związane z obserwacją działalności dowódców batalionów i pułków. Wyniki obserwacji miały istotny wpływ na weryfikację i zarazem obiektywizację danych uzyskanych za pośrednictwem innych metod.

Obserwacja dowódcy w warunkach pracy koszarowej obejmowała następujące zagadnienia [1]:

- rola postawy ideowo-moralnej w działaniu dowódcy i jej przejawy;
- przyczyny jego osiągnięć dydaktyczno-wychowawczych;
- rola wiedzy dowódcy w jego działalności;
- rodzaje zdolności i umiejętności dowódczych oraz ich znaczenie;
- stosunek dowódcy do podwładnych, przełożonych i siebie samego.

Natomiast obserwowanie dowódców w warunkach ćwiczeń taktycznych dotyczyło zasadniczych czynności /działań/ w poszczególnych sytuacjach taktycznych [2]. Chodziło głównie o to, jak w danej sytuacji przedstawiał się proces podejmowania decyzji przez dowódcę i wpływ dowódcy na jej realizację. Działający w czasie ćwiczeń dowódcy byli przedmiotem obserwacji w następujących sytuacjach taktycznych:

- organizacja obrony pułku, batalionu;
- kierowanie walką obronną pułku, batalionu;
- prowadzenie działań opóźniających przez pułk, batalion i kierowanie nimi;
- organizacja forsowania przeszkody wodnej przez pułk, batalion;
- organizacja natarcia z forsowaniem przeszkody wodnej przez pułk, batalion;
- kierowanie walką pułku, batalionu w natarciu.

Obserwacją objęto 10 dowódców /w tym 2 dowódców pułków i 8 dowódców batalionów/, których osobowości były przedtem przedmiotem analizy na podstawie dokumentów personalnych. W ten sposób można było porównać materiał uzyskany dotychczas o tych do-

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Zob. Aneks III.
2/ Zob. Aneks IV.

wódcach z tym, którego dostarczyli obserwatorzy. Oprócz wielu zgodności zarysowały się odchylenia zarówno na plus, jak i na minus. Wynikały one stąd, że:

- różni ludzie oceniali tych samych ludzi;
- obserwatorzy /chodzi głównie o słuchaczy ASG, a także autora pracy/ dysponowali mniejszym zasobem danych o obserwowanych niż ci, którzy pisali im okresowe opinie służbowe;
- inne były kryteria opinii służbowych i obserwacji.

Można by zatem kwestionować zasadność ustalania składników modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku na podstawie analizy opinii służbowych przodujących dowódców batalionów i pułków. Wydaje się jednak, iż zastrzeżenie to nie ma głębszego uzasadnienia. Problem bowiem w tym, że w wymienionych opiniach służbowych należałoby w tym względzie dostrzegać dwa zasadnicze elementy. Pierwszy dotyczy rzeczywiście uzależnień treści opinii służbowych m.in. od różnorodnych czynników związanych ze stosunkiem opiniujących do opiniowanych. Ale drugi wiąże się z tym, które składniki osobowości opiniowanych - biorąc pod uwagę potrzeby życia wojskowego - są istotne według opiniujących. I w tym zakresie analiza opinii przodujących dowódców dostarcza interesujących danych, potrzebnych w konstruowaniu modelu osobowości dowódców.

Obserwacja dowódców w warunkach koszarowych i w czasie ćwiczeń taktycznych pokazała również silny deformujący rezultaty wpływ czynnika psychologicznego. Wielu obserwowanych, dążąc do uzyskania jak najlepszych wyników, popełniało istotne błędy. X. Gliszczyńska pisze o tym: "źródłem błędów przy wykonywaniu zadań trudnych może być nadmierna motywacja w kierunku uzyskania dobrych wyników, podczas gdy ta sama motywacja z reguły poprawia wyniki zadań łatwych" 1/. W związku z tym powstała konieczność krytycznego podejścia do tych wyników oraz wielokrotnej ich weryfikacji za pomocą innych metod.

Wyniki obserwacji, generalnie rzecz biorąc, potwierdziły trafność ustalonej dotychczas struktury modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku oraz wskazały na potrzebę wprowadzenia no-

1/ X.Gliszczyńska, Udział człowieka w powstawaniu wypadków przy pracy, Warszawa 1965, s. 79.

wego składnika - w y g l ą d u z e w n ę t r z n e g o .

Rezultaty obserwacji przekonują również o tym, że w warunkach koszarowych szczególnie uzewnętrznia się postawa ideowo-moralna oraz te cechy charakterologiczne, które są związane z tworzeniem pożądanego klimatu w stosunkach międzyludzkich, podczas gdy w warunkach ćwiczeń taktycznych wysuwają się na czoło: wiedza, umiejętności, zdolności ogólne oraz cechy charakteru składające się na sprężyste działanie dowódcy.

Zarówno ćwiczenia taktyczne, jak też warunki koszarowe dostarczyły danych wskazujących na to, że :

- w zakres podstawowych zdolności ogólnych dowódcy batalionu i pułku wchodzą: zdolność wyobrażania, zdolność porównywania i analizowania, zdolność wnioskowania i przewidywania;
- do podstawowych umiejętności zaliczono: umiejętność oddziaływania na podwładnych, organizowania, kierowania, przystosowywania się do nowych warunków i zadań, twórczego rozwiązywania problemów szkoleniowo-wychowawczych, realnej oceny rzeczywistości taktycznej, decydowania /podejmowania decyzji/, realizacji decyzji i oceniania podwładnych;
- w sferze charakterologicznej zasadniczą rolę odgrywają: stanowczość, poczucie odpowiedzialności, odwaga intelektualna, lojalność wobec przełożonych, lojalność wobec podwładnych, wymagalność, sprawiedliwość, pracowitość, dokładność i systematyczność, punktualność, honor, ambicja, odwaga żołnierska.

Dzięki danym z obserwacji uległ kolejnej zmianie hipotetyczny model osobowości dowódcy batalionu i pułku: po pierwsze, z tej części grupy ogólnych składników intelektualnych, które nazwaliśmy zdolnościami ogólnymi, została wyłączona spostrzegawczość /nie chodzi tu o spostrzegawczość zmysłową, lecz intelektualną, wyrażającą się np. w szybkim dostrzeganiu problemów/. Wyeliminowane zostały także samodzielność w myśleniu, krytycyzm i operatywność myślenia, gdyż dowódca umiejący szybko i trafnie porównywać, analizować oraz wnioskować i przewidywać jest zarazem spostrzegawczy oraz samodzielny, krytyczny i operatywny w myśleniu.

Po drugie, uwzględniając fakt, który wypłynął podczas obserwacji ćwiczeń taktycznych, że poczucie rzeczywistości takty-

oznej oznacza po prostu realne ocenianie sytuacji taktycznych, zrezygnowano z tego pojęcia na rzecz: umiejętności realnej oceny sytuacji taktycznych. Dotyczy to tej grupy szczególnych składników intelektualnych wchodzących w zakres hipotetycznego modelu osobowości, które zostały nazwane umiejętnościami. Grupę tę rozszerzono o umiejętność decydowania, odnosząc ją do w s z y s t k i c h sytuacji, w których działa dowódca. Wyłączono również przekazywanie decyzji, które okazało się elementem jej realizacji, a także aktywność, stanowiącą swoistą właściwość zdolności i umiejętności działania.

Po trzecie, z kręgu cech charakteru zostały np. wyeliminowane: współpraca i prymcypialność. Okazało się bowiem, że współpraca to nie tyle cecha charakteru, ile właściwość związana przede wszystkim z takimi umiejętnościami, jak: oddziaływanie na podwładnych oraz przystosowywanie się do nowych warunków i zadań. Prymcypialność zawiera się w poczuciu odpowiedzialności, stanowczości, honorze, ambicji oraz odwadze intelektualnej.

E k s p e r y m e n t

Eksperyment naukowy jest szczególnie wskazaną i pożądaną - chociaż bardzo trudną w stosowaniu - metodą badań nad osobowością dowódcy. Zakłada on potrzebę uzasadnionej ingerencji badacza w przebieg zdarzeń, procesów itp., będących przedmiotem jego zainteresowania. Ingerencja ta zmierza do wszechstronniejszego poznania istoty badanych rzeczy, zdarzeń i procesów, a nade wszystko do dokładniejszego niż w warunkach naturalnych ustalenia powiązań i przyczynowych uwarunkowań występujących między nimi samymi, a także między nimi i warunkami, w których występują. "Eksperyment jest metodą nadającą się do badań nad zjawiskami powtarzającymi się w warunkach przynajmniej częściowo takich samych" 1/.

Trzeba tu powiedzieć, że nie przeprowadzono eksperymentu związanego bezpośrednio z tematem, lecz spożytkowano wyniki eksperymentu, który został zrealizowany przez autora niniejszej pracy w związku z badaniami nad psychologiczno-pedagogicznymi czynnikami determinującymi autorytet dowódcy batalionu i pułku. Cho-

1/ J.Pieter, op.cit., s. 113.

dziło w nim o odpowiedź na pytanie, jaki typ dowódcy jest przede wszystkim aprobowany przez podwładnych oraz czy jego praca daje należyte efekty szkoleniowo-wychowawcze.

Eksperyment był oparty na założeniu, że istnieją różne style dowodzenia, a przede wszystkim: autokratyczny, demokratyczny, autokratyczno-demokratyczny, demokratyczno-autokratyczny. Analogicznie mówi się o takich samych typach dowódców. Kryterium podziału badanych na takie typy stanowił sposób kierowania przez dowódcę działalnością szkoleniowo-wychowawczą podwładnych oficerów:

- dopuszczanie podwładnych do ustalania zadań, które mają realizować wspólnie z dowódcą;
- zezwalanie podwładnym na samodzielność w rozwiązywaniu stawianych zadań.

Na tej podstawie zostało wybranych 8 dowódców i 8 eksperymentalnych grup oficerów, które były podporządkowane tym dowódcom [1/]. W ten sposób powstały 4 zestawy po 2 grupy szkoleniowe /w obydwu ten sam typ dowódcy/, różniące się typem dowódcy. Ilustruje to tabela 1.

We wszystkich grupach zrealizowano ten sam proces szkoleniowo-wychowawczy. Oficerowie pełniący funkcje dowódcze zostali poinformowani, na czym polega ich rola i jak mają postępować w poszczególnych sytuacjach. Każdy z nich otrzymał specjalną pisemną instrukcję [2/], określającą główne zasady postępowania w zależności od reprezentowanego przez siebie typu dowódcy. Podwładni wyżej wymienionych dowódców nie byli informowani o eksperymencie, ale obserwowano ich reakcje na stosowane wobec nich zabiegi.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Eksperyment był zorganizowany w jednym z ośrodków szkoleniowych, w którym odbywali przeszkolenie oficerowie rezerwy. Stąd też powstaje zastrzeżenie tej natury, iż eksperyment nie dotyczył dowódców batalionów i pułków. Wybór terenu eksperymentu nie był przypadkiem. Autor czynił próby zorganizowania eksperymentu w jednostkach liniowych, lecz względy organizacyjne i specyfika warunków życia wojskowego w jednostkach liniowych dyktowały potrzebę znalezienia rozwiązania zastępczego. Wyniki badań uzyskane w wymienionym ośrodku zostały - zgodnie z możliwościami - zweryfikowane w jednostkach liniowych, o czym będzie mowa na dalszych stronach pracy.

2/ Treść instrukcji zawiera Aneks V.

Tabela 1

Lp.	Grupy	Liczba podwładnych	Typ dowódcy
1	I i II	45	autokratyczny
2	III i IV	44	demokratyczny
3	V i VI	42	autokratyczno-demokratyczny
4	VII i VIII	48	demokratyczno-autokratyczny

Eksperyment, w którym wzięło udział 187 oficerów, trwał 6 tygodni, gdyż taki był czas przeznaczony na przeszkolenie zespołu, z którego wyłoniono grupy eksperymentalne.

Na zakończenie eksperymentu przeprowadzono następujące zabiegi:

- dokonano analizy charakterystycznych zachowań zarówno poszczególnych członków, jak i całych grup szkoleniowych w różnorodnych sytuacjach dowodzenia;
- zorganizowano badanie opinii podwładnych o ich dowódcach; badani oficerowie udzielali pisemnej odpowiedzi na pytanie: "Czy aprobujecie styl postępowania Waszego dowódcy wobec podwładnych i dlaczego?";
- dokonano podsumowania i porównania wyróżnień oraz kar w poszczególnych grupach eksperymentalnych;
- poddano analizie wyniki nauczania w poszczególnych grupach /specjalna komisja egzaminacyjna przeprowadziła egzamin z tego samego zakresu materiału nauczania, stosując te same kryteria oceny, przy czym nie wiedziała dokładnie, na czym polega eksperyment oraz jakiego typu dowódcy są w poszczególnych grupach/.

Wyniki dokonanych przedsięwzięć ilustruje tabela 2. Jest to zestawienie wyników uzyskanych w związku z odpowiedzią oficerów poszczególnych grup eksperymentalnych na pytanie: "Czy aprobujecie styl postępowania Waszego dowódcy wobec podwładnych i dlaczego?" Oprócz tego tabela zawiera zestawienie dotyczące liczby wyróżnień, kar i przeciętnej poziomu wyszkolenia w poszczególnych grupach.

Tabela 2

Lp.	Grupy	Typ dowódcy	Liczba badanych	Liczba bezwzględna i procent udzielonych odpowiedzi			Liczba wyróżnień	Liczba kar	Przeciętna poziomu wyszkolenia
				tak	nie	brak zdania			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	I i II	autokratyczny	45	1 / 2,22	44 / 97,68	-	4	8	3,75
2	III i IV	demokratyczny	44	12 / 27,24	30 / 68,10	2 / 4,54	9	3	3,95
3	V i VI	autokratyczno-demokratyczny	42	6 / 14,28	35 / 83,30	1 / 2,38	7	6	3,80
4	VII i VIII	demokratyczno-autokratyczny	48	34 / 70,72	10 / 20,80	4 / 8,32	14	1	4,20

Analiza zarówno zachowania grup eksperymentalnych, jak i wyników badania opinii wykazała, że najbardziej są cenieni dowódcy reprezentujący demokratyczno-autokratyczny styl dowodzenia. Oni też uzyskują największe efekty szkoleniowo-wychowawcze.

Badani wyrażali zdecydowaną dezaprobatę w stosunku do dowódców typu autokratycznego. Motywowali to tym, że dowódcy ci ograniczają samodzielność podwładnych, nie konsultują się z nimi w sprawach dotyczących całego kolektywu, podkreślają swoją ważność, o wszystkim decydują sami itp.

Również większość badanych stanęła na stanowisku dezaprobaty w stosunku do dowódców typu autokratyczno-demokratycznego. Uzasadnienie w tym wypadku było następujące: dowódcy ci nie zawsze zezwalają podwładnym na samodzielność, w ważniejszych sprawach dotyczących kolektywu decydują sami, często podkreślają ważność swojej osoby i nie zawsze są przystępni.

Nader interesujące jest to, że również większość badanych wykazała dezaprobującą postawę wobec dowódców typu demokratycznego. Najczęściej powtarzające się uzasadnienia tego stanowiska sprowadzały się do tego, że dowódcy ci za dużo dyskutują z podwładnymi o zadaniach, które mają z nimi wykonywać, czasem są mało wymagający, mało samodzielni, robią wszystko, by pozostawać w dobrych stosunkach z podwładnymi, co nie pozostaje bez uszczerbku dla dobra służby itp.

Dowódcy demokratyczno-autokratyczni cieszą się najwyższym uznaniem, gdyż - zgodnie z opinią badanych - posiadają własne zdanie, liczą się ze zdaniem podwładnych, korzystają z ich wniosków i uwag, lecz w zasadzie tylko wtedy, gdy to jest naprawdę konieczne. Są oni wymagający, ale sprawiedliwi, gdy trzeba surowi. Cechuje ich również stanowczość, poczucie odpowiedzialności i honoru, lecz zarazem lojalność wobec podwładnych. Jeżeli do tego dodać, że w pododdziałach, którymi dowodzili, stwierdzono największą liczbę wyróżnień oraz najmniejszą liczbę kar i największą przeciętną poziomu wyszkolenia, można przyjąć, że aprobatę podwładnych i należyte efekty szkoleniowo-wychowawcze oraz wysoki autorytet osiągają dowódcy reprezentujący demokratyczno-autokratyczny styl dowodzenia.

Biorąc pod uwagę to, że eksperyment był przeprowadzony w ośrodku szkoleniowym, starano się zweryfikować uzyskany wynik w jednostkach liniowych. W tym celu zbadano opinię 300 oficerów-podwładnych dowódców pułków i batalionów w jednostkach dwóch okręgów wojskowych. Badanie opinii każdorazowo poprzedzano charakterystyką poszczególnych typów dowódców, którzy brali udział w eksperymencie, przy czym nie podawano jego wyników. Opierając się na tej charakterystyce i konfrontując ją ze swoim dotychczasowym doświadczeniem wojskowym, badani wyrażali pisemną aprobatę lub dezaprobatę dla określonych typów dowódców.

Pewna istotna nowość w stosunku do eksperymentu polegała na tym, że brano tu pod uwagę aprobatę lub dezaprobatę typu dowódcy batalionu i pułku przez podwładnych oficerów nie tylko w warunkach pokojowych, lecz także wojennych. Zestawienie uzyskanych wyników przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Lp.	Typ dowódcy	Liczba i procent akceptujących na okres:	
		pokojowy	wojenny
1	Autokratyczny	-	60 19,80
2	Demokratyczny	58 19,14	1 0,33
3	Autokratyczno-demokratyczny	42 13,86	220 72,60
4	Demokratyczno-autokratyczny	200 66,00	19 6,27

Większość badanych uważa, iż w warunkach pokojowych najbardziej pożądani są dowódcy demokratyczno-autokratyczni. Uzyskany w tym względzie wynik potwierdza rezultat eksperymentu.

Okazuje się jednak, że innego stylu dowodzenia niż okres pokojowy wymaga okres wojenny. Jeżeli w okresie pokojowym cenieni są dowódcy batalionów i pułków demokratyczno-autokratyczni, to w okresie wojny - autokratyczno-demokratyczni.

Pokojowe warunki życia wojskowego wymagają, by dowódca w jednych sytuacjach uzewnętrzniał głównie demokratyczne sposoby postępowania wobec podwładnych, w drugich głównie autokratyczne, a w jeszcze innych - jedne i drugie razem.

Oczywiście, trudno jest apriorycznie ustalić, kiedy i jakie sposoby dowodzenia powinien stosować; o tym decyduje sam dowódca. Obserwacja zachowania dowódców w warunkach koszarowych i ćwiczeń taktycznych, o której już była mowa, a także dowódców biorących udział w eksperymencie wykazała, że o słuszności podjętej decyzji w sprawie zastosowania w konkretnej sytuacji określonego stylu dowodzenia decydują głównie wiedza, postawa ideowo-moralna i umiejętności dowódcy.

Warto jednakże nadmienić, iż uzyskanych wyników nie można generalizować i odnosić do wszystkich szczebli dowodzenia. Wydaje się bowiem, a wymagałoby to weryfikacji, że rozpatrując problem stylu dowodzenia w układzie pionowym od najniższego do najwyższego szczebla, stwierdzilibyśmy prawdopodobnie, że wraz z przechodzeniem na coraz wyższy szczebel hierarchii dowódczej konieczne się staje zmniejszanie udziału stylu autokratycznego i zwiększanie udziału stylu demokratycznego. Odwrotne zjawisko rysowałoby się zatem w przypadku przechodzenia na coraz to niższy szczebel hierarchii służbowej. Stąd też wskazane byłoby rozpatrywanie funkcjonowania stylów dowodzenia zarówno w układzie poziomym, jak też pionowym i z tego punktu widzenia należałoby wprowadzić pewne modyfikacje do przeprowadzonego eksperymentu w przypadku jego powtórzenia.

Przeprowadzony eksperyment i weryfikujące uzyskane wyniki badania opinii zwróciły uwagę, że w działalności dowódcy istotną rolę odgrywa jego charakter. Przy czym występuje tu zależność dwustronna: charakter ma wpływ na opanowanie wiedzy oraz kształtowanie postawy ideowo-moralnej, zdolności i umiejętności, a wiedza, zdolności, umiejętności i postawa ideowo-moralna są z kolei stymulatorami funkcjonowania charakteru.

Z danych eksperymentu wynika, iż osobowość dowódcy należy wiązać ściśle z jego działaniem. Nie ma bowiem abstrakcyjnej oso-

bowości dowódcy, jest natomiast konkretna, działająca /funkcjonująca/ osobowość dowódcy. Stąd też, nawet wówczas gdy konstruujemy model osobowości dowódcy jako swoisty ideał, powinniśmy dostrzegać jego rolę i miejsce na tle konkretnych działań różnych dowódców i w związku z tym nie formułować warunku pełnej jego wdrażalności. Już chociażby dlatego, że ma on pełnić funkcję ideału, nie jest możliwe pełne jego spożytkowanie w sferze zastosowań. Ludzkie działania były, są i będą bogatsze, bardziej złożone niż wszelkie modele konstruowane na ich wzór. Oczywiste jest, iż fakt ten nie przemawia przeciwko sensowności modelowania /modeli/, lecz jedynie zwraca uwagę, jak - przynajmniej w sferze nauk pedagogiczno-psychologicznych - należałoby traktować ich funkcję.

Nadmienić także trzeba, że wyniki eksperymentu i badania opinii wyraźnie wskazują potrzebę wiązania funkcjonowania osobowości dowódcy z konkretnymi warunkami. Szczególnie chodzi o warunki pokojowe i wojenne. Jedne i drugie wymagają odmiennego funkcjonowania osobowości dowódcy. Łączy się z tym bardzo istotne pytanie, mianowicie: jak zorganizować optymalny proces kształcenia dowódców, przygotowujący ich jednocześnie do efektywnego rozwiązywania zadań dowódczych w okresie pokoju i wojny?

B a d a n i e o p i n i i

Jest to metoda, którą można by nazwać "metodą pytań i odpowiedzi" [1]. Na jej usługach znajdują się ankiety, których stosowanie nazywane jest ankietowaniem, a także - szeroko wykorzystywany nie tylko w badaniach psychologicznych, lecz również socjologicznych i historycznych - wywiad ustny. W sumie mamy do czynienia z tzw. metodą badania opinii, w której jako narzędzia używamy ankiety, budzącej wiele wątpliwości. Prowadzone na jej temat spory mają - zdaniem J. Pietera - dwie przyczyny. Pierwsza wyraża się w niewłaściwym, nieumiejętnym, a nawet nielogicznym korzystaniu z tej metody. Niektórzy badacze nie przestrzegają wielu zasad, które powinny być respektowane w przypadku konstrukcji ankiet lub zestawów pytań do wywiadów ustnych. Nie uwzględniają także obowiązujących wskazań metodologicznych i metodycznych do-

1/ J.Pieter, op.cit., s. 145.

tyczących samego procesu badawczego oraz - co jest najbardziej szkodliwe z punktu widzenia nauki - wykazują tendencję do generealizacji uzyskiwanych wyników, w dodatku często niereprezentatywnych.

Przyczyna druga, diametralnie przeciwstawna, polega na przesadnej dążności części psychologów i socjologów do "nadmiernego idealizowania fizykalnych wzorców i metod badań naukowych" i w konsekwencji do "hołdowania źle pojętemu obiektywizmowi naukowemu". Dlatego też wskazane byłoby nie tylko zwracanie uwagi na to, jakim wymaganiom powinna odpowiadać metoda badania opinii i używane w niej techniki badawcze, lecz również przypisywanie należnego jej miejsca w całym zespole stosowanych metod. Z tego punktu widzenia konieczne jest między innymi rozsądne spojrzenie na ankietę, która "odgrywa pierwszorzędną, a nawet wręcz podstawową rolę w naukach społecznych /w psychologii, ekonomii, demografii/, znaczną rolę w części nauk psychologicznych /psychologii społecznej, wychowawczej, rozwojowej, humanistycznej, klinicznej i higienie psychicznej/, w doświadczalnej dydaktyce i pedagogice, rolę okolicznościową w antropologii oraz w innych naukach, jeśli badaczowi zależy na wypowiedziach osób badanych i na ich interpretacji" 1/.

Z wymienionym poglądem na ankietę jako narzędzie badań koresponduje stanowisko J. Bohuckiego. Autor wśród braków wytykanych tej metodzie przez naukę wymienia przede wszystkim subiektywizm, którego nośnikiem są informacje badanych oraz udzielanie odpowiedzi niezgodnych z rzeczywistością, wynikające z nieznajomości istoty rzeczy lub celowej dążności do nieujawnienia autentycznego stanu. Brakom tym nie potrafimy zaprzeczyć. Zauważmy jednak, iż w każdej metodzie badawczej - szczególnie gdy chodzi o dyscypliny społeczne - można znaleźć wiele niedoskonałości.

Nie da się jednak zaakceptować w pełni kolejnego zastrzeżenia przeciw ankiecie jako "metodzie", której brak "pewnego środka ciężkości w wielkiej ilości cech osobowych" 2/. Należy przecież uwzględnić fakt, iż "większa lub mniejsza waga przypisywana przez badanych poszczególnym właściwościom uwidacznia się

1/ Tamże.
2/ J.Bohucki, Osobowość nauczyciela w świadomości młodzieży, Katowice 1965, s. 14.

dopiero w częstotliwości występowania" [1].

Mimo wielu słusznych zastrzeżeń pod adresem metody ankietowej znajduje ona nadal zastosowanie jako narzędzie badawcze, albowiem problem tkwi nie w tym, czy się nią posługiwać. Zasadnicza kwestia sprowadza się do precyzyjnego określenia przedmiotu badań, trafnego sformułowania pytań, zgodnego z metodologicznymi dyrektywami przeprowadzania badań, a przede wszystkim - do poprawnej interpretacji wyników, uwzględniającej rezultaty, które uzyskał badacz za pośrednictwem innych metod.

Dużą zaletą metody badań ankietowych jest to, że daje praktykom możliwość bezpośredniego niemal udziału w rozwiązywaniu wielu problemów psychologicznych, pedagogicznych, dydaktycznych, socjologicznych itp. W przypadku badań nad osobowością dowódcy uczyniła praktyków wojskowych współtwórcami postulowanego modelu osobowości dowódcy, gdyż pozwoliła wykorzystać ich bogate doświadczenie.

Trzeba podkreślić, iż koncepcje wywiadów ankietowych powinny wyraźnie określać treść i zakres badanej tematyki, precyzyjnie ustalać problemy badawcze oraz poprawnie konstruować techniki badawcze, których najważniejszym elementem są pytania, stanowiące klucz do uzyskania potrzebnych informacji. Taki sposób podejścia do metody badań ankietowych sprzyja swobodnemu, pełnemu i konkretnemu ujawnianiu przez respondentów ich poglądów.

Badanie opinii przeprowadzono wśród kadry dydaktyczno-naukowej ASG, słuchaczy tej uczelni, a także kadry oficerskiej w jednostkach wojskowych. Zastosowano ankiety skategoryzowane i nieskategoryzowane oraz ustne wywiady indywidualne i zbiorowe /dyskusje/.

Omawianą metodę spożytkowano jako samodzielne narzędzie badawcze, a także jako uzupełnienie eksperymentu i obserwacji. Jako samodzielna metoda znalazła zastosowanie w dwóch etapach badań: eksploracyjnych oraz weryfikacyjnych.

W badaniach eksploracyjnych chodziło o uzyskanie danych dotyczących funkcjonowania przodujących dowódców batalionów i pułków w zakresie: organizacji pracy z podwładnymi, zachęcania ich

---

1/ Tamże.

do pracy, oceniania podwładnych, wytwarzania przyjacielskich stosunków z nimi, kształtowania poczucia kolektywizmu, sposobów kontaktowania się z podwładnymi i reprezentowania ich na zewnątrz, inicjowania aktywności własnej i podwładnych, sposobów przejawiania tendencji do przewagi nad podwładnymi oraz kwalifikacji zawodowych [1]. W badaniach tych wzięło udział 110 słuchaczy ASG i 80 oficerów z jednostek wojskowych /pułków/ [2].

Natomiast badania weryfikacyjne miały przynieść odpowiedź na pytanie, czy uzyskane dotychczas wyniki korespondują z opinią nowej populacji badanych. Punktem wyjścia były składowe modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku, które drogą weryfikacji hipotezy roboczej zostały potwierdzone wynikami obserwacji działalności dowódców batalionów i pułków w warunkach koszarowych oraz ćwiczeń taktycznych. Badaniu poddano 200 słuchaczy ASG i 200 oficerów z jednostek wojskowych /głównie pułków/. W tej drugiej grupie znajdowało się między innymi 15 dowódców pułków, 5 dowódców dywizji i 20 oficerów jednego sztabu okręgu wojskowego.

Badani odpowiadali na następujące pytania:

- "Które z wymienionych w ankiecie składników modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku są istotne, a które nieistotne z punktu widzenia spełnianych przez nich funkcji?"
- "Które z wymienionych składników odgrywają główną rolę podczas pokoju?"
- "Które składniki odgrywają główną rolę podczas wojny?"
- "Które składniki odgrywają główną rolę zarówno podczas pokoju, jak i wojny?" [3]

Dane z badań ankietowych korespondują z dotychczasowymi wynikami. Okazuje się bowiem, że spośród 31 składników modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku - 30 zostało uznanych za istotne przez 80 - 100 % badanych w ASG, a 27 również przez 80 - 100 % badanych w jednostkach wojskowych. Szczegółowe dane prezentuje tabela 4.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Materiału do opracowania ankiety uwzględniającej wymienione problemy dostarczył autorowi Z. Pietrasiński.
2/ Wyniki badań zawiera Aneks VI.
3/ Wyniki badań zawiera Aneks VII.

Tabela 4

Lp.	Procent badanych	Liczba spośród 31 składników uznanych za istotne przez badanych w :	
		ASG	jednostkach
1	60	-	1
2	ponad 70	1	3
3	80	-	1
4	ponad 80	13	13
5	90	1	1
6	ponad 90	8	4
7	100	8	8

Wyniki badań ankietowych potwierdziły dotychczasową trójskładnikową budowę modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku; badani wymieniali składniki istotne podczas pokoju, w warunkach wojny oraz spełniające ważną rolę zarówno w okresie pokoju, jak i wojny. Znamienne jest, że do składników, które odgrywają - według badanych - główną rolę w okresie pokoju należą przede wszystkim charakterologiczne: lojalność wobec podwładnych, sprawiedliwość, pracowitość, systematyczność, honor i ambicja. Oprócz tego wymieniano wiedzę społeczno-polityczną i umiejętność twórczego rozwiązywania problemów szkoleniowo-wychowawczych.

W kręgu składników mających istotne znaczenie podczas wojny zostały wyeksponowane przede wszystkim umiejętności i zdolności ogólne. Wśród umiejętności znalazły się : umiejętność kierowania, przystosowania się do nowych warunków oraz zadań, decydowania i realizacji decyzji, a wśród zdolności: zdolność wyobrażania, porównywania i analizowania, wnioskowania i przewidywania. Spośród cech charakteru badani wybrali: stanowczość, poczucie odpowiedzialności, lojalność wobec przełożonych i odwagę żołnierską.

I wreszcie w zespole składników odgrywających główną rolę zarówno podczas pokoju, jak i wojny wymieniano w szczególności: wiedzę wojskową, postawę ideowo-moralną, umiejętności oddziaływania na podwładnych, organizowania, oceniania podwładnych, a także odwagę intelektualną, wymagalność, dokładność i punktualność.

Równolegle z powyższymi przedsięwzięciami starano się ustalić hierarchię poszczególnych składników osobowości. W tym celu grupie 200 wymienionych już oficerów z jednostek wojskowych postawiono zadanie uszeregowania tych składników pod względem ich ważności [1/].

Uzyskane wyniki były weryfikowane w wywiadzie ustnym, który przeprowadzono z : 1 dowódcą okręgu wojskowego, 2 zastępcami dowódców okręgów do spraw politycznych, 1 zastępcą dowódcy okręgu do spraw liniowych, 2 dowódcami dywizji i 14 pracownikami naukowo-dydaktycznymi ASG. Badani wyrażali pogląd, iż uzyskane rezultaty nie budzą istotniejszych zastrzeżeń; są odzwierciedleniem wymagań stawianych dowódcy batalionu i pułku w czasie pokoju oraz wojny.

W opracowywaniu danych dotyczących wskazania przez badanych miejsca każdego ze składników modelu osobowości zastosowano zasadę sumowania dwóch największych sąsiadujących ze sobą liczb, a uzyskany tą drogą wynik potraktowano jako wskaźnik miejsca przyznanego przez badanych danemu składnikowi. Liczbę wyborów określonych składników osobowości dowódcy batalionu i pułku oraz ich miejsce pokazuje tabela 5.

Okazuje się zatem, że pierwsze trzy miejsca wśród siedmiu podstawowych składników modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku zajęły kolejno : wiedza wojskowa, postawa ideowo-moralna i umiejętności. Stąd wniosek, iż w procesie kształcenia i wychowania dowódców należałoby preferować g ł ó w n i e te trzy składniki. Model osobowości dowódcy może być zatem punktem wyjścia - a przynajmniej jednym z istotnych źródeł - do formułowania programów kształcenia i wychowania dowódców. Jest to jego istotna i zarazem inspiratorsko-sterownicza funkcja.

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Wyniki badań zawiera Aneks VIII.

Tabela 5

Lp.	Składnik osobowości	Liczba wyborów na 200 badanych	Miejsce
1	Wiedza wojskowa	197	I - II
2	Postawa ideowo-moralna	192	I - II
3	Umiejętności	160	II- III
4	Zdolności	144	III - IV
5	Charakter	133	IV - V
6	Wiedza społeczno-polityczna	129	V - IV
7	Wygląd zewnętrzny	190	VI - VII

T e s t y p s y c h o l o g i c z n e

W badaniach zmierzających do skonstruowania modelu osobowości dowódcy wskazane byłoby również zastosowanie - chociaż nie miało to miejsca w przypadku powstawania niniejszej pracy - testów psychologicznych. Metoda testów psychologicznych, zwanych też psychodiagnostycznymi, jest chyba najbardziej sporną metodą badań, gdyż wiąże się z nią wiele braków i ograniczeń, które dają o sobie znać szczególnie wówczas, gdy jest stosowana w oderwaniu od innych metod. Istotny sens tej metody "leży w ułatwianiu, a nawet w umożliwianiu rozpoznawań stanu określonych czynności bądź cech psychicznych u danych osób /.../. Wartość tej metody leży w jej praktycznej użyteczności" 1/.

Naukowo-informacyjna wartość testu zależy przede wszystkim od jego treści, konstrukcji, standaryzacji, sposobu stosowania oraz opracowania wyników, a także ich interpretacji. We współczesnych warunkach zarówno opracowanie testów, jak również posługiwanie się nimi wymaga wszechstronnego przygotowania specjalistycznego, o którym traktuje testologia i ściśle z nią związana psychometria.

Konstruując test do badania dowódców, należałoby uwzględnić całokształt dorobku psychologii w zakresie metodologii ba-

1/ J.Pieter, op.cit., s. 144.

dań ludzkiego intelektu, a szczególnie koncepcję teoretyczną J.P. Guilforda, która - według Z. Pietrasińskiego - jest "teorią aktualnie najbardziej przydatną i ambitną" [1]. Problem, o którym mowa, odnosi się głównie do opracowywania testów umożliwiających w miarę wszechstronne i obiektywne badanie operacji umysłowych, przede wszystkim takich, jak : "poznawanie, pamięć, myślenie konwergencyjne, myślenie dywergencyjne i ocenianie"[2].

Również nie bez znaczenia jest stosowanie testów wiadomości, urządzeń rozpoznających sprawności sensoryczne i motoryczne, a także wymagających coraz większej uwagi kwestionariuszy /inwentarzy/ osobowości [3], które umożliwiają poznawanie cech pozaintelektualnych /przede wszystkim charakteru/. Bardziej wyczerpujące określenie osobowości dowódcy mogłyby dać techniki badania temperamentu i motywacji.

W odniesieniu do testów psychologicznych konieczne jest również zastrzeżenie, iż stanowią one jedną z metod psychologicznych; w wielu przypadkach powinny pełnić rolę wyłącznie pomocniczą w stosunku do metod bardziej miarodajnych.

4. Struktura modelu osobowości dowódcy i definicje jego składników

Spotykane w wojskowej literaturze pedagogicznej i psychologicznej modele osobowości oficera, w tym także dowódcy, mają oprócz wielu zalet szereg braków. Są przede wszystkim normatywne a nie empiryczne, co wynika między innymi stąd, iż dotychczas nie prowadzono powszechnych kompleksowych badań nad osobowością oficera czy oddzielnie dowódcy. Prezentowane modele osobowości dowódcy obejmują często składniki dedukowane głównie w oparciu o określone założenia normatywne a nie wyniki badań empirycznych.

Konstruowane dotychczas modele osobowości dowódcy nie zwracają szczególnej uwagi na zasadę funkcjonalności zawodowej, która nakazuje uwzględnianie wymagań służby

1/ Z.Pietrasiński, Myślenie twórcze, Warszawa 1969, s. 86.
2/ Tamże.
3/ Chodzi o osobowość w węższym rozumieniu.

wojskowej w ogóle, a także wynikających z danego rodzaju służby w okresie pokoju i wojny. Nie respektują w pełni zasady r o z w o j u , która postuluje , by model osobowości dowódcy był jednocześnie aktualny /zawierał to, co dowódcy jest potrzebne w sytuacji obecnej/ i perspektywiczny /obejmował to, co będzie mu potrzebne w przyszłości/.

Również większość dotychczasowych modeli osobowości oficera - w tym także dowódcy - ma charakter zbyt atomistyczny. Wyraża się to w tym, że zawierają zbyt dużą liczbę cech, co najczęściej powoduje zagubienie cech istotnych a różnicujących. Zarazem w dotychczasowych modelach osobowości dowódcy zwraca się uwagę przede wszystkim na ich aspekt strukturalny /strukturę/ a nie funkcjonalny /funkcje pełnione przez poszczególne składniki modelu osobowości dowódcy/.

Jednocześnie brak jest dokładnego zdefiniowania wymienionych składników modelu osobowości dowódcy. Na przykład, jedno ze źródeł zachodnich podaje takie cechy osobowości, jak: dostojny, stateczny, dystyngowany, nobliwy, lecz nie wiadomo, co oznaczają te pojęcia. Podobny stan występuje w wielu innych źródłach; jest to powodem dowolności w interpretacji cech osobowości.

Autor prezentowanego w tej pracy modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku na pewno nie ustrzegł się błędów. Jest to jedno z możliwych rozwiązań w tym względzie, wymagające dalszej weryfikacji teoretycznej i empirycznej. Najważniejszymi zaletami zaproponowanego modelu są - jak się wydaje - empiryczny punkt widzenia oraz dążność do uchwycenia podstawowych składników modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku, znajdujących się u podstaw jego skutecznego funkcjonowania w szeroko pojętym procesie dowodzenia.

Nadmienić należy, iż celem autora nie było opracowanie wszechstronnej analizy poszczególnych składników modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku, lecz tylko ich zdefiniowanie dla ułatwienia posługującym się tym modelem bardziej obiektywnej oceny /opiniowania/ dowódców batalionów i pułków. Skonstruowany model ma się zatem stać jednym z narzędzi umożliwiających obiektywizację waloryzacji /oceniania, opiniowania/ dowódców batalionów i pułków.

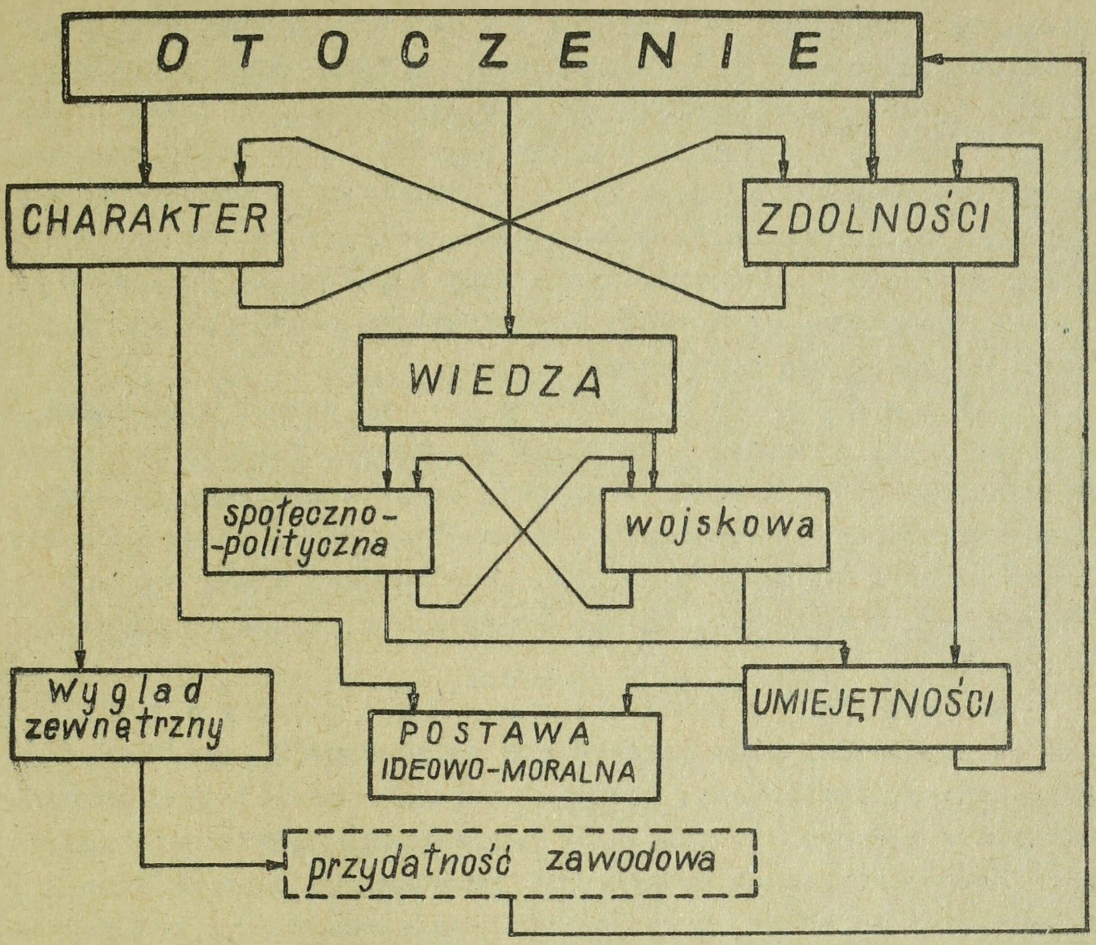
Model ten można by przedstawić w dwojakim ujęciu. Pierwsze - tradycyjne - uwzględnia nie tylko główne składniki osobowości, lecz również ich elementy /cechy/. Ilustruje to tabela 6.

Tabela 6

Lp.	Składniki osobowości		Lp.	Składniki osobowości	
1	Postawa ideowo-moralna		17	Charakter	stanowczość
2	Wiedza wojskowa		18		poczucie odpowiedzialności
3	Wiedza społeczno-polityczna		19		odwaga intelektualna
4	Zdolności ogólne	wyobrażania	20		lojalność wobec przełożonych
5		porównywania i analizowania	21		lojalność wobec podwładnych
6		wnioskowania	22		wymagalność
7		przewidywania	23		sprawiedliwość
8	Umiejętności	oddziaływania na podwładnych	24		pracowitość
9		organizowania	25		dokładność
10		kierowania	26		systematyczność
11		przystosowywania się do nowych warunków i zadań	27		punktualność
12		twórczego rozwiązywania problemów szkoleniowo-wychowawczych	28		honor
13		realnej oceny rzeczywistości taktycznej	29		ambicja
14		decydowania	30		odwaga żołnierska
15		realizacji decyzji	31	Wygląd zewnętrzny	
16		oceniania podwładnych			

Drugie natomiast ujęcie - współczesne, konkretniej mówiąc cybernetyczne - obejmuje tylko główne składniki modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku [1]. Uwzględnia ono sprzężenia i uwarunkowania występujące w tym modelu, co pokazuje schemat 5.

1/ W opracowaniu niniejszego modelu, a także zmodyfikowanego i zintegrowanego modelu psychiki /s.67/, korzystałem z konsultacji i uwag Jerzego Skibińskiego.



Schem. 5. Model osobowości dowódcy batalionu i pułku

Powyższe ujęcie zwraca uwagę na wzajemne związki i uzależnienia poszczególnych składników struktury osobowości dowódcy z punktu widzenia przydatności zawodowej. Uzewnętrznia także osobowość jako układ warstwowy.

Swoiste miejsce w modelu osobowości dowódcy zajmuje wygląd zewnętrzny, gdyż nie jest on stricte składnikiem osobowości, niemniej wiąże się z nią poprzez swoje - jak się wydaje - uzależnienie od charakteru.

Po omówieniu ogólniejszej problematyki modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku spróbujmy zdefiniować jego składniki:

- P o s t a w a i d e o w o - m o r a l n a jako składnik modelu osobowości dowódcy wyraża się w jego czynnym udziale w podstawowych przedsięwzięciach pracy szkoleniowo-wychowaw-

czej, zmierzających do ciągłego podnoszenia gotowości bojowej podwładnych, szczególnie kształtowania u nich uczuć patriotycznych i internacjonalistycznych oraz odporności na działalność nieprzyjaciela w dziedzinie wojny psychologicznej. Wyrazem postawy ideowo-moralnej jest również konsekwentne postępowanie, zgodne z deklarowanym światopoglądem, aktywne uczestniczenie w pracy społecznej, przestrzeganie norm współżycia, dbałość o mienie społeczne, zwalczanie marnotrawstwa, kumoterstwa i innych przejawów zła moralnego.

- W i e d z a w o j s k o w a to zespół wiadomości z zakresu nauki wojennej i techniki wojskowej, dotyczących szczególnie praw wojny i walki zbrojnej, zasad taktyczno-operacyjnych, szkolenia i dowodzenia oraz możliwości, a także sposobów wykorzystania wojskowego sprzętu technicznego w ćwiczeniach taktycznych z wojskami, przede wszystkim w warunkach działań bojowych 1/.

- W i e d z a s p o ł e c z n o - p o l i t y c z n a to zespół wiadomości składających się na znajomość praw rozwoju społeczno-ekonomicznego, treści i procesów rozwojowych znanych aktualnie głównych systemów ideologicznych, podstawowych danych faktograficznych dotyczących rozwoju społecznego oraz zasadniczej wojskowej problematyki socjologicznej i pedagogiczno-psychologicznej, jak również aktualnych zagadnień społeczno-politycznych wewnątrzkrajowych i międzynarodowych.

- Z d o l n o ś c i o g ó l n e to zespół takich składników osobowości, które warunkują przyswajanie wiedzy, kształtowanie umiejętności oraz samodzielne rozwiązywanie problemów w sferze myślenia.

W y o b r a ż a n i e to zdolność tworzenia w świadomości obrazów rzeczywistości szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej, zarówno na podstawie dotychczasowego doświadczenia, jak również aktualnie spostrzeganych faktów, zdarzeń i procesów.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Dodać należy, że wiedza wojskowa dowódcy powinna obejmować szczegółowe dane dotyczące organizacji, wyposażenia technicznego oraz działania na polu walki wojsk własnych i przeciwnika.

P o r ó w n y w a n i e i a n a l i z o w a n i e to zdolności umożliwiające ustalanie podobieństw i różnic zachodzących między zjawiskami szkoleniowo-wychowawczymi; szczególnie taktycznymi.

W n i o s k o w a n i e jest zdolnością wyciągania wniosków wynikających z porównań i analiz sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych.

P r z e w i d y w a n i e to zdolność ustalania toku mogących nastąpić zdarzeń i zarazem dostrzegania ewentualnych następstw, spowodowanych realizacją wniosków sformułowanych na podstawie analizy konkretnych sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych 1/.

- U m i e j ę t n o ś c i to nabyte dzięki zdolnościom i wiedzy /oddziaływania szkoleniowo-wychowawcze/ oraz własnej aktywności te składniki osobowości, które warunkują głównie praktyczne rozwiązywanie problemów i są podstawą samodzielnego działania.

U m i e j ę t n o ś ć o d d z i a ł y w a n i a n a p o d w ł a d n y c h wyraża się w stosowaniu takich sposobów dowodzenia i pracy, które umożliwiają dowódcy uzyskiwanie u podwładnych dobrowolnego i chętnego podporządkowania się jego woli, a zarazem wyzwalają inicjatywę jak najlepszego wykonania postawionych zadań.

U m i e j ę t n o ś ć o r g a n i z o w a n i a uzewnętrznia się w stwarzaniu przez dowódcę warunków sprzyjających procesom dowodzenia, szczególnie określaniu swojej oraz podwładnych roli w dowodzeniu, zwłaszcza na ćwiczebnym polu walki, jak też w pracy szkoleniowo-wychowawczej.

U m i e j ę t n o ś ć k i e r o w a n i a wyraża się w skutecznym i elastycznym oddziaływaniu na procesy szkoleniowo-wychowawcze, szczególnie na tok zdarzeń podczas ćwiczeń taktycznych.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Definiowane powyżej zdolności autor pracy określał jako czynności intelektu. Zob. Ogólny model osobowy oficera aparatu partyjno-politycznego, /w:/ W służbie ludowego Wojska Polskiego..., s. 45-55. Jednak dalsze prace badawcze nad modelem osobowości dowódcy batalionu i pułku zwróciły uwagę, że pojęcie zdolności ogólnych jest w tym przypadku adekwatniejsze.

U m i e j ę t n o ś ć p r z y s t o s o w y w a n i a s i ę d o n o w y c h w a r u n k ó w i z a d a ń polega na szybkim określaniu swojej roli i miejsca w związku z zaistniałą, nową sytuacją oraz na gotowości do skutecznego stawiania i rozwiązywania zadań.

U m i e j ę t n o ś ć t w ó r c z e g o r o z w i ą z y w a n i a p r o b l e m ó w s z k o l e n i o w o - w y c h o w a w c z y c h wyraża się w stosowaniu nieschematycznych, oryginalnych metod myślenia i działania podczas doskonalenia procesu przygotowywania podwładnych do należytego wykonywania zadań.

U m i e j ę t n o ś ć r e a l n e j o c e n y r z e c z y w i s t o ś c i t a k t y c z n e j uzewnętrznia się we wnikliwej analizie położenia wojsk i konkretnych warunków terenowych oraz trafnym ustalaniu możliwości taktyczno-technicznych własnych i przeciwnika.

U m i e j ę t n o ś ć d e c y d o w a n i a - czyli podejmowania decyzji - polega na szybkim, łatwym i trafnym formułowaniu optymalnych rozwiązań oraz zadań dla siebie i podwładnych, szczególnie w sytuacjach niebezpiecznych, konfliktowych, niejasnych i wymagających realizacji zadań w ograniczonym czasie.

U m i e j ę t n o ś ć r e a l i z a c j i d e c y z j i uzewnętrznia się w komunikatywnym przekazywaniu podwładnym decyzji, natychmiastowym wcielaniu ich w działanie oraz dokładnym śledzeniu i analizowaniu wydarzeń w celu dokonywania modyfikacji zależnie od zaistniałych sytuacji.

U m i e j ę t n o ś ć o c e n i a n i a p o d w ł a d n y c h polega na formułowaniu wszechstronnych i obiektywnych ocen osobowości podwładnych z punktu widzenia dobra służby wojskowej.

- C h a r a k t e r dowódcy to zespół cech jego osobowości, dotyczących stosunku do obowiązków służbowych, otoczenia i siebie samego.

S t a n o w c z o ś ć wyraża się w dążności do osiągania wytyczonych celów szkoleniowo-wychowawczych i niewprowadzaniu zmian w swoich decyzjach bez głębszego uzasadnienia.

P o c z u c i e o d p o w i e d z i a l n o ś c i ujawnia się w zdawaniu sobie sprawy z następstw, które mogą być spowodowane realizacją powziętych decyzji i w związku z tym w podejmowaniu decyzji wykluczających ujemne skutki, a także w niezrzucaniu z siebie odpowiedzialności na podwładnych za powzięte lub akceptowane przez siebie decyzje.

O d w a g a i n t e l e k t u a l n a uzewnętrznią się w rzetelnym, zgodnym z rzeczywistym stanem rzeczy i własnym poglądem, przedstawianiu przełożonym sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych.

L o j a l n o ś ć w o b e c p r z e ł o ż o n y c h polega na podporządkowaniu się ich nakazom i zakazom, formułowanym na podstawie przysługujących im uprawnień, a także na aktywnym i rzetelnym realizowaniu tych dyrektyw, jak również na umiejętności zrezygnowania z własnego zdania /poglądu/ na korzyść zdania przełożonego.

L o j a l n o ś ć w o b e c p o d w ł a d n y c h wyraża się w przestrzeganiu przez dowódcę praw, które im przysługują.

W y m a g a l n o ś ć ujawnia się w czuwaniu nad tym, aby podwładni wykonywali zadania solidnie i terminowo.

S p r a w i e d l i w o ś ć uzewnętrznia się w jednakowym traktowaniu wszystkich podwładnych i równomiernym przydzielaniu im zadań służbowych.

P r a c o w i t o ś ć znajduje wyraz w osobistym angażowaniu się dowódcy w rozwiązywanie zadań szkoleniowo-wychowawczych oraz w systematycznym podwyższaniu swoich kwalifikacji zawodowych.

D o k ł a d n o ś ć wyraża się w skrupulatnym wydawaniu rozkazów i zarządzeń oraz wyznaczaniu na ich zrealizowanie takiego czasu, który rzeczywiście jest potrzebny, jak również w sumiennym spełnianiu swoich obowiązków.

S y s t e m a t y c z n o ś ć uzewnętrznia się w racjonalnym planowaniu krótko- i długoterminowych zadań oraz rytmicznym ich realizowaniu.

P u n k t u a l n o ś ć ujawnia się w wykonywaniu czynności w wyznaczonym na nie czasie, przestrzeganiu terminów, które wyznaczył sobie sam dowódca lub jego przełożony.

H o n o r uzewnętrznia się w poszanowaniu godności własnej i podwładnych.

A m b i c j a wyraża się w dążności do uzyskiwania coraz lepszych wyników w procesie dowodzenia drogą uczciwej, rzetelnej i wydajnej pracy własnej.

O d w a g a ż o ł n i e r s k a to zdecydowane i racjonalne działanie w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych, wymagających dużego wysiłku osobistego.

- W y g l ą d z e w n ę t r z n y znajduje wyraz w schludnej, regulaminowej prezencji i regulaminowym zachowaniu się.

Powyższe definicje składników modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku stwarzają względną podstawę do ujednolicenia istoty tego, co staje się przedmiotem oceny formułowanej przez opiniujących. W związku z prezentowanymi definicjami i występującym porządkiem w ich uszeregowaniu wskazane jest podkreślenie, że w rzeczywistym funkcjonowaniu osobowości dowódcy, a także każdego człowieka - co już zresztą było podkreślane - mamy do czynienia ze zjawiskiem dialektycznego uzewnętrzniania i warunkowania się składników. Rzeczywista osobowość dowódcy jest o wiele bardziej złożona, a jej funkcjonowanie o wiele bardziej skomplikowane niżby to pozornie wynikało ze znajomości treści poszczególnych składników i porządku, według którego zostały wymienione. Wynika stąd wniosek, iż zaproponowany i omówiony w pracy model jest nie tym, co w pełni objaśnia specyfikę osobowości dowódcy, lecz pewnym konstruktem, środkiem zastępczym, który umożliwia lepsze zrozumienie jej złożoności. Mówimy, że życie jest bogatsze od teorii, a powiedzieć również możemy, że rzeczywista osobowość człowieka jest bogatsza od wszystkich konstruowanych w tym względzie modeli.

5. M o d e l i o c e n a o s o b o w o ś c i d o w ó d c y w ś w i e t l e k r y t y k i t e o r i i c e c h

Pojęcie cechy wprowadził do psychologii W. Stern [1], chociaż mówił głównie nie o cechach, lecz o dyspozycjach. Podzielił je

1/ W.Stern, Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage, Haga 1950 /wyd.II/.

na dwie grupy: pierwsza obejmuje dyspozycje, które J.Nuttin określił jako "stanowiące wyposażenie psychiczne osobowości /jak np. inteligencja/" [1], natomiast druga dotyczy tych, które ukierunkowują zachowanie się człowieka /np. zainteresowanie/. Tak więc owa dyspozycja jest jakby równoznaczna ze składnikiem osobowości.

Myśl Sterna podjął G. Allport i rozwijając ją, wprowadził kategorię c e c h y . W istocie swej była to jednak kontynuacja tej samej idei, która zawarta była w Sternowskim pojęciu dyspozycji [2].

Według J.Nuttina, cecha osobowości może być określana "w kategoriach stałości czy zewnętrznej powtarzalności albo też stałości i spójności znaczenia form zachowania się jednostki" [3]. Autor rozróżnia cechy dotyczące formalnej strony osobowości i zachowania się oraz cechy odnoszące się do poglądów, postaw i zainteresowań. Do cech formalnych, które wskazują na "poziom sprawności czy stopień przystosowania naszych czynności poznawczych, ruchowych czy afektywnych" [4], zalicza np. inteligencję, zmienność, aktywność. W przypadku gdy wymienione cechy pozostają w określonym stosunku - pozytywnym lub negatywnym - do danej rzeczy i zarazem wyrażają treściową stronę osobowości, "nazywa się je raczej postawami" [5].

Zatem J.Nuttin w zakresie pojęcia cechy wydziela dwie jego warstwy czy też funkcje znaczeniowe; ta sama cecha może występować w znaczeniu formalnym i treściowym. Charakterystyczne jest zarazem to, że przyjmuje za podstawę pogląd W.Sterna i G. Allporta, którzy pojęcie cechy odnoszą do składników osobowości, ale takiego rzędu, jak np. inteligencja i zainteresowania. Są jednak w koncepcji J.Nuttina przykłady cech, które wykraczają poza powyższe rozumienie, np. z m i e n n o ś ć i a k t y w n o ś ć . Jeśli o inteligencji i o zainteresowaniach można w określonym ujęciu powiedzieć, że są cechami osobowości, to raczej nie jest to wskazane w odniesieniu do zmienności i aktywności. Są one raczej nie składnikami osobowości, lecz znamionują poszczególne jej składniki lub osobowość jako całość.

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ J.Nuttin, Struktura osobowości, Warszawa 1968, s. 53.
2/ Zob.G.Allport, Personality, New York 1937.
3/ J.Nuttin, op.cit., s. 53.
4/ Tamże, s. 57.
5/ Tamże.

Wydaje się, iż pojęcie zmienności dotyczy - chociaż w niejednakowym stopniu - zarówno poszczególnych składników, jak też całej osobowości. Natomiast pojęcie aktywności należałoby raczej odnosić tylko do osobowości jako całości. Uwzględniając powyższe uwagi, można by mówić o cechach osobowości jako jej składnikach oraz znamionach tych składników lub całej osobowości.

Zwolennikiem innego poglądu niż W. Stern, G. Allport i J. Nuttin jest St. Kowalski, który zwraca uwagę, iż w przypadku charakterystyki osobowości ludzi używa się takich pojęć, jak c e c h a i w ł a ś c i w o ś ć . Pojęcie cecha odnosi się do "określeń bardziej szczegółowych względnie prostych" 1/. Natomiast terminem właściwość należałoby operować w odniesieniu do "bardziej złożonych funkcji czy struktur" 2/. Do tego rodzaju funkcji lub struktur należą - według St. Kowalskiego - "charakter, światopogląd, temperament, zdolności, wiadomości" 3/. Bardziej szczegółowe oraz prostsze funkcje i struktury to takie, które określają np. światopogląd czy też charakteryzują poszczególne składniki psychiki człowieka /np. siła woli, plastyczność/. Te prostsze i szczegółowsze niż właściwość struktury lub funkcje nazywa St. Kowalski cechami.

Zatem wymieniony autor odnosi pojęcie właściwości do złożonych składników /struktur/ osobowości, natomiast pojęcie cechy do składników prostszych i zarazem szczegółowszych. Wydaje się, że stawianie znaku równości między właściwością osobowości i jej elementem strukturalnym jest problematyczne. Wątpliwe też jest wymienianie plastyczności wśród cech, gdyż wiąże się ona ze złożonymi procesami, z przekształcaniem się osobowości i w znacznej mierze wyraża jej istotę.

St.Kowalski krytykuje również używanie terminu s t r o n a osobowości, który "jest szczególnie bałamutny, gdyż całkowicie nie odpowiada koncepcji funkcyjnej, a tym mniej koncepcji warstwowej struktury osobowości" 4/. Nie wyjaśnia jednak bliżej, w czym miałaby się wyrażać ta bałamutność, a także nie podaje uzasadnienia prezentowanego poglądu. Wydaje się, że właściwszy byłby tu termin a s p e k t, tj. określony układ odniesienia

---

1/ St.Kowalski, Zagadnienie osobowości w świetle psychologii marksistowskiej, Wrocław 1956, s. 148.
2/ Tamże.
3/ Tamże.
4/ Tamże.

do osobowości, np. psychologiczny, socjologiczny, filozoficzny i pedagogiczny.

Wydaje się też uzasadnioną stosowanie pojęcia: s k ł a d n i k s t r u k t u r a l n y osobowości, który odnosi się do struktur bardziej złożonych typu zdolności, umiejętności czy charakteru. Pojęciem niższego rzędu i zarazem prostszym jest c e c h a , przy czym wskazane byłoby ujmowanie jej w określonej relacji do tego, co nazywa się właściwością. Tę ostatnią należałoby raczej traktować jako swego rodzaju ogólne znamię, przysługujące w całości bądź danemu składnikowi, bądź osobowości /np. wartość, siła i jednolitość charakteru czy wymieniona już plastyczność osobowości/. Cechę natomiast można by było uważać za element danego składnika strukturalnego lub jego szczegółowe znamię /np. dokładność, wymagalność, pracowitość, systematyczność w przypadku charakteru/. Cechy charakteryzują i zarazem są tym, co nadaje określoną wartość składnikowi osobowości, natomiast właściwości tylko charakteryzują. Dlatego na podstawie właściwości wnioskujemy nie o wartości osobowości, lecz o ogólnych jej znamionach, a także prawidłowościach, tendencjach i uwarunkowaniach rozwojowych.

Nieprzypadkowo została tu omówiona istota powyższych pojęć, bowiem są one w dalszym ciągu przedmiotem kontrowersyjnych ujęć. Np. w ostatnich latach pojawiło się wiele krytycznych uwag pod adresem teorii cech. Podkreśla się, że reprezentanci tej teorii w zagadnieniach dotyczących problematyki kierownictwa zmierzali do "wykrycia i dokładnego scharakteryzowania specyficznych cech osobowości przywódcy, kierownika" 1/. Uważali,że w ten sposób opracują system, na podstawie którego będzie można rozstrzygać o przydatności lub nieprzydatności kandydatów na stanowiska kierownicze, jak też ustalać racjonalne metody przygotowania ludzi na te stanowiska oraz ich doskonalenia.

Próba w tym względzie nie dała pożądanych rezultatów,wręcz nie powiodła się, bowiem "uzyskane materiały okazały się bardzo niejednolite. Jedni badacze wykryli kilka cech, inni kilkanaście lub więcej. Co gorsza jednak, okazało się, że listy cech ustalone przez różnych autorów niezbyt są ze sobą zgodne, podają wiele

1/ Z.Pietrasiński, Sprawne kierownictwo, Warszawa 1962, s. 29.

odmiennych cech, a czasem nawet cechy przeciwstawne" [1].

Krytycznie odnoszą się do teorii cech również inni autorzy, starając się obnażyć jej słabości. W literaturze polskiej szczególnie dobitnie na ten temat wypowiedział się St. Kowalewski: "teoria głosząca, że istnieją pewne specyficzne cechy predestynujące człowieka do roli kierowniczej w zasadzie już zbankrutowała" [2]. Według St. Kowalewskiego, cechy "każdego przyzwoitego i dzielnego człowieka" [3] uznaje się za pożądane dla osób predestynowanych do funkcji kierowniczych, a przecież przyzwoitość i dzielność obowiązują wszystkich ludzi.

Nie jest to jednak problem aż tak bardzo oczywisty. Po pierwsze, przyzwoitość i dzielność nie wystarczają, by być dobrym kierownikiem, a po wtóre, przejawy tej samej cechy u różnych ludzi zależą nie tylko od typu ich osobowości, lecz przede wszystkim od spełnianej funkcji zawodowej.

Krytyczną uwagę wypowiada też St. Kowalewski pod adresem F. Zolla, który uważa, że kierownika powinna cechować bezwzględna uczciwość [4]. Czy wynikałoby z tego, że nie kierowniczy to ludzie, których obowiązuje tylko "względna uczciwość" [5].

Można by jednak inaczej interpretować ten problem. Chodzi bowiem o to, że uczciwość pełni ważną rolę nie sama przez się, lecz między innymi poprzez znaczenie i częstotliwość występowania sytuacji, w których jest potrzebna. Aczkolwiek uczciwość obowiązuje wszystkich, to jednak powiemy, że jej waga zależy od funkcji spełnianej przez człowieka, a także sytuacji, w której rozwiązuje on określone zadania. Stwierdzamy także przecież, iż nie wszyscy ludzie są uczciwi, chociaż być powinni. Zgadzamy się również z tym, iż nieuczciwemu człowiekowi mimo innych walorów nie należy powierzać funkcji kierowniczej.

Wątpliwe wydaje się także krytykowanie F. Zolla i H. Fayola za to, że do cech kierownika zaliczyli zdrowie. "Czy zdrowie /i tężyzna fizyczna - co Fayol dodaje/ - pisze St. Kowalewski - nie są przydatne dla każdego począwszy od tragarza i praczki?

1/ Tamże, s. 29. Podobny problem porusza też M.L. Mace, Doskonalenie kadry kierowniczej w amerykańskich przedsiębiorstwach przemysłowych, Warszawa 1964, s. 34-39 i inne.
2/ St. Kowalewski, Przełożony i podwładny, Warszawa 1969, s. 269.
3/ Tamże.
4/ Por. F.Zoll, Organizacja pracy w rolnictwie, Warszawa 1959/1960, z. 5, s. 70-71.
5/ St. Kowalewski, op.cit., s. 269.

A czy, z drugiej strony, brak przykładów, że znakomici kierownicy byli słabego zdrowia?" [1]. I w tym przypadku również problem tkwi w tym, co jest najistotniejsze w danej działalności. Dla niektórych kierowników zdrowie nie jest elementem determinującym powodzenie w ich pracy; są jednak takie stanowiska kierownicze, które stawiają wysokie wymagania w tym zakresie, np. dowódcy w wojsku.

W zasięgu krytyki St. Kowalewskiego znalazł się też pogląd G. Rupińskiego, który do cech kierowniczych zaliczył m.in. silną wolę i umiejętność postępowania z ludźmi. Według St. Kowalewskiego, "siła woli" i "umiejętność obcowania z innymi" potrzebne są każdemu człowiekowi. Dlatego "przypisywanie kierownikom specyficznych właściwości, które potrzebne są wszystkim ludziom, a nawet w pewnych przypadkach zwierzętom /zdrowie, tężyzna fizyczna, pewien zakres inteligencji/, jest oczywistym nieporozumieniem" [2].

Wydaje się, iż nadal mamy do czynienia z nieporozumieniem i potrzebą rozważenia problemu na innej płaszczyźnie. Idzie bowiem nie o to, że "cechy ludzkie ogólnie pożądane traktuje się jako cechy specyficznie kierownicze", lecz o to, że cechy te - jeśli nawet przyjąć jako potrzebne wszystkim ludziom i w związku z tym mające walor ogólności - uzewnętrzniają się w działalności kierowniczej swoiście. Również różne rodzaje kierowniczych funkcji powodują w tym względzie dyferencjację. Dlatego ta sama cecha może odgrywać różną rolę u kierowników różnych, a nawet tej samej kategorii, i to zarówno pod względem odrębności, jak też ważności /istotności/.

Można również wykazać, że St. Kowalewski nie odróżnia założeń teorii cech i genezy cech, pisze bowiem: "w teorii cech kierowniczych istnieje jakaś pozostałość ideologii arystokratycznej i rasistowskiej, dzielącej ludzi na predestynowanych do rozkazywania i nadających się do wykonywania rozkazów" [3]. Owszem, nie należy oczywiście wykluczać i tego poglądu w związku z teorią cech. Wiadomo przecież, iż jest to pogląd wynikający z założeń natywistycznych, jeszcze dziś mający tu i ówdzie

---

1/ Tamże, s. 270.
2/ St. Kowalewski, op.cit., s. 270.
3/ Tamże.

swoich zwolenników. Nie jest jednak wykluczone inne podejście w tym względzie. Chodzi głównie o takie, które zakłada, że cechy osobowości są nabywane pod wpływem zewnętrznego i wewnętrznego doświadczenia człowieka.

Zresztą dopuszcza to również St. Kowalewski, cytując socjologa E. von Schneidera, według którego brak jest uzasadnienia dla poglądu, że o tym, komu w przyszłości powierzy się godność dyrektora, majstra, a komu przypadnie pełnić rolę robotnika zadecyduje "wrodzona biologiczna zdolność". Nie oznacza to jednak, iż dyrektor i robotnik nie różnią się między sobą pod względem uzdolnień. Zarazem wydaje się, że genezy tych różnic należałoby poszukiwać "w procesie uczenia się ról". Podkreślić jednak trzeba, iż nie znaczy to, że "pewne jednostki nie wykazują silnej skłonności do przewodzenia albo silnej potrzeby spełniania cudzych poleceń etc. Znaczy to tylko, że takie p o t r z e b y c z y s k ł o n n o ś c i d o o d g r y w a n i a r ó l s ą w y u c z o n e /podkreślenie - S.K./" 1/. A więc Schneider, będący przeciwnikiem natywizmu, nie wyklucza istnienia ludzi o skłonnościach do przewodzenia czy spełniania cudzych poleceń. Uważa jednocześnie, iż skłonności te są nabyte w procesie uczenia się ról.

Zatem, nie bacząc na genezę - chociaż jest to bardzo ważny problem filozoficzny, światopoglądowy - trzeba powiedzieć, iż istnieją również cechy swoiście kierownicze i wykonawcze. Na pewno skłonność do przewodzenia wskazuje na to, iż człowiek charakteryzujący się nią bardziej się nadaje na kierownika niż ten, u którego dominuje skłonność do wykonywania cudzych poleceń.

Wydaje się jednak, iż sprawa jest o wiele bardziej złożona. Samo stwierdzenie, iż ludzie uczą się ról jeszcze wszystkiego nie rozwiązuje, gdy z kolei chodzi o genezę cech. Problem ma bowiem wiele aspektów: czy z tego, iż człowieka można nauczyć wielu ról wynika, że można go nauczyć każdej roli; czy "uczyć się roli", "móc się nauczyć roli", to to samo, co "nauczyć się roli", "spełniać należycie rolę". Z tego punktu widzenia nie każdy nadaje się na kierownika, a w wojsku na dowódcę.

Przeciwko teorii cech używa St. Kowalewski kolejnego argumentu: "w jaki sposób można w ogóle mówić o jakichkolwiek ce-

---

1/ Cyt. za St. Kowalewskim, op.cit., s. 272.

chach kierowniczych, skoro w każdej sytuacji /a tych jest nieskończoność/ coraz to nowe cechy kierownika decydują o jego powodzeniu, a dynamizacja cech zależy od sytuacji" [1]. Wydaje się, że wskazany jest dobór na kierowników, dowódców z punktu widzenia nie tego, co jest niemożliwe - a więc nieskończoności sytuacji działań kierowniczych, dowódczych - lecz s y t u a c j i t y p o w y c h . I one powinny stanowić zasadniczy punkt wyjścia w konstruowaniu modelu osobowości kierownika, dowódcy.

Oczywiście,w modelu tym nie uwzględnimy wszystkiego, co byłoby potrzebne kierownikowi, dowódcy w każdej sytuacji; również samo istnienie modelu nie wyklucza popełniania błędów. Jest jednak różnica nawet w sposobie, a także następstwach popełnianych błędów przez tych kierowników, których osobowość jest zbliżona do pożądanego modelu a tych, których osobowość zbytnio od niego odbiega.

Wskazane jest także podkreślenie, iż popełniane błędy - chodzi o mieszczące się w granicach dopuszczalnych zarówno pod względem znaczenia, jak też częstotliwości - spełniają również funkcję dydaktyczną: umożliwiają doskonalenie kwalifikacji. W procesie spełniania swych funkcji kierownicy, dowódcy uczą się coraz skuteczniejszych działań nie tylko na podstawie doświadczenia pozytywnego, lecz także negatywnego.

Zatem kierownik uczy się swojej roli nie tylko przed objęciem funkcji, lecz również podczas jej pełnienia. Nie wynika z tego jednak, że nie należy dobierać ludzi na stanowiska z punktu widzenia ich wymagań swoistych.

Wydaje się, iż zasadniczy błąd zwolenników teorii cech polega na tym, iż postulat uwzględniania cech osobowości w doborze ludzi na stanowiska kierownicze traktują jako panaceum na wszystkie problemy działalności kierowniczej. Wiąże się z tym następny istotny błąd, i to metodologiczny, wyrażający się w ustalaniu owych cech na drodze normatywnej a nie empirycznej. Zwolennicy teorii cech ograniczali również przydatność bądź nieprzydatność kandydata na stanowisko kierownicze głównie do samych cech charakteru, podczas gdy praktyka wskazuje na potrzebę uwzględniania przynajmniej trzech czynników /składników, właściwości i

---

1/ St.Kowalewski, op.cit., s. 272.

cech całej osobowości/ oraz wiązania ich z konkretnymi warunkami, w których funkcjonuje kierownik.

Powyższe ujmowanie problemu reprezentuje w i e l o c z y n n i k o w a k o n c e p c j a k i e r o w n i c t w a [1], która mówi, że przy ustalaniu przydatności na stanowisko kierownicze, dowódcze należy brać pod uwagę przynajmniej trzy następujące czynniki: zespół ludzi, którymi kandydat ma kierować, typowe sytuacje, w których ten zespół funkcjonuje, oraz osobowość kandydata. Zatem warunki osobowościowe są jednym z istotnych elementów determinujących skuteczne funkcjonowanie kierownika, dowódcy.

Wyeliminowanie czynnika osobowościowego przy ocenianiu ludzi sugerują zwolennicy totalnej negacji teorii cech. Przedmiotem oceny pragną oni uczynić nie osobowość kierownika, lecz efekty jego działalności, gdyż te świadczą o wartości kierownika.

Wydaje się, iż proponowane rozwiązanie jest tak samo skrajne, jak i przedstawicieli teorii cech. Musi również przynieść niepowodzenie, bowiem nie do przyjęcia jest pozbawienie doboru na stanowiska kierownicze wzorca, a także ideału wychowania kadr kierowniczych. Błędne jest również odrywanie działania i jego efektów od osobowości ludzi realizujących je, tzn. izolacja oceny rezultatu od jego podmiotu.

Branie pod uwagę wyłącznie rezultatów działalności budzi wątpliwość już chociażby dlatego, że efekty osiągane przez kierowane, dowodzone zespoły są przecież zasługą nie tylko kierowników, dowódców. Mają w tym również udział inne czynniki, jak np. postawa najbliższych współpracowników czy całych zespołów. Dlatego funkcjonowanie i ocenę osobowości kierownika, dowódcy należy rozpatrywać na tle całokształtu problematyki i osiągnięć załogi, pododdziału, oddziału itp.

Wskazane jest zatem wieloaspektowe spojrzenie na ocenę kierownika, dowódcy. Wynika to już chociażby z tego, że rezultaty - nawet bardzo dobre - można osiągać w różny sposób, nie wyłączając takiego, który pozostaje w diametralnej sprzeczności z założeniami współczesnej psychologii i pedagogiki. Ważne są więc nie tylko wyniki, lecz również sposoby, którymi się je osiąga, a często

---

1/ Zob. Z.Pietrasiński, op.cit., s. 32-34.

- gdy chodzi o ocenę człowieka - nawet ważniejsze niż rezultaty.

Hołdowanie tezie, iż nie należy oceniać osobowości człowieka, lecz efekty jego działalności to swoiste przeniesienie idei technokratycznych w sferę pedagogiczno-psychologicznych oraz socjologicznych uwarunkowań ludzkich działań, i to takie przeniesienie, które de facto usuwa człowieka na plan dalszy, jeśli go wręcz nie eliminuje ze sfery rozważań nad jego działaniem.

Konieczne jest zatem integralne podejście do oceny kierownika, dowódcy, zakładające uwzględnianie trzech podstawowych elementów, mianowicie: działalności, efektów i osobowości kierownika, dowódcy. Przy czym działalność /szczególnie jej sposoby/ i efekty są tłem dla oceny osobowości. Dlatego też oceniając kierownika, dowódcę, trzeba przede wszystkim zdawać sobie sprawę z tego, jak jest przygotowany do działania, jak działa, szczególnie jakie stosuje metody, jakie osiąga efekty, jaka jest rzeczywista jego osobowość? Od analizy działalności kierowników, dowódców prowadzi więc droga do konstruowania modelu ich osobowości i do oceny wartości tej osobowości.

Powyższa z a s a d a i n t e g r a l n e j o c e n y o s o b o w o ś c i kierownika, dowódcy była uwzględniona w przypadku definiowania składników modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku. W definicjach akcentowano głównie funkcje spełniane w działaniu przez poszczególne składniki modelu, ich zewnętrzne przejawy, stwarzane przez nie możliwości skutecznego działania, a także wiązano je ze swoistymi sytuacjami, w których działają dowódcy.

Trzeba także powiedzieć, że proponowane rozwiązanie problemu nie jest behawioralne, gdyż funkcjonowanie osobowości nie zostało sprowadzone do jej reagowania na działające bodźce. Przyjmujemy - i to przede wszystkim - iż osobowość zachowuje aktywną postawę wobec rzeczywistości, w której funkcjonuje /sprzężenie zwrotne/. Rozpatrujemy osobowość w pewnej konstelacji, biorąc pod uwagę nie tylko to, jak funkcjonuje ona ze względu na oddziaływanie rzeczywistości, lecz również jak oddziałuje na tę rzeczywistość. Uwzględniamy zatem, już podkreślaną w tej

pracy, tezę o potrzebie i możliwości badania relacji : mózg - otoczenie. Na tle tej relacji wskazane jest poszukiwanie klucza do oceny osobowości działającego podmiotu.

Uwzględniamy zatem także rozwojowy aspekt psychiki, a w tym osobowości człowieka, bowiem prawa rozwoju psychiki legły u podstaw internalizacji /interioryzacji/ rzeczywistości. Proces interioryzacji stwarza w pewnym etapie rozwoju człowieka możliwość eksterioryzacji czyli uzewnętrzniania życia psychicznego, a więc i osobowości; interioryzacja i eksterioryzacja funkcjonują na zasadzie sprzężenia zwrotnego, co jest następstwem ich dialektycznej jedności.

W takim też kontekście konieczne jest - jak się wydaje - ujmowanie osobowości człowieka, a także podejście do konstruowania jej modelu, definiowania składników oraz oceniania.

Rozdział czwarty

OCENA OSOBOWOŚCI DOWÓDCY

Funkcjonowanie człowieka pozostaje w ścisłym związku z poznawaniem rzeczywistości, wyrażaniem do niej określonego stosunku oraz działaniem, którym towarzyszą procesy wartościowania i oceny.

Ocenianie rzeczy, faktów, zdarzeń i procesów towarzyszy ciągle działalności poszczególnych jednostek ludzkich i społeczeństw jako całości. Zgodnie z marksistowską teorią wartości, "wartościowanie zjawisk przyrody i zjawisk społecznych, tj. wyselekcjonowanie tego, co jest nam potrzebne, co cenimy, stanowi elementarny akt, bez którego niemożliwa jest działalność i samo życie człowieka jako istoty mającej rozmaite potrzeby, interesy i cele"[1/].

Wskutek społecznego obcowania ludzi ze sobą w świadomości każdego człowieka kształtują się i funkcjonują obrazy osobowości znanych mu ludzi. Kształt i treść tych obrazów zależą od dostrzeganych wartości, które stanowią podstawę ferowania ocen. Wartościowanie i ocena występujące w sferze różnorodnych układów interpersonalnych mają zakres wieloproblemowy, między innymi obejmują relację przełożony - podwładny. Rozważania wokół tej relacji wymagają znajomości niezbędnej problematyki teoretycznej, a także empirycznej i postulatywno-normatywnej.

1. W a r t o ś ć i o c e n a

Składową wszystkich dotychczasowych systemów filozoficznych oraz socjologicznych - szczególnie tych, które podejmowały problematykę ludzkiego działania - były zagadnienia wartości i oceny [2/].

- - - - - - - - - -

1/ W.P.Tugarinow, Teoria wartości w marksizmie, Warszawa 1973, s. 5.

2/ Por. Tamże, s. 7.

Można by wymienić trzy zasadnicze stanowiska teoretyczne wobec pojęcia wartości: obiektywizm aksjologiczny, subiektywizm aksjologiczny i marksizm /aksjologizm marksistowski/.

Istota obiektywizmu aksjologicznego sprowadza się do twierdzenia, iż to, co nazywamy wartością /wartościami/ nie ma źródła w upodobaniach, potrzebach, a także wszelkich innych subiektywnych stanach ludzkich, a w związku z tym ma charakter obiektywny. Wartości niejako tkwią w innych ludziach, przedmiotach i różnych zjawiskach[1].

Subiektywizm aksjologiczny zakłada natomiast, że wartości mają swoje źródło w ludzkich upodobaniach, potrzebach, od których zależą; mają więc charakter subiektywny[2]. Chociaż obiektywizm i subiektywizm aksjologiczny są skrajnymi stanowiskami w odniesieniu do pojęcia wartości, to ich podstawę stanowi jednakowe założenie, być może nie zawsze uświadomione przez poszczególnych przedstawicieli: "jednostka ludzka /względnie zbiór jednostek/ jest właściwym układem odniesienia dla rozważań nad obiektywnością czy subiektywnością wartości"[3]. Zatem o tym, czy wartość ma charakter obiektywny czy też subiektywny, decyduje człowiek jako jednostka ludzka.

Rozstrzygnięcie antynomii między tymi poglądami i odrzucenie ich wspólnego założenia znajdujemy na gruncie marksizmu. Zgodnie z aksjologią K.Marksa, "ludzka istota przyrody istnieje dopiero dla człowieka społecznego, bo dopiero tu przyroda jest dla niego więzią łączącą człowieka z człowiekiem, bytem jego dla drugiego człowieka i drugiego dla niego, elementem życiowym rzeczywistości ludzkiej, podstawą jego własnego ludzkiego bytu. Dopiero wtedy jego byt przyrodniczy staje się dla niego bytem ludzkim i przyroda staje się dla niego człowiekiem"[4].

- - - - - - - - - -

1/ Por. W.Tatarkiewicz, O pojęciu wartości: co historyk filozofii ma do zakomunikowania historykowi sztuki, /w:/ O wartości dzieła sztuki, Warszawa 1968.
2/ Por. Tamże.
3/ L.Nowak, U podstaw marksistowskiej aksjologii, Warszawa 1974, s. 8.
4/ K.Marks, Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne, /w:/ K.Marks, F.Engels, Dzieła, t.1, Warszawa 1961, s. 579.

W przyrodzie, jej przedmiotach i zjawiskach nie tkwią wartości same przez się; nadaje je im c z ł o w i e k s p o ł e c z n y . "Przedmioty przyrody nie są /.../ wartościami jako takie. Status wartości nadaje im dopiero człowiek. Ale nie jednostka czy choćby zbiór jednostek, lecz człowiek jako personifikacja więzi społecznych"[1/].

Wartości mają więc charakter intersubiektywny, a ich źródłem są różnego rodzaju więzi i oddziaływania społeczne, związane z przejmowaniem w tym względzie dziedzictwa /doświadczenia/ pokoleń. Oddziaływanie społeczne i ściśle łączące się z nim dziedziczenie społeczne "sprzyja upowszechnianiu się pewnych systemów wartości"[2/]. Dlatego też możemy mówić o wartościach nie tylko materialnych, lecz również ideowych, intelektualnych, moralnych, charakterologicznych, estetycznych itp., które spełniają szczególną rolę w procesie kształtowania osobowości ludzi.

Wartościowe okazuje się to, "co odpowiada preferencjom jednostki gatunkowej /podmiotu społecznego/. Ta zasadnicza idea Marksa: wartością dla ludzi z danego społeczeństwa jest to, co odpowiada »zmysłom« jednostki gatunkowej tego społeczeństwa, dotyczyć ma wszelkich wartości tak estetycznych, jak i innych"[3/].

Wartości pozostają w ścisłym związku z ludzkimi potrzebami. Te bowiem stanowią psychologiczną przyczynę ludzkiego działania. Uzasadnione jest - zarówno teoretycznie, jak i praktycznie - twierdzenie, iż ludzie działają /podejmują działania/ w celu zaspokajania swoich potrzeb.

Nie wszystkie jednak przedmioty i czynności towarzyszące ludzkiemu działaniu umożliwiają zaspokojenie potrzeb. Według W.P. Tugarinowa, istnieją przedmioty, które "okazują się pożyteczne, potrzebne ludziom, tj. zdolne zaspokajać ich potrzeby, inne są szkodliwe lub niepotrzebne, bezużyteczne. Pierwszą grupę przedmiotów zaliczają ludzie do rzędu wartości"[4/]. Należałoby sądzić, że podstawą wartościowania jest sąd

- - - - - - - - - - -

1/ L.Nowak, op.cit., s. 8.
2/ W.Okoń, Podstawy wykształcenia ogólnego, Warszawa 1967, s. 71.
3/ L.Nowak, op.cit., s. 9.
4/ W.P.Tugarinow, op.cit., s. 13.

informujący o ważności i zarazem pożyteczności czegoś w procesie zaspokajania potrzeb; to, co jest potrzebne, ważne i pożyteczne, ma wartość.

Zatem w sferze materialnej możliwe jest utożsamianie pojęć wartości i dobra /dobra materialne i wartości materialne/. Natomiast nie jest wskazane stosowanie takiej zamienności w sferze wykraczającej poza wartości materialne. Dlatego będziemy mówić np. o wartościach moralnych, estetycznych a nie dobrach w tym zakresie. W odniesieniu do osobowości człowieka /w naszym przypadku dowódcy/, jej składników, właściwości i cech używamy tylko pojęcia w a r t o ś c i .

Rozważania nad w a r t o ś c i ą prowadzą do pojęcia o c e n y , bowiem oceny dotyczą określonych wartości. Wartość jest tym, co staje się przedmiotem oceny. Natomiast ocena "jest aktem intelektualnym, który stanowi rezultat naszego stosunku oceniającego do tego przedmiotu"[1]. Obcując z danymi rzeczami, osobami itp. lub zetknąwszy się z nimi, człowiek odpowiednio je porównuje, klasyfikuje, wartościuje i ocenia. Czyni to, rzecz jasna, przez pryzmat intersubiektywnych uwarunkowań, które konfrontuje z własnościami ocenianych rzeczy, osób itp.

Mówi o tym J.Pieter następująco: "gdy ktoś komuś lub czemuś przypisuje jakąś wartość, mówimy, że - kogoś lub coś - ocenia /.../, oceny i wartości są to »rzeczy« różne. Oceny są to bowiem rezultaty czynności oceniania"[2].

Aktem intelektualnym jest także w a r t o ś c i o w a n i e , które umożliwia dokonywanie wyboru - spośród różnorodnych przedmiotów, zjawisk i osób - tych, które reprezentują określone wartości. Dla oznaczenia wartości używamy odpowiednich określeń /pojęć/, które możemy nazwać wartościującymi. Termin wartościujący to taki, który oznacza jakąś wartość. Dlatego też w ocenach - bez względu na ich rodzaj - zawarte są pojęcia wartościujące[3]. Trzeba tu dodać, iż wartości mają znak tylko dodatni, podczas gdy oceny mogą mieć również znak ujemny.

- - - - - - - - - -

1/ W.P.Tugarinow, op.cit., s. 22.
2/ J.Pieter, Oceny i wartości, Katowice 1973, s. 11.
3/ Por.L.Nowak, Zasady marksistowskiej filozofii nauki, Warszawa 1974, s. 232.

W literaturze spotykamy rozróżnienie pojęć o c e n a i o p i n i a, przy czym mowa jest o ich bliskoznaczności, lecz nie jednoznaczności: "opinie każą zazwyczaj domyślać się wartościowania, jednakże raczej indywidualnego /np. opinia personalna/ niż porównawczego celem wskazania na określone miejsce przedmiotu danych ocen w jakiejś skali wartości. Ponadto zawierają czasem aspekt socjologiczny /opinia publiczna/. Co więcej, słowa »opinia« używa się nierzadko na oznaczenie czyjegoś poglądu na daną sprawę bez wyraźnego akcentu na wartościach, np. opinia rzeczoznawcy sądowego"[1].

Uwaga J.Pietera dotycząca oceny i opinii /opinii personalnej/ skłania do refleksji związanej z pisaniem opinii służbowych. Chodzi głównie o to, by stworzyć takie warunki, które by implikowały możliwość oparcia opiniowania na określonych kryteriach, dających przesłanki do obiektywizacji ocen wartości opiniowanych, a także w miarę precyzyjnego porównywania opiniowanych. Inaczej mówiąc, należałoby dążyć do tego, aby opinia /charakterystyka/ służbowa była nie tyle opinią przełożonego o wartości osobowości podwładnego, co przede wszystkim oceną tej wartości.

2. U w a r u n k o w a n i a p r o c e s u o c e n i a n i a o s o b o w o ś c i d o w ó d c y

Różnorodne badania pozwoliły psychologom ujawnić wiele potrzeb człowieka, wśród których znalazła się potrzeba uznania. Nie może być ona zaspokojona bez wartościowania i oceny ludzkiej osobowości: "człowiek jako istota świadoma - pisze S.L. Rubinsztejn - oczekuje oceny, przewiduje ją"[2]. Okazuje się zatem, iż funkcjonowanie oceny /procesu oceniania/ wynika nie tylko z potrzeb społeczności /na przykład oceniania na użytek polityki personalnej/, lecz również z potrzeb człowieka jako indywidualności.

Rolę oceny osobowości podkreśla J.Pieter: "doceniając ważność umiejętności wyrażania trafnego sądu o normach etycznych, o działach bądź przedstawieniach artystycznych, o poję-

1/ J.Pieter, op.cit., s. 12.
2/ S.L.Rubinsztejn, Podstawy psychologii ogólnej, Warszawa 1962, s. 746.

ciach i poglądach naukowych, trzeba jednak na pierwszym planie postawić umiejętność trafnego oceniania cech osobistych - własnych i cudzych"[1].

Ocena osobowości może być związana z wartościowaniem ludzi z otoczenia lub siebie samego. W tym drugim przypadku zwykliśmy mówić o samoocenie. W ocenie człowieka można wyróżnić dwa zasadnicze człony, mianowicie: charakterystykę określonych jego cech oraz - najogólniej biorąc - kierowaną pod ich adresem aprobatę lub dezaprobatę bądź stan pośredni[2]. Zatem "oceniać znaczy orzekać o kimś lub o czymś według zasad wartości. Znaczy to wypowiadać zdanie o stopniu zgodności z zasadami wartości lub o stopniu ich spełnienia w czyimś działaniu lub dziele"[3].

Podstawę oceny człowieka stanowi jego funkcjonowanie w społecznej rzeczywistości, na przykład w pracy zawodowej. Ocena zawodowa zakłada przede wszystkim potrzebę dokonywania analizy rezultatów działalności w świetle wymagań ustalonych w tym względzie[4]. Tylko tak pojęta ocena może należycie spełnić swoją funkcję motywacyjną. Zawarta w niej aprobata czy dezaprobata w stosunku do działania człowieka, a zarazem jego osobowości, powinna być oparta na realiach. Waga oceny wynika przede wszystkim z tego, że stanowi ona "b e z p o ś r e d n i ą nagrodę lub karę, gdy zostaje wyrażona komuś ustnie lub pisemnie, albo jest też podstawą innych, pozawerbalnych oddziaływań motywacyjnych, w postaci nagród pieniężnych,

- - - - - - - - - -

1/ J.Pieter, op.cit., s. 19.
2/ Por. T.Pszczołowski, Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy, Warszawa 1969, s. 54.
3/ J.Pieter, Kryteria oceny prac naukowo-badawczych, /w:/ Prace naukoznawcze i prognostyczne, nr 7, Wrocław 1972, s. 8. Autor postuluje uwzględnianie następujących kryteriów oceny prac naukowo-badawczych: poprawności logicznej, wartości metodologicznej, nowości /oryginalności/ osiągnięć, społecznej użyteczności, poprawności językowej i komunikatywności.
4/ Por. W.D. Scott, Clothier, H.Spriegel, Personnel Management Principles Practices and Point of View, New York 1961, s. 160.

awansów itp."[1] Jest to przede wszystkim psychologiczno-pedagogiczny aspekt oceny; równie istotny jest jej aspekt społeczny, albowiem "oceny stanowią podstawę do racjonalnej polityki personalnej /.../"[2].

Politykę p e r s o n a l n ą w warunkach wojska należałoby rozumieć jako z e s p ó ł p r z e d s i ę w z i ę ć i c z y n n o ś c i d o w ó d c ó w /przełożonych/ oraz o r g a n ó w k a d r o w y c h, z m i e r z a j ą c y c h d o r e k r u t a c j i l u d z i n a r ó ż n e s t a n o w i s k a s ł u ż b o w e, d o s t e r o w a n i a i c h r o z w o j e m, s z c z e g ó l n i e p o d w y ż s z a n i e m k w a l i f i k a c j i, a t a k ż e d o z g o d n e g o z p o t r z e b a m i i o d p o w i a d a j ą c y m i i m w y m a g a n i a m i k a d r o w y m i w y s u w a n i a l u d z i d o a w a n s ó w p o d w z g l ę d e m s t o p n i a w o j s k o w e g o o r a z s t a n o w i s k a s ł u ż b o w e g o.

Poprawna realizacja założeń polityki kadrowej wymaga ciągłej konfrontacji potrzeb służby z możliwościami kadr, a nade wszystko permanentnej weryfikacji aktualnej ich wartości. Nie mniejszą rolę spełnia maksymalny obiektywizm w typowaniu do awansów, zwłaszcza dokonywaniu wyboru spośród ludzi najbardziej zasługujących, a przede wszystkim szczególnie uzdolnionych. Podstawą omawianych przedsięwzięć jest właściwe, zgodne z wartością ludzi, ich ocenianie. Należyta ocena kadr to zasadnicze ogniwo polityki kadrowej. Nie jest więc sprawą przypadku postulat poszukiwania coraz lepszych systemów oceniania /opiniowania/ ludzi i ciągłego ich doskonalenia.

Analiza literatury poświęconej ocenianiu, a także wyników badań w tym względzie zwraca uwagę na szczególną złożoność tego procesu. W przypadku oceniania /opiniowania/ dowódców batalionów i pułków mamy do czynienia z takim stanem, iż - z jednej strony - uzewnętrzniają się ogólne właściwości charakterystyczne dla wszystkich ludzi niezależnie od rodzaju ich działalności, z drugiej natomiast - swoiste dla tej kategorii, którą

1/ Z.Pietrasiński, Praktyczna psychologia pracy, Warszawa 1965, s. 144.

2/ Por. M.Frank, Elementy polityki personalnej w zakładzie pracy, Warszawa 1971, s. 197.

stanowią oceniani. Trudno tu jednak o rozdzielne potraktowanie właściwości ogólnych i swoistych z uwagi na stosunkowo ścisły ich związek, a nawet przenikanie się; omówimy je łącznie.

Każda ocena powinna odpowiadać określonym warunkom, jeśli osoby oceniające chcą osiągnąć zamierzony cel pedagogiczny, a przede wszystkim pobudzić ocenianych do wydajniejszej pracy. W.Okoń uważa, że skuteczna pod względem wychowawczym jest ocena o b i e k t y w n a , j a w n a , i n s t r u k t y w n a i m o b i l i z u j ą c a [1/].

Obiektywna ocena ma miejsce wówczas, gdy jest ona adekwatna do rzeczywistej wartości osobowości. Jawność oceny wyraża się w podaniu jej do wiadomości ocenianego. Właściwy efekt w tym przypadku daje taka ocena, która jest zgodna /lub przynajmniej zbliżona/ z oceną zespołu, którego członkiem jest oceniany. Ocena instruktywna to taka, która uwzględnia zarówno pozytywne, jak i negatywne strony ocenianego i zarazem zwraca uwagę, co przede wszystkim powinno być przedmiotem zainteresowania ocenianego, gdy chodzi o kształtowanie jego osobowości. I wreszcie mobilizująca funkcja oceny wyraża się w takim jej ujęciu, by w przypadku, gdy jest pozytywna, zachęcała do jeszcze większych osiągnięć, a gdy jest negatywna - wyraźnie wskazywała na te szanse poprawy. W ocenie negatywnej powinien się wyrażać optymizm pedagogiczny.

W czasie badań nad ocenami /opiniami/ dowódców batalionów i pułków ustalono następujące - zdaniem badanych - rodzaje ocen: obiektywne i subiektywne, sprawiedliwe i niesprawiedliwe, stronnicze i bezstronne oraz dobre i złe. Analiza wybranych przypadków zwróciła uwagę, iż przypisywanie opiniom służbowym subiektywności, niesprawiedliwości i stronniczości ma miejsce wtedy, gdy występuje nieadekwatność /szczególnie chodzi o rażące przykłady/ między treścią opinii a rzeczywistą wartością osobowości opiniowanego. Natomiast określanie opinii jako dobrej lub złej z reguły dotyczy oświetlenia osoby opiniowanej przez tę opinię. W związku z tym opinią złą lub dobrą może być zarówno obiektywna i subiektywna, sprawiedliwa i niesprawiedliwa, a także stronnicza i bezstronna.

- - - - - - - - - -

1/ Por.W.Okoń, Zarys dydaktyki, Warszawa 1957, s. 120. Taki sam pogląd wyraża W.Szczerba, Zarys pedagogiki wojskowej, Warszawa 1962, s. 200.

Z omawianymi wyżej sprawami łączy się problematyka subiektywizmu i obiektywizmu tej tak ważnej części polityki kadrowej. Szczególnie w procesie oceniania ludzi dają o sobie znać przejawy subiektywizmu. Wynika to już chociażby stąd, iż ocenianie - w szczególności ludzi - wiąże się najczęściej z wpływem stanów uczuciowych na sferę intelektualną, która spełnia główną rolę w wartościowaniu i ocenie. Tę osobliwość psychiki ludzkiej w sposób nader lapidarny i zarazem trafny wyraził J.Pieter: "Nie ma ocen bez »podszewki« uczuciowej"[1/]. Natomiast M.Kornacki, zwracając uwagę, iż "podstawowym wymogiem oceny jest obiektywizm", podkreślił jednocześnie, że "całkowicie obiektywna ocena nie jest możliwa. Pożądane i możliwe jest jedynie jej zobiektywizowanie"[2/].

Z problemem obiektywizowania ocen wiąże się ich racjonalność; im bardziej zobiektywizowana jest ocena człowieka, tym wyższy jest stopień jej racjonalności. Ocena r a c j o n a l n a musi być uargumentowana, gdyż tylko na tej podstawie można wykazać jej adekwatność do wartości osobowości ocenianego.

Przeciwieństwem oceny racjonalnej jest ocena i r r a c j o n a l n a . Ma ona miejsce wówczas, gdy oceniający "nie umie wskazać na określone argumenty, lecz tylko na »wrażenia« / »mam wrażenie, że...«/, jeśli jej bezpośrednim podłożem są względy uczuciowe /sympatia, antypatia/, namiętności /.../. Bywa tak nieraz, że ocenę faktycznie irracjonalną maskuje się pozorami argumentów lub że poszukuje się argumentów racjonalnych dla uprzednio już dokonanej oceny o pokroju uczuciowym"[3/].

Istnieją trzy zasadnicze kręgi, w których kształtują się oceny dowódców: przełożeni, koledzy i podwładni. Można by więc mówić o ocenach płynących z góry, z boku i z dołu[4/]. Oprócz ocen zewnętrznych występują oceny wewnętrzne, kształtujące się na tle samooceny, która w przypadku dowódców spełnia rolę nader istotną. Samoocena, oczywiście krytyczna, powinna towarzyszyć ciągle działalności dowódcy, jest bowiem podstawą samokontroli,

1/ J.Pieter, Oceny i wartości, s. 42.
2/ M.Kornacki, Rola ocen w praktyce kierowniczej, /w:/ Socjologia kierownictwa, Warszawa 1969, s. 362.
3/ J.Pieter, Kryteria oceny prac naukowo-badawczych, s. 9.
4/ Zob. A.Sarapata, Dyrektor jako kierownik zespołu, Warszawa 1972, s. 49.

czynnikiem stymulatywno-regulatywnym i organizująco-integrującym funkcjonowanie osobowości.

Proces samooceny jest niezwykle złożony, bowiem "człowiek /.../ z reguły nie jest zdolny do obiektywnej oceny samego siebie"[1]. Często występuje u ludzi tendencja do przeceniania swojej wartości i zarazem skłonność do obniżania wartości innych. Niejednokrotnie tu tkwi przyczyna zgłaszania krytycznych uwag pod adresem przełożonych, kolegów, znajomych lub innych osób dokonujących oceny. Zdarzają się nie tylko uwagi, ale i nierealne postulaty, a nawet żądania. Z uwagi na rażący brak realizmu możemy mówić w tych przypadkach o pretensjonalizmie w samoocenie, wiążącym się z zabieganiem o uzyskanie jak najkorzystniejszej oceny swojej osobowości [2].

Szczególnie złożony jest mechanizm ocen w przypadku, gdy są one ferowane przez przełożonych. Oceny te mają bowiem szczególny wpływ na motywowanie stosunku podwładnego do pracy i, co się z tym wiąże, są jednym z istotnych czynników warunkujących jej efektywność. Nie jest więc przypadkiem postulat interdyscyplinarnego badania nad problemem wpływu ocen przełożonych na podwładnych, będącego na pograniczu trzech "dyscyplin: prakseologii, psychologii i socjologii"[3]. Wśród wymienionych dyscyplin należałoby również umieścić pedagogikę.

W ścisłym związku z potrzebą oceniania dowódców pozostają cele tego procesu. Wydaje się, iż sprawą zasadniczą jest tu uchwycenie przede wszystkim dodatnich i ujemnych przejawów łączących się z funkcjonowaniem osobowości dowódców na tle zadań, które realizują, oraz stworzenie podstawy do skonkretyzowania sposobów umożliwiających określone modyfikacje.

Okazuje się bowiem, że "ocena służy również do wyszukiwania szczególnie zdolnych kierowników /dowódców - przyp.M.S./ i scharakteryzowania ich umiejętności fachowych i cech osobis-

1/ Z.Rummel-Syska, Rola stosunków międzyludzkich w realizowaniu celów humanizacji pracy, /w:/ Socjologia w zakładzie pracy, Warszawa 1973, wyd. II, s. 112.
2/ Por. J.Pieter, Oceny i wartości, s. 20.
3/ M.Kamiłowicz, Socjotechnika ocen kierowniczych, /w:/ Socjologia kierownictwa, s. 383.

tych. Wynikiem przeprowadzonej oceny może być eliminowanie kierowników nie posiadających odpowiednich kwalifikacji niezbędnych na danym stanowisku służbowym"[1].

Według J.Tiffina i E.J. Cormicka, oceny ludzi w dziedzinie polityki personalnej mogą być wykorzystywane do różnych celów; przede wszystkim mogą stanowić podstawę decyzji w sprawie awansowania, przeniesienia na inne stanowisko, zwolnienia z pracy, ustalenia, w jakiej dziedzinie oceniony wymaga przeszkolenia[2].

Oceniać można indywidualnie i zespołowo. W pierwszym przypadku chodzi o ocenę, którą formułuje o podwładnym jego bezpośredni przełożony. Rozwiązanie takie jest - jak wiadomo - stosowane również w wojsku. Drugi rodzaj oceniania polega na kolektywnym ustaleniu stopnia wartości ocenianego. W skład zespołu oceniającego "poza bezpośrednim przełożonym, który pełni wówczas rolę przewodniczącego, powinni wchodzić raczej przełożeni wyższego szczebla lub koledzy bezpośredniego zwierzchnika, a nie koledzy czy podwładni ocenianego, gdyż ci ostatni mogą osądzać stronniczo"[3]. M.Korniłowicz podkreśla jednocześnie, że "ocenianie przez kolegów, postulowane /.../ przez Whislera, znalazło już przedtem zastosowanie w wojsku amerykańskim. Socjometryczne badania załóg samolotów w czasie II wojny światowej dały asumpt do wypróbowania tej techniki przy przewidywaniu przydatności bojowej oficerów i ocenie ich zdolności przywódczych. Okazało się, że oceny i przewidywania kolegów są trafniejsze niż oceny przełożonych"[4]. Wypływa stąd wniosek, że istnieje potrzeba poszukiwania takiego rozwiązania, które by umożliwiało uwzględnianie przez przełożonych w procesie oceniania podwładnych tych ocen, które formułują o nich koledzy.

Podawanie oceny do wiadomości ocenianego wiąże się z koniecznością przeprowadzenia z nim rozmowy, podczas której przełożony powinien omówić przede wszystkim rezultaty pracy ocenianego. Aprobując pozytywne i dezaprobując negatywne zjawiska,

---

1/ M.Kornacki, op.cit., s. 359.
2/ Zob. J.Tiffin i E.J. Mc Cormick, Industrial Psychology, Englewood Cliffs 1965.
3/ M.Korniłowicz, op.cit., s. 393.
4/ M.Korniłowicz, op.cit., s. 394.

powinien wskazać sposoby udoskonalenia tej pracy. Zalecane jest także pokazanie perspektywy, a jeśli zachodzi potrzeba - zwrócenie uwagi zaniedbującym się na konieczność większego wysiłku oraz podanie, w jakim kierunku i celu[1].

Rozpatrywanie oceny człowieka w kategoriach nagrody i kary występuje u Z.Pietrasińskiego, który stwierdza wprost, że "ocena stanowi b e z p o ś r e d n i ą nagrodę lub karę /.../"[2] Także W.Łukaszewski zauważa, że "w literaturze psychologicznej oceny - zależnie od ich znaku - traktuje się jako sukces lub porażkę; nagrodę, pochwałę, naganę, karę itp."[3] W tym kontekście uzyskanie dodatniej oceny działania jest sukcesem, który można utożsamiać z nagrodą, zaś oceny negatywnej - porażką, będącą jednocześnie karą.

W złożonym procesie oceniania ludzi występuje wiele zjawisk deformujących jego przebieg, na przykład przyjęcie różnych założeń rzutujących na określony styl oceniania. Można by wymienić przynajmniej trzy podstawowe założenia. W pierwszym z nich sprawą zasadniczą w procesie oceniania jest sprecyzowanie przedmiotu oceny; może nim być:

- osoba ocenianego,
- nakład pracy,
- przebieg wykonywanych czynności,
- osiągnięte wyniki[4].

W założeniu drugim jest akcentowana głównie funkcja oceny; ocenę traktuje się tu jako:

- zachętę i mobilizację,
- czynnik zagrożenia.

Dla trzeciego założenia istotny jest układ odniesienia, stanowiący podstawę oceniania:

- ocenia się wyłącznie przez pryzmat wymagań i oczekiwań własnych,
- ocenia się wyłącznie przez pryzmat jednej lub dwóch cech charakterystycznych dla ocenianego.

- - - - - - - - - -

1/ Por. N.R.F. Maier, The Appraisal Interview - Objectives Methods and Skills, New York 1958.
2/ Z.Pietrasiński, Praktyczna psychologia pracy..., s. 144.
3/ W.Łukaszewski, Oceny działania a wykonanie nowych zadań, Warszawa 1973, s. 22.
4/ Por. Tamże, s. 121.

W przypadku, gdy przedmiot oceny stanowi osoba, uwaga oceniającego jest zwrócona na wyszczególnienie cech ocenianego. W związku z tym o danym oficerze przełożony może powiedzieć, że jest on dobrym lub złym czy zdecydowanym lub niezdecydowanym dowódcą. Niektórzy oceniają nakład pracy potrzebny w realizacji zadań. Wiadomo, że tę samą pracę różni ludzie wykonują przy różnym nakładzie pracy, a więc im więcej ktoś włożył pracy w wykonanie tego samego zadania, tym wyższą uzyskuje ocenę. Tendencja ta powoduje nadmierne eksponowanie nie tyle ludzi zdolnych, co pracowitych, a także surowe ocenianie zdolnych leni. Inni oceniający koncentrują swoją uwagę na tym, jak oceniany wykonuje czynności związane z realizowanymi zadaniami. Ocena odnosi się tu do sprawności ocenianego w rozwiązywaniu zadań; obejmuje stosowane metody, środki itp. Oceniający, którzy wiążą ocenę z wynikami pracy, zwracają uwagę na jej dodatnie i ujemne strony, uwypuklają luki w tym względzie itp.

Biorąc zatem pod uwagę przedmiot oceny, stwierdzamy, że oceniający mogą koncentrować się głównie na osobie ocenianego lub na czynnikach pozaosobowych /pozaosobowościowych/. Stwierdziliśmy też, że z punktu widzenia funkcji ocena może być traktowana jako zachęta i mobilizacja lub czynnik zagrożenia. W przypadku pierwszym przyjmuje się, "że oceny tak dodatnie, jak i ujemne stanowią czynniki zachęcające czy mobilizujące do zwiększania wysiłku"[1/]. Oceniający zmierza do wyzwolenia energii i chęci uzyskiwania coraz lepszych rezultatów. Natomiast ocena pełniąca funkcję zagrożenia jest w swej istocie negatywna i ma budzić obawę przed utratą dobrej pozycji wśród współpracowników lub równych stanowiskiem kolegów czy aktualnie zajmowanego stanowiska służbowego itp.

Mówiąc o układzie odniesienia w procesie oceniania, należy zaznaczyć, że niesłuszne jest ocenianie zarówno wyłącznie przez pryzmat wymagań i oczekiwań własnych, jak też tylko przez pryzmat jednej lub dwóch cech charakterystycznych dla ocenianego. U podstaw pierwszej orientacji leży "założenie, że nie działania/ocenianego - przyp. M.S./są ważne, ale pewien poziom wymagań i oczekiwań"[2/] oceniającego; występuje tu zjawisko

- - - - - - - - - - -

1/ Tamże, s. 121.
2/ K.Wygaś, Stan faktyczny w zakresie oceniania pracy dydaktycznej nauczyciela, "Chowanna" 1973, z. 1, s. 44.

zwane projekcją. Istnieją także sytuacje świadczące o tym, że oceniający "przenosi pewne cechy czy elementy w postępowaniu osób znanych na osoby oceniane" i wówczas mówimy o atrybucji.

Szczególnie niesłuszne i często bardzo krzywdzące jest ocenianie z punktu widzenia drugiej orientacji. Jest z nią związany tzw. halo efekt czyli "tendencja, aby oceniać wysoko wszystkie cechy danej osoby, ponieważ jakaś jedna czy dwie jej cechy wywierają na nas bardzo dobre wrażenie, lub odwrotnie - by wszędzie oceniać ją nisko, ponieważ jakaś jej cecha nam się nie podoba"[1/]. Na przykład pewien dowódca zawsze oceniał pejoratywnie jednego podwładnego, który osiągał dobre wyniki w szkoleniu i wychowaniu podwładnych oraz był przez nich ceniony. Na pytanie, dlaczego oceny jego osobowości są pejoratywne, oceniający odpowiedział, iż oceniany jest "taki misiowaty". W rzeczywistości był to oficer powolny, opanowany, ale rozsądny, rozważny i, co najważniejsze, myślący koncepcyjnie, a także działający skutecznie. Wysoki stopień opanowania, a szczególnie powolności, powodował bardzo krytyczne nastawienie ze strony energicznego, ale niezrównoważonego i pochopnego przełożonego, który krytyczny stosunek do jednej cechy przenosił na ocenę całej osobowości.

Ze zjawiskiem halo efektu wiąże się zasada pierwszego wrażenia w procesie poznawania i oceniania ludzi. T.Tomaszewski wyjaśnia jej istotę następująco: "bardzo wielu ludzi sądzi o sobie, że posiadają zdolność poznawania innych na podstawie pierwszego wrażenia, niemal jednym rzutem oka i że pod tym względem przewyższają innych, którzy muszą uciążliwie gromadzić wiadomości o drugim człowieku, zanim zdolni są wydać o nim sąd. Tymczasem tamci zobaczą kogoś po raz pierwszy, porozmawiają z nim chwilę i już wiedzą, co to za człowiek"[2/].

Niektórzy ludzie opierają proces oceny innych wyłącznie na podstawie zasady pierwszego wrażenia. Doświadczenie uczy, iż respektowanie tej zasady powoduje, że raz ukształtowana o człowieku ocena staje się jedynym "zwierciadłem", w którym widzimy osobowość ocenianego. Oto ktoś przy pierwszym zetknięciu

---

1/ E.R.Hilgard, Wprowadzenie do psychologii, s. 683.

2/ T.Tomaszewski, Psychologia po prostu, Warszawa 1948, s.25.

się z nami wypowiedział o danej sprawie pogląd sprzeczny z naszym. Zwracamy przede wszystkim uwagę nie na to, czy pogląd jest słuszny, lecz na to, iż pozostaje w sprzeczności z naszym. Jego autora oceniamy jako naszego antagonistę i przez taki pryzmat spoglądamy na niego w dalszych kontaktach.

Są tacy, którzy "potrafią uprzedzić się do kogoś drugiego raz na zawsze i nie pomogą żadne próby rehabilitacji"[1]. Błędność pierwszego wrażenia polega na tym, iż poznanie człowieka nie może być jednym, a tym bardziej krótkim aktem. Poznanie to, jak zresztą każde, jest procesem, który wymaga obcowania z człowiekiem w różnorodnych sytuacjach. Po wtóre, nasze pierwsze zetknięcia się z innymi mają miejsce najczęściej w sytuacjach tzw. normalnych, podczas gdy najlepiej można poznawać ludzi, obserwując ich w sytuacjach trudnych, ekstremalnych. Wtedy właśnie najczęściej o znanych ludziach zmieniamy zdanie na lepsze lub gorsze.

Wyczerpująca ocena człowieka wymaga dokładnej jego znajomości. Należytemu poznaniu i trafnej ocenie ludzi powinno towarzyszyć permanentne pomnażanie wiedzy o ich funkcjonowaniu zawodowym, rozwoju osobowości, a szczególnie rezultatach pracy - jej pozytywach, negatywach, obiektywnych przeszkodach itp. Istnieje więc potrzeba takiego poznania ludzi, które by umożliwiało ujawnienie szczególnie wyróżniających się, bardzo dobrych i dobrych, przeciętnych oraz słabych w rozwiązywaniu zadań. Wyrazem uznania dla ludzi szczególnie wyróżniających się i bardzo dobrych powinny być wysokie oceny w przypadku wartościowania ich osobowości. Mniej efektywnym pracownikom trzeba stwarzać warunki do zwiększenia efektywności ich pracy. Jeżeli jednak zabiegi w tym względzie nie dają rezultatów, wskazane jest przydzielenie im pracy zgodnej z kwalifikacjami. Zdarzają się bowiem przykłady świadczące o tym, że "litujemy się nad człowiekiem nie dającym sobie rady na danym stanowisku pracy /.../, nie informujemy go o jego brakach, nie stawiamy mu gorszej oceny niż dobrym, efektywnie pracującym pracownikom. Takim postępowaniem powodujemy negatywną selekcję, popieramy miernotę, a krzywdę wyrządzamy obu stronom, zarówno złym, jak i dobrym pracownikom"[2].

- - - - - - - - - - -

1/ Tamże, s. 30.

2/ Z. Rummel-Syska, Rola stosunków międzyludzkich w realizowaniu celów humanizacji pracy, /w:/ Socjologia w zakładzie pracy, Praca zbiorowa pod red. St. Widerszpila, Warszawa 1973, wyd. II, s. 111 - 112.

O potrzebie dokładnego poznawania ocenianych przekonuje wiele sytuacji związanych z życiem wojska. Przełożeni oceniający podwładnych przywykli uwzględniać sukcesy /powodzenia/ i niepowodzenia podwładnych. Jest to oczywiście słuszne, ale i zawodne źródło, gdyż nie zawsze starają się oni dociec przyczyn tych powodzeń lub niepowodzeń. Okazuje się, iż dopiero w takim świetle można należycie oceniać ludzi.

Istotną rolę w procesie oceniania odgrywa czas niezbędny na realizację tej czynności. Zarówno w życiu cywilnym, jak i wojskowym występuje często zjawisko braku czasu na ocenianie pracowników przez ich zwierzchników i pośpiesznego realizowania tego zadania. Nie zawsze jest jednak tak, że brak czasu wynika z nadmiaru zadań. Niejednokrotnie wynika to z wadliwej organizacji pracy, a nade wszystko z braku hierarchizacji zadań, z którą wiąże się ich selekcja, umożliwiająca wybór zadań priorytetowych. Warto więc by było przyjąć, iż jednym z zadań priorytetowych jest właśnie ocena ludzi i na nią nie należy skąpić czasu.

O zjawisku braku czasu na ocenianie pracowników pisze A.Sarapata[1/]. Według tego autora, można by mówić o co najmniej dwóch grupach ludzi, których obowiązkiem jest ocena pracowników: jedni nie zwracają uwagi na potrzebę posiadania skutecznych narzędzi oceniania, nie dostrzegają tej konieczności, inni natomiast przyczyn zła, gdy chodzi o ocenianie, dopatrują się w chronicznym braku czasu.

Istnieją także inne uwarunkowania procesu oceniania podwładnych przez przełożonych, powodujące powstawanie wielu błędów i ograniczeń[2/]. Niektórzy przełożeni znają tylko najlepszych i najgorszych swoich podwładnych. Nie znają natomiast tej podstawowej grupy, do której należą podwładni nie wyróżniający się in plus, a także in minus. Nie mogą zatem ocenić ich należycie. Są również przełożeni, którzy nie zabiegają o poznawanie podwładnych w różnorodnych sytuacjach. Znają więc funkcjonowanie podwładnych tylko w niektórych sytuacjach bądź też w danym typie sytuacji, np. ćwiczeń taktycznych. Konsekwencją

1/ Por. A.Sarapata, Dyrektor jako kierownik zespołu, Warszawa 1972, s. 15.

2/ Zob. Z.Zaborowski, Wstęp do metodologii badań pedagogicznych, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1973, s. 201.

jest tu najczęściej mniej lub bardziej widoczna jednostronność w ocenianiu.

Istotny wpływ na oceny wywierają emocjonalne nastawienia przełożonych, kształtujące się w trakcie ich obcowania z podwładnymi. Należy bowiem pamiętać, że "oceniający jest człowiekiem a nie bezdusznym robotem; pewnych /podwładnych - przyp. M.S./ z reguły lubi więcej, innych mniej, niektórych nie znosi. Postawy te mogą dość silnie wpływać na jego ocenę"[1/]. Zatem w procesie oceniania przełożony powinien zawsze dążyć do eliminowania tendencyjności wynikającej z czynnika emocjonalnego.

Wiarygodność oceny zależy również od tego, co jest jej przedmiotem. Łatwiej jest na przykład ocenić wiedzę i umiejętności dowódcy niż postawę ideowo-moralną. W sferze wiedzy i umiejętności można użyć nawet określonych mierników, czego w ściślejszym zrozumieniu nie można zastosować w odniesieniu do postawy ideowo-moralnej.

Istotnych uwarunkowań oceniania trzeba się także dopatrywać w osobowości ocenianych i oceniających. Okazuje się bowiem, że "jednostki ekstrawertywne nawiązujące łatwo kontakty z otoczeniem społecznym, ujawniające swoje myśli i pragnienia łatwiej podlegają ocenie niż jednostki introwertywne, wycofujące się z życia społecznego"[2/]. Jednak tendencja do kontaktowości nie oznacza automatycznie pełnego i rzeczywistego poznania jednostki ekstrawertywnej. Problem bowiem w tym, że ekstrawertywne wyrazy funkcjonowania ludzi nie zawsze współbrzmią ze stanem wewnętrznym. Istnieją ekstrawertycy, którzy uzewnętrzniają zachowania wywołujące akceptację otoczenia - w tym także przełożonych - natomiast kryją swoją rzeczywistą wartość wewnętrzną w obawie przed dezaprobatą. Mogą też mieć miejsce sytuacje odwrotne. Praktyka dowodzi, że zarówno introwertycy, jak i ekstrawertycy stwarzają w trakcie ich poznawania wiele różnorodnych, chociaż odmiennych problemów, których rozwiązanie wymaga wiedzy o człowieku, umiejętności oddziaływania, kierowania i oceniania, a także wnikliwości, cierpliwości itd.

Rezultat oceny warunkowany jest również sposobem podejścia oceniającego do procesu oceniania. Niektórzy przełożeni

---

1/ Tamże.
2/ Tamże.

traktują tę czynność poważnie, solidnie i jako chętne spełnienie obowiązku, a także ważną okazję lepszego poznania swoich podwładnych. Cechuje ich wnikliwość, towarzysząca dążności do wszechstronnego poznania osobowości ocenianych i wystawienia maksymalnie zobiektywizowanej oceny. Inni traktują tę czynność tylko jako obowiązek, który musi być spełniony. Nie przejawiają głębszego zainteresowania działalnością i wartością podwładnych, chętnie zlecają zadanie oceniania swoim najbliższym podwładnym i ograniczają się do podpisywania ocen /opinii/ bez dokładniejszej ich analizy, a przede wszystkim konfrontacji z wartością ocenianych.

Wśród oceniających znajdują się tacy, którzy kierują się wyłącznie dobrem służby, ale są również tacy, którzy ponad wszystkim stawiają względy osobiste. Pierwsi starają się uwzględnić w ocenie wszystkie zasadnicze zalety i wady. Nie obawiają się wystawić wysokiej oceny swojemu bezpośredniemu podwładnemu, jeśli oczywiście sobie na nią zasłużył. Nie spoglądają więc na wyróżniającego się i zarazem bezpośredniego podwładnego przez pryzmat osobistego zagrożenia; zabiegają o awanse pod względem stopnia i stanowiska dla tych podwładnych, którzy reprezentują wysokie wartości i uzyskują należyte rezultaty w działaniu. Podobnie pryncypialnie i sprawiedliwie postępują w przypadku, gdy przedmiotem oceny jest jednostka negatywna.

Drugi typ oceniających to przełożeni, dla których punktem wyjścia jest nie wartość podwładnego, lecz ich względy osobiste. Stąd też oceny są niesprawiedliwe, a często bardzo krzywdzące, zwłaszcza podwładnych uzdolnionych, wyróżniających się. Zużywają wiele energii na celowe poszukiwanie słabości w ich pracy, podważanie i odrzucanie ich projektów, seryjne stawianie zadań bez uwzględnienia możliwości wykonawstwa, a także przesadne i dość często irracjonalne krytykowanie rezultatów zrealizowanych zadań. Zasadniczym motywem, który przyświeca ich poczynaniom w tym względzie jest podkreślanie własnej ważności, a nade wszystko likwidowanie w zarodku jakiegokolwiek zagrożenia typu personalnego. Jest to inspirację pejoratywnego ustosunkowania się do takich przymiotów podwładnych, jak: samodzielność, odwaga intelektualna, honor, ambicja itp. Zarazem ma tu swoje źródło zachęta do pozytywnego

oceniania podwładnych mało znaczących, a więc nie zagrażających oceniającemu, schlebiających mu i oficjalnie popierających. Okazuje się zatem, że obawa oceniającego przed dyskwalifikacją może być źródłem wielu komplikacji towarzyszących procesowi oceniania podwładnych.

Wśród oceniających znajdują się i tacy, którzy w procesie oceniania podwładnych nie sugerują się ocenami innych, na przykład wyższych przełożonych, podwładnych i kolegów. Dla nich najważniejszą wartość przedstawiają własne spostrzeżenia, obserwacje i doświadczenia we współżyciu z podwładnymi. Gdy stwierdzają ocenę krzywdzącą ich podwładnego - nawet ze strony wyższego przełożonego - starają się dostarczyć danych, które skłoniłyby do zmiany oceny. Ich przeciwieństwem są oceniający przesadnie sugestywni. Swoją ocenę podwładnego uzależniają głównie od tego, jak jest on oceniany przez przede wszystkim wyższych przełożonych, a także przez podwładnych i kolegów. Oceniający tego typu nie mają sprecyzowanego własnego zdania o wartości swoich podwładnych. Dlatego też uważnie i bacznie nadsłuchują, co mówią inni o ich podwładnych, zamiast koncentrować zużyty tu wysiłek na osobistym i dokładnym ich poznaniu. Nie umieją na przykład dostrzec występującej czasem tendencyjności otoczenia do pomniejszenia wartości ocenianego z powodu zazdrości o sukcesy, czasem nienawiści lub obawy przed utratą pozycji na rzecz osoby wybijającej się itp. Można zatem sterować ich stosunkiem do ludzi, którzy od nich zależą, puszczając w obieg określone oceny.

Wśród oceniających występują także ludzie kompetentni i niekompetentni w zakresie oceniania. Dlatego też spotyka się takich przełożonych, którzy chcieliby rzetelnie oceniać podwładnych, lecz uniemożliwia to im brak kompetencji. Okazuje się, iż poprawny proces oceniania wymaga od przełożonych solidnej wiedzy o ludziach - szczególnie psychologicznej, pedagogicznej i socjologicznej - a także wielu umiejętności i nade wszystko doświadczenia. Sztuki oceny ludzi należy więc uczyć, a wiedzę zdobytą w tym zakresie konfrontować w życiu, wspierając ją zdobywanym doświadczeniem. Przyczyny niekompetencji mogą być różne. Jedną z nich jest brak w miarę skutecznego systemu oceniania, który by udzielał odpowiedzi na pytanie, co należy

oceniać i jak rozumieć oceniane składniki. Zdarza się, że oceniający pojmują swoiście, a nawet błędnie używane przez siebie pojęcia oznaczające składniki osobowości ocenianych[1].

Warto także powiedzieć o zależności ocen od przekonania oceniających co do powinności ocenianych, jak również od charakteru i temperamentu[2]. Niektórzy oceniający nie mają wyraźnie skrystalizowanego poglądu na powinności służbowe poszczególnych podwładnych; jedni żądają w tym względzie zbyt dużo, inni zbyt mało, nie mówiąc już o tym, że różnie rozumieją oceniane składniki, a także różne stosują kryteria oceny.

Zależność oceny od temperamentu badał S.Szuman; stwierdził, że z tego punktu widzenia można wyróżnić trzy typy oceniających[3]. Do typu pierwszego należą ci oceniający, których oceny bywają zawsze krańcowe: zbyt surowe lub zbyt pobłażliwe, łagodne. Rezultatem surowości w ocenianiu jest taki układ ocen, w którym przeważają oceny niedostateczne, słabe i dostateczne nad dobrymi i bardzo dobrymi, natomiast wyrazem pobłażliwości - układ o przewadze ocen bardzo dobrych, dobrych i dostatecznych nad słabymi i niedostatecznymi. W typie drugim mieszczą się oceniający, którzy są skłonni do eksponowania oceny przeciętnej. W związku z czym przeważają u nich oceny zadowalające i dostateczne nad bardzo dobrymi i niedostatecznymi. I wreszcie do trzeciego typu oceniających należą ci, którzy realizują zasadę oceny normalnej, zgodnej z krzywą "prawdopodobieństwa i statystyką przeciętnych; jest to najrzadszy, ale z psychologicznego punktu widzenia najbardziej obiektywny, wartościowy i sprawiedliwy typ ocen"[4]. Charakteryzuje go przewaga ocen zadowalających, także stosunkowo dużo ocen dobrych i dostatecznych oraz niewiele ocen krańcowych, a więc niedostatecznych i bardzo dobrych.

1/ Por. Tamże.

2/ Zob. J.Pieter, Psychologia uczenia się i nauczania. Katowice 1970, s. 489.

3/ Zob. S.Szuman, Badania nad wzruszeniem egzaminacyjnym i jego wpływem na sprawność umysłową w czasie egzaminu, "Polskie Archiwum Psychologii" 1933, nr 4. Do badań tych nawiązuje J.Pieter, Psychologia uczenia się i nauczania, s. 490.

4/ J.Pieter, op.cit., s. 490.

Istnienie omówionych powyżej uwarunkowań procesu oceniania osobowości podwładnych powoduje, że:

- różnie mogą być oceniani ci sami dowódcy, pełniący te same funkcje w różnych jednostkach wojskowych; ten sam dowódca za tę samą pracę w jednej jednostce będzie ceniony, w drugiej tolerowany lub nie zauważany, a może nawet krytykowany;
- z różnymi ocenami swej pracy mogą zetknąć się ci sami dowódcy, którzy w tej samej jednostce zostali przeniesieni z jednego do drugiego pododdziału i zmienili bezpośredniego przełożonego;
- występują rozbieżności - nieraz nawet bardzo istotne - między ocenami bezpośrednich przełożonych i wyższych, jak również ocenami kolegów i podwładnych, nie mówiąc już o rozbieżnościach między wymienionymi ocenami i samoocenami.

Przywiązywanie tak dużej wagi do procesu oceniania jako bardzo ważnego elementu polityki personalnej dyktuje potrzebę jego permanentnego udoskonalania. W warunkach wojska jest to tym bardziej istotne, że obowiązujący do roku 1974 system opiniowania /oceniania/ kadry oficerskiej okazał się niewystarczający. Badania nad jego wartością zwróciły uwagę na następujące braki i niedoskonałości:

1/ System ten został skonkretyzowany na podstawie postępowania normatywnego a nie empirycznego. Założono bowiem a priori składniki osobowości oficera, które powinny być przedmiotem oceny:

- c e c h y o s o b i s t e opiniowanego /charakter, energia, inicjatywa, odwaga, pracowitość, pilność, punktualność, stanowczość, skłonności i wady, poczucie godności oraz honoru, ambicja, a także wyrobienie towarzyskie/;
- s t o p i e ń z d y s c y p l i n o w a n i a /kary i wyróżnienia/;
- p o z i o m i n t e l e k t u a l n y /zdolności intelektualne, logika, konsekwencja, rozwój umysłowy, bystrość umysłu, pamięć, zdolność powzięcia szybkich i rozsądnych decyzji, orientowanie się w nowych warunkach, zdolność przyswajania nowych wiadomości/;

- wartości moralne /uczciwość, stosunek do otoczenia, zachowanie się w służbie i poza służbą, postawa moralna/;
- wartości polityczne /postawa polityczna i obywatelska, umiejętność oddziaływania na otoczenie, zakres zaangażowania się w pracy partyjnej, politycznej i społecznej, poziom wiadomości politycznych/;
- poziom wiedzy wojskowej /umiejętność stosowania w praktyce oraz pogłębianie jej/;
- poziom wiedzy ogólnej /umiejętność stosowania w praktyce oraz pogłębianie jej/;
- wyniki osiągane w służbie i szkoleniu /rezultaty pracy służbowej, wyniki uzyskane w czasie ćwiczeń taktycznych z wojskami, ćwiczeń grupowych, szkieletowych itp. oraz w szkoleniu teoretycznym, niedociągnięcia, napotykane trudności i ich przyczyny/;
- zdolności organizacyjne i kierownicze /zmysł organizacyjny, planowość działania, zdolność samodzielnego rozwiązywania zagadnień, uzdolnienia kierownicze, zdolność wywierania wpływu na otoczenie, poczucie sprawiedliwości, przestrzeganie przepisów/;
- stosunek do przełożonych, kolegów i podwładnych;
- stosunek do mienia wojskowego /stan gospodarki w oddziale, pododdziale lub służbie podlegającej opiniowanemu, w jakim stopniu opiniowany przyczynił się do zaistnienia lub zwalczenia ewentualnych szkód i strat oraz marnotrawstwa, uzyskane oszczędności/;
- przestrzeganie tajemnicy wojskowej;
- uzdolnienia i kierunek zainteresowań /pogłębianie wiedzy, sport, życie kulturalne/;
- stan zdrowia i sprawność fizyczna /odporność na trudy, wyrobienie sportowe/;

- wygląd zewnętrzny;
- zamiłowanie do służby wojskowej;
- perspektywy w dalszej służbie wojskowej;
- warunki bytowe.

Niezależnie od wymienionych elementów, które uznano za wspólne dla wszystkich oficerów, zalecono uwzględnianie ich odrębności, szczególnie w stosunku do oficerów zajmujących stanowiska: dowódcze, polityczne, sztabowe, personelu latającego, kwatermistrzowskie, techniczne, administracyjne, medyczne, weterynaryjne, sprawiedliwości i inne.

Ustalenie zespołu elementów, które powinny być przedmiotem oceny, stanowiło poważny krok naprzód. Słuszne było także zwrócenie uwagi na potrzebę łączenia zasady uniwersalności i odrębności elementów stanowiących przedmiot oceny. Jednak przedstawiony zestaw zawiera wiele niedoskonałości i towarzyszących im niejasności. Nie wiadomo na przykład, dlaczego charakter został zaliczony do cech osobistych /co to znaczy cechy osobiste?/, a logika i konsekwencja - do poziomu intelektualnego? Co w tym przypadku oznacza pojęcie logiki? Czy postawa moralna nie jest synonimem wartości moralnych człowieka? Co to znaczy zmysł organizacyjny? Czy poczucie odpowiedzialności oraz przestrzeganie przepisów należałoby zaliczać do zdolności organizacyjnych i kierowniczych? Czy słuszne jest rozdzielne traktowanie zdolności i uzdolnień oraz łączenie uzdolnień tylko z kierunkiem zainteresowań?

2/ Pytania powyższe nie dotyczą jednak spraw najważniejszych. Przede wszystkim idzie o brak definicji jeśli już nie szczegółowych elementów oceny /np. inicjatywa, bystrość umysłu, uczciwość, zdolność wywierania wpływu na otoczenie/ to przede wszystkim zespołów tych elementów /np. cechy osobiste, poziom intelektualny, wartości moralne, wartości polityczne, zdolności organizacyjne i kierownicze, uzdolnienia oraz kierunki zainteresowań/. Brak tych definicji wywołuje różnorodne interpretacje, co nie sprzyja obiektywizacji ocen. Dowolność w rozumieniu elementów oceny implikuje dowolność w formułowaniu wniosków w sprawie ocenianych.

3/ System obowiązujący do roku 1974 nie akcentował tych elementów, które w procesie oceniania należałoby traktować jako najważniejsze. Nie sprzyjało to ujawnianiu zróżnicowania występującego wśród ocenianych w zakresie najistotniejszych dla służby składników osobowości oficera. Dowolność w eksponowaniu ocenianych elementów lub ich zespołów powodowała, że w niektórych opiniach służbowych były podkreślane głównie kwalifikacje dowódców, a w innych wartości moralne lub charakterologiczne itd. Bardzo rzadko występowały opinie /oceny/, które uwzględniały wszystkie elementy objęte zestawieniem.

4/ W omawianym systemie zwraca też uwagę brak zobiektywizowanych kryteriów oceny i wskaźników wymierności stopnia rozwoju poszczególnych elementów osobowości. Wskutek tego występowała dowolność w doborze kryteriów - często bardzo zsubiektywizowanych - oraz brak możliwości ustalenia stopnia rozwoju osobowości ocenianego.

5/ Omawiane zestawienie, stanowiące zarazem wzorzec opinii /oceny/, ma charakter zbyt uniwersalny. Wprawdzie jest w nim mowa o potrzebie uwzględniania swoistości pracy dowódcy, oficera politycznego czy sztabu, lecz zalecenia w tym względzie są ogólnikowe. Rozwiązanie tej sprawy zależy od oceniających, którzy nawet niezależnie od swojej woli kierują się w tej sytuacji różnymi kryteriami.

6/ Opinie /oceny/ opracowywane na podstawie przedstawionego systemu miały formę eseistyczną, co uniemożliwiało porównywanie wartości osobowości oficerów, a także dokładniejszą klasyfikację i selekcję, które są podstawą do wysuwania na wyższe stanowiska, awansowania pod względem stopnia wojskowego, pozostawiania na tym samym stanowisku lub kierowania na przeszkolenie. W rezultacie system obowiązujący do roku 1974 nie dawał miarodajnej podstawy do oceny aktualnej wartości kadry oficerskiej i - co się z tym bezpośrednio wiąże - racjonalnego programowania oraz perspektywicznego planowania jej jakościowego rozwoju.

Pierwsze prace zmierzające do modernizacji systemu opiniowania /oceniania/ kadry zostały podjęte z inspiracji Depar-

tamentu Kadr MON w roku 1967[1/]. Przeprowadzone studia wstępne, sprowadzające się głównie do analizy literatury i dokumentów, zwróciły uwagę na istnienie dwóch systemów opiniowania /oceniania/ oficerów: opisowego /eseistycznego/ i punktowego.

System punktowy, jak się okazało, jest stosowany w armiach zachodnich, przy czym ma wiele braków. Po pierwsze, brak w nim w miarę pełnego modelu osobowości ocenianych. Cechy oficerów stanowiące przedmiot oceny były ustalane normatywnie a nie empirycznie. Po wtóre, w systemie zachodnim brak jest definicji ocenianych cech. I po trzecie, w systemie tym nie wszędzie sprecyzowano kryteria oceny cech osobowości ocenianych. W rezultacie nie ustrzeżono się dowolności w interpretowaniu cech, a tym bardziej - przynajmniej w niektórych armiach - przyjmowania przez oceniających różnych kryteriów oceny.

Są jednak argumenty przekonujące o celowości zastosowania punktowego systemu oceniania oficerów i przynajmniej częściowego jego sformalizowania. Podstawą takiego systemu musi być ustalenie modelu osobowości oficera, oparte na badaniach empirycznych, a następnie zdefiniowanie jego składników i opracowanie kryteriów oceny[2/]. Założono, iż takie rozwiązanie problemu stworzy warunki dla obiektywizowania ocen /opinii/, a także ich porównywania. Jednocześnie przyjęto, iż system ten oprócz warstwy sformalizowanej /punktowej/ powinien zawierać warstwę opisową. Wynika to stąd, że nie można ująć tylko punktowo wszystkich składników osobowości objętych arkuszem oceny, a także uwzględnić w arkuszu oceny tylu składników, które by wyczerpywały bogactwo osobowości każdego ocenianego.

Taki system oceniania oficerów ma charakter uniwersalny, przy czym akcentuje również odrębności poszczególnych rodzajów broni i specjalności, a być może nawet stanowisk. Uniwersalność systemu polega na tym, że obejmuje on te same składniki

---

1/ Inicjatorem tych prac był Cz.Furmanek, który zaproponował autorowi niniejszej pracy przygotowanie koncepcji badań. Koncepcja została opracowana na początku 1968 r. i uwzględniała wyniki studiów nad systemem opiniowania w naszym wojsku, w armiach państw Układu Warszawskiego oraz w niektórych armiach państw kapitalistycznych.

2/ Zasada ta została zastosowana w niniejszej pracy w odniesieniu do osobowości dowódcy batalionu i pułku.

osobowości oficerów, niezależnie od rodzaju broni, specjalności i stanowiska. Swoistość wyraża się natomiast w uwzględnianiu w ramach wymienionych składników tych właściwości, które są istotne z punktu widzenia danych rodzajów broni, specjalności i stanowisk, a także we włączeniu tych składników, których nie wyczerpuje uniwersalne zestawienie.

Na tle tak zarysowanego nowego systemu oceny zaistniała konieczność rozważenia problematyki pomiaru osobowości, metod oceny osobowości oraz przewodnika skalowego do jej oceny. Problematyka ta zostanie rozpatrzona na przykładzie oceny osobowości dowódcy batalionu i pułku.

3. P o m i a r o s o b o w o ś c i

Analizowanie, porównywanie, uogólnianie oraz dokonywanie wszelkich innych operacji - nie wyłączając wartościowania i oceniania - nie sprawia większych kłopotów, gdy ich przedmiot jest mierzalny. I to prawdopodobnie skłoniło psychologów, socjologów, a także pedagogów do poszukiwania sposobów mierzenia czynników psychologicznych, socjologicznych i pedagogicznych. Wraz z tą tendencją pojawiły się różne poglądy na mierzalność wymienionych czynników.

Przeciwnicy pomiaru w psychologii twierdzą, iż można go stosować jedynie w naukach matematycznych[1/]. Powołują się przy tym na złożoność psychiki człowieka, a przede wszystkim jej zależność od warunków stwarzanych przez otoczenie, a także samego człowieka. Zwolennicy mierzalności, uznając owe argumenty, uważają, iż nie może to być powodem rezygnacji z poszukiwania rozwiązań mimo wszystko umożliwiających korzystanie z pomiaru. Niektórzy z nich są "głęboko przekonani, że wszystko, co jest uchwytne za pomocą zmysłów, da się także zmierzyć i że można zatem prowadzić badania naukowe nad apatią, towarzyskością i lękiem /.../"[2/]. Twierdzą, iż pomiar jest nie tylko wyrazem potrzeby, która pojawiła się w rozwoju nauki, lecz także konieczności.

- - - - - - - - - -

1/ Zob. K.Tyborowska, Problemy współczesnej psychologii, Warszawa 1964, s. 32.
2/ J.Dollard, N.E.Miller, Osobowość i psychoterapia, Warszawa 1967, s. 130.

Pomiar oddaje nauce duże usługi. Przyczynia się do zwiększania obiektywizacji uzyskanych wyników badań przez ograniczanie deformującego na nie wpływu badaczy. Stwarza warunki dogodne dla opisywania i porównywania badanych zjawisk, a także różnicowania, klasyfikowania oraz charakteryzowania. Pozwala również "stosować w psychologii matematykę i statystykę, a więc matematycznie formułować prawa, sprawdzać wiarygodność hipotez, oceniać ilościowo popełniane błędy oraz budować matematyczne modele badanych zjawisk"[1/]. Nie jest więc dziełem przypadku pojawienie się nawet specjalnej dyscypliny psychologicznej, zwanej psychologią matematyczną.

Wielu psychologów sądzi, że obszar czynników psychicznych, które mogą być poddane pomiarom, jest ograniczony; ograniczony jest też pomiar w kręgu tych czynników, które są nań podatne. W zasadzie psychologowie są zgodni co do możliwości stosowania pomiaru zdolności, chociaż i ten temat jest kontrowersyjny. Rozbieżności dotyczą szczególnie stosowalności testów do badania zdolności. Niektórzy twierdzą na przykład, iż o możliwości mierzenia zdolności za pomocą testów można mówić tylko w ograniczonym wymiarze. A już w ogóle niewielkie jest zastosowanie tej metody w zakresie charakterologicznej sfery osobowości[2/].

Niezależnie od sporów natury teoretycznej należałoby spojrzeć na problem od strony praktycznej. Chodzi o to, że w życiu wojska niejednokrotnie znajdujemy się w sytuacji wymagającej analizy stanu i oceny wartości kadry oficerskiej, w szczególności dowódczej. Obejmujemy oceną określone grupy oficerów, a także poszczególnych oficerów jako jednostki ludzkie. Chcemy, żeby formułowane oceny były trafne, umożliwiały porównywanie i różnicowanie oficerów. Zachodzi więc potrzeba ustalenia m i e r n i k a , którym można by się w tym wypadku posługiwać.

Ocena poszczególnych składników osobowości może być wyrażona w postaci jakościowej lub ilościowej. Jeśli mówimy, że określony dowódca osiągnął wysoki stopień umiejętności podejmowania decyzji lub oceniania podwładnych, stosujemy ocenę jakoś-

1/ K.Tybor̨owska, op.cit., s. 32.
2/ Por. R.Meili, Podręcznik diagnostyki psychologicznej, Warszawa 1969, s. 137.

ciową, nie korzystając z pomiaru. Natomiast wówczas, gdy określamy stopień rozwoju danego składnika osobowości za pomocą liczb, używamy oceny ilościowej i zarazem pomiaru.

Pomiar w takim zrozumieniu to "przyporządkowywanie liczb przedmiotom, zgodnie z określonymi regułami w taki sposób, aby liczby odzwierciedlały zachodzące między tymi przedmiotami stosunki"[1]. Wprowadzenie pomiaru do psychologii zawdzięczamy takim jej przedstawicielom, jak: Fechner, Wundt, Binet, Cattell, Thorndike i Watson.

W związku z pomiarem wskazane jest rozróżnianie pojęć mierzenia i zliczania. Według J.Pietera, "różnica istotna między zliczaniem a mierzeniem polega na użyciu w drugim wypadku jakiegoś stałego miernika, jednorodnego z przedmiotem lub cechą mierzoną. Do zliczania miary nie potrzeba"[2]. Mierzenie odnosi się zatem do ustalania długości przedmiotów, ich odległości od siebie, pojemności naczyń, temperatury powietrza itp.

Należy również widzieć różnice między oceną a wskaźnikiem, oznaczającym miarę w sensie fizycznym, np. długości, szerokości. Miary w ujęciu fizycznym opierają się głównie na s p o s t r z e ż e n i a c h , a oceny są z reguły rezultatem złożonych procesów intelektualnych i uczuciowych[3]. Oceny rzeczy, osób, zdarzeń, cech lub procesów stwarzają potrzebę dokonywania porównań, analizy, syntezy, nierzadko wnioskowania itp.; niejednokrotnie zawierają stosunek uczuciowy podmiotu do ocenianego przedmiotu. Dlatego też "powinniśmy być ostrożni, aby liczbom uzyskanym w jakimś procesie przypisywania liczb przedmiotom, zdarzeniom lub własnościom nie imputować automatycznie tych własności, które wykazują one j a k o l i c z b y "[4].

1/ M.Choynowski, Pomiar w psychologii, /w:/ Problemy psychologii matematycznej, Pod red. J.Kozieleckiego, Warszawa 1971, s. 17. Terminu przedmiot M.Choynowski używa tu w szerokim rozumieniu, oznaczając nim rzeczy, osoby, zdarzenia, cechy oraz procesy. Por. też K.Ajdukiewicz, Język i poznanie, t . II, Warszawa 1965, s. 358.

2/ J.Pieter, Psychologia jako nauka, Kraków 1947, s. 125.

3/ Por. J.Pieter, Nowe sposoby egzaminowania, Kraków 1948, s.85.

4/ R.L.Ackoff, Decyzje optymalne w badaniach stosowanych, Warszawa 1969, s. 255.

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że wszystkie pomiary - nie wyłączając fizycznych - zawierają pewną dozę błędów. W przypadku pomiarów fizycznych do najczęściej spotykanych źródeł błędów należą: osoba dokonująca pomiaru, a nie przestrzegająca lub nie mogąca przestrzegać obowiązujących zasad; przyrządy pomiarowe, obarczone niedokładnością; zmienne warunki, w których dokonywany jest pomiar, wywierające określony wpływ na osobę dokonującą pomiaru oraz na przyrządy pomiarowe i rzecz mierzoną. Sprawa jest jeszcze trudniejsza, gdy przedmiotem pomiaru czynimy osobowość ludzką.

Człowiek, na którym dokonujemy pomiaru, "może /.../ sprawiać /i to z premedytacją/ znacznie więcej trudności niż elektron"[1], zwłaszcza gdy wie, że jest oceniany z punktu widzenia przydatności zawodowej. Występuje wówczas spotęgowana motywacja zaprezentowania się z jak najlepszej strony. Może też zaistnieć zjawisko odwrotne: ten, któremu nie zależy na rozwoju w dotychczasowym kierunku, manifestuje zachowania dyskwalifikujące go w aktualnej roli. Biorąc jednak pod uwagę, że ocen dowódców dokonuje się w dłuższych odstępach czasu i na podstawie ich funkcjonowania w różnorodnych sytuacjach oraz w różnych stanach psychicznych, w zasadzie istnieje możliwość eliminowania ocen przypadkowych. Nie zwalnia to jednak od obowiązku bardzo wnikliwego i starannego postępowania w przypadku ustalania sposobu pomiaru i związanych z nim mierników[2].

Pomiary, których dokonuje się w psychologii, pedagogice, socjologii i w innych dyscyplinach społecznych, biorą za punkt wyjścia teoretyczne założenia pomiaru fizycznego. Wiadomo, że w fizyce wyróżnia się pomiar bezpośredni /np. długości/ oraz pomiar pośredni /np. temperatury/. Porównania między tymi dwoma rodzajami pomiaru dokonał m.in. B.Zawadzki, a przedstawia je tabela 7[3].

- - - - - - - - - -

1/ Tamże, s. 263.

2/ Por. H.Radlińska, Pedagogika społeczna, Wrocław-Warszawa-Kraków 1961, s. 129.

3/ Zob. B.Zawadzki, Wstęp do teorii osobowości, Warszawa 1970, s. 200.

Tabela 7

Pomiar bezpośredni	Pomiar pośredni
1. Postrzegamy mierzoną właściwość /długość ciała/.	1. Nie postrzegamy mierzonej właściwości /temperatury/, wnioskujemy o jej wielkości: a/ postrzegamy długości słupka rtęci, b/ wiedzy o rozszerzalności cieplnej ciał.
2. Możemy zobaczyć niezmienne /ustalone/, dające się oddzielić, równe odcinki zwane jednostkami, dlatego jednostki możemy policzyć.	2. Nie możemy zobaczyć jednostek temperatury i dlatego nie możemy ich policzyć, policzyć można tylko stopnie na skali termometru.
3. W przyrządach do pomiaru długości stosowane jest "zero absolutne".	3. W przyrządach do pomiaru temperatury stosowane jest "zero względne".
4. Ponieważ długość jest właściwością addydatywną i liczby opisujące wielkość długości jako ilość jednostek są addydatywne, istnieje możliwość empirycznej weryfikacji wyników z wszystkich czterech działań arytmetycznych wykonywanych na długościach.	4. Ponieważ temperatura nie jest właściwością addydatywną nie można obliczyć proporcji między wielkościami wyrażającymi temperaturę, ponieważ zaś nie można zobaczyć tej proporcji, nie można weryfikować empirycznie takich obliczeń, nawet jeśli posiadałyby one jakiś sens.
5. Istnieje możliwość obliczenia proporcji dwu długości, tj. mierzenie długości, na skali ilorazowej.	5. Możemy porównać wielkości temperatury określając je jedynie jako wyższe lub niższe poprzez zestawienie ich z odpowiednimi odległościami na skali interwałowej.

Z analizy porównania pomiaru bezpośredniego i pośredniego wynika, że "w naukach społecznych pomiar bezpośredni jest niemożliwy. Możliwe są natomiast różne sposoby pośredniego pomiaru" 1/.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ Z.Zaborowski, Wstęp do metodologii badań pedagogicznych, Wrocław-Warszawa-Gdańsk 1973, s. 158.

Klasyfikacji pomiarów czyli skal można dokonywać również z innego punktu widzenia; na przykład S.S.Stevens rozróżnia pomiary w zależności od możliwości stosowania w ich obrębie znanych procedur arytmetycznych[1]. W hierarchicznym systemie S.S.Stevensa znajdują się cztery następujące skale: n o m i n a l n a , p o r z ą d k o w a , i n t e r w a ł o w a /przedziałowa/ i s t o s u n k o w a .

S k a l a n o m i n a l n a jest najprostsza. Używane w niej liczby są przypisywane rzeczom, osobom itp. dla umożliwienia ich identyfikacji lub klasyfikacji. Między rzeczami lub osobami oznaczonymi odpowiednimi liczbami nie występują relacje większości czy mniejszości, lecz wyłącznie stosunek różności. Na liczbach stosowanych w skali nominalnej wykluczone jest dokonywanie takich operacji arytmetycznych, jak: dodawanie, odejmowanie oraz mnożenie i dzielenie, możliwe jest tylko liczenie. Egzemplifikacją i zarazem istotą skali nominalnej jest numerowanie /nie muszą to być nawet numery porządkowe/.

S k a l a p o r z ą d k o w a umożliwia wyznaczanie stosunku większości lub mniejszości dzięki stwarzaniu warunków dla uporządkowania zbioru rzeczy lub osób ze względu na jakąś cechę. Chociaż daje podstawę do ustalenia miejsca rzeczy lub osoby, to jednak nie dostarcza dokładnych danych o różnicach między poszczególnymi rzeczami lub osobami. Skala porządkowa również nie umożliwia dodawania, odejmowania, mnożenia i dzielenia; można tu natomiast liczyć, a także określać medianę, centylować i ustalać korelację rangową, a więc stosować techniki statystyczne. Przykładem zastosowania skali porządkowej może być sklasyfikowanie egzaminowanych według ocen, a jeszcze lepiej - według lokat, które uzyskali.

- - - - - - - - - -

1/ Zob. S.S.Stevens, Measurement: Psychophysics and Utility, /in:/ C.W.Churchman, P.Ratoosh /eds./, Measurement: Definitions and Theories, New York 1959. Klasyfikację S.S. Stevensa przytacza L.E.Tyler, Testy i pomiary w psychologii, Warszawa 1967, oraz Z.Zaborowski, op.cit.

W s k a l i i n t e r w a ł o w e j , zwanej też przedziałową lub przyrostową, występuje przyjęta na zasadzie arbitralnego wyboru stała jednostka miary. Dzięki temu możliwe jest ustalanie danych o różnicach między rzeczami lub osobami danej kategorii, tj. w jakim odstępie od siebie znajdują się te rzeczy lub osoby. Jej zastosowanie ma miejsce na przykład wówczas, gdy po użyciu testów wiadomości w grupie oficerów zdających egzamin na studia i dokonanej ocenie wyników stwierdzamy, że wynik osiągnięty przez oficera A jest lepszy o 8 punktów od wyniku uzyskanego przez oficera B. Skala interwałowa daje podstawę do liczenia, dodawania, odejmowania i stosowania technik statystycznych. Uniemożliwia jednak wykorzystywanie takich operacji arytmetycznych, jak mnożenie i dzielenie, gdyż nie ma rzeczywistego punktu zerowego. Jego ustalenie jest oparte na założeniu konwencjonalnym. Na podstawie tej skali nie można stwierdzić, że zdający na studia oficer A uzyskał w teście wiadomości wynik dwa czy trzy razy lepszy od rezultatu oficera D; można natomiast ustalić, o ile jednostek /interwałów/ A wyprzedził D, E, F itd. "Miary uzyskane przy użyciu skali interwałowej umożliwiają nam formułowanie twierdzeń i wyciąganie wniosków co do wartości różnic między własnościami różnych przedmiotów lub zdarzeń"[1/].

S k a l a s t o s u n k o w a , zwana też ilorazową, "operuje absolutnym punktem zerowym, umożliwiając określenie nie tylko nierówności, wyższości i bezwzględnej odległości, lecz również stosunku między przedmiotami"[2/]. Daje badaczowi podstawę do korzystania z podstawowych operacji arytmetycznych. Jej szczególną zaletą w postaci bezwzględnego /rzeczywistego/ zera stwarza możliwość dzielenia przez siebie używanych w niej liczb i przedstawiania uzyskiwanych wyników jako stosunków liczbowych. Dzięki skali stosunkowej można mierzyć szerokość, długość wysokość, objętość, ciężar itp. Są to znane powszechnie wymiary fizyczne.

Stosując skalę stosunkową, stwierdzamy na przykład, że przedmiot M jest dwukrotnie wyższy od przedmiotu N, a towar O jest czterokrotnie cięższy od towaru P lub że między ciężarem

- - - - - - - - - - -

1/ R.L.Ackoff, op.cit., s. 239.
2/ Z.Zaborowski, op.cit., s. 159.

O i P występuje różnica sześciu kilogramów. Skala ta ma pełne i wszechstronne zastosowanie w pomiarach fizycznych. Nie możemy natomiast - jeśli chcemy się ustrzec poważnych błędów - spożytkować jej w szerszym zakresie w pomiarach psychologicznych, pedagogicznych i socjologicznych, a także innych dyscyplin społecznych. Psychologowie posługują się przede wszystkim skalami porządkowymi i przedziałowymi[1].

Założenia niniejszej pracy wskazują, że szczególne znaczenie w rozwiązywaniu problemu oceny osobowości dowódcy ma s k a l a p r z e d z i a ł o w a /interwałowa/ i ona też znalazła zastosowanie jako narzędzie oceny w konstrukcji p r z e w o d n i k a s k a l o w e g o. Trudno było się ustrzec błędów w tym względzie, jednak "pomiary, nawet niedoskonałe, posiadają znaczenie dla rozpoznawania istniejącego stanu, dla planowania przemian i oceny osiągnięć"[2].

4. P o d s t a w o w e s y s t e m y o c e n y l u d z i c z y n n y c h z a w o d o w c

W problematyce oceny ludzi czynnych zawodowo[3], mocno kontrowersyjnej zresztą, można wyodrębnić trzy warstwy: systemy oceniania, metody oceniania i metody gromadzenia danych do oceny. Sprawy te wymagają omówienia ze względu na ich znaczenie praktyczne.

Aktualnie wyróżnia się dwa podstawowe systemy oceniania ludzi czynnych zawodowo. W pierwszym przedmiotem oceny są cechy osobowe ocenianych, natomiast w drugim - nazywanym też systemem oceny przez cele - stopień realizacji zadań stawianych ocenianym do rozwiązania.

- - - - - - - - - - -

1/ Zob. L.E.Tyler, op.cit., s. 18.
2/ H.Radlińska, op.cit., s. 129.
3/ Zob. m.in.: J.Tiffin, E.J. Mc Cormick, Industrial Psychology, Englewood Cliffs 1965; Z.Rummel-Syska, Rola stosunków międzyludzkich w realizowaniu celów humanizacji pracy, /w:/ Socjologia w zakładzie pracy, Praca zbiorowa pod red. St.Widerszpila, Warszawa 1973; M.Kornacki, Rola ocen w praktyce kierowniczej, /w:/ Socjologia kierownictwa, Warszawa 1969; M.Frank, Elementy polityki personalnej w zakładzie pracy, Warszawa 1971, s. 206 - 223; B.Zawadzki, Wstęp do teorii osobowości, Warszawa 1970, s. 45; E.R.Hilgard, Wprowadzenie do psychologii, Warszawa 1967, s. 683.

System oparty na ocenie cech został w literaturze polskiej poddany krytycznej analizie przez Z.Rummel-Syską, która zauważa, że system ten "budzi sprzeciw, gdyż na podstawie oceny cech kierownik musi dopiero wnioskować o tym, jak pracownik wywiązuje się z powierzonego mu zadania"[1/].

Czy jest to istotny zarzut przeciw omawianemu systemowi? Zauważmy przecież, iż w ogóle nie ma takiego systemu oceny, który by dawał podstawę do bezpośredniego stwierdzenia w każdym przypadku, czy dany pracownik z całą pewnością wywiąże się /lub nie/ z postawionego mu zadania. Gdy chodzi o przyszłe funkcjonowanie ocenianych, możemy - niezależnie od zastanego systemu - tylko wnioskować, przypuszczać, przewidywać, prognozować. Zatem, jeśli system oceny cech osobowych jest rzeczywiście błędny, to raczej nie z omawianego względu.

Dla wzmocnienia swojego argumentu powołuje się Z.Rummel-Syska na krytykę teorii cech, której dokonał St.Kowalewski. Biorąc jednak pod uwagę zastrzeżenia, które budzi pogląd wymienionego autora na teorię cech, również i ten rodzaj argumentacji Z.Rummel-Syskiej należałoby uznać za nie podważający założeń systemu oceny cech osobowych[2/].

Odrzucając system oceny cech osobowych, autorka proponuje "system ocen przez cele /zadania/, czasem nazywany systemem programowania wyników", który polega na "ocenie wyników uzyskiwanych przez pracowników w pracy, a nie na ocenie ich cech psychicznych"[3/]. W takim przypadku instytucja ustala cele do realizacji, określa zadania i przydziela je poszczególnym ogniwom. Natomiast pracownicy są zobowiązani do sporządzania planu swoich działań, zawierającego zadania indywidualne i termin ich wykonania oraz wymierne wyniki, które mają być osiągnięte. Kierownicy prowadzą rozmowy z pracownikami o realizowanych celach, osiąganych wynikach, analizują przyczyny niepowodzeń, poszukują optymalnych rozwiązań itp.

- - - - - - - - - -

1/ Z.Rummel-Syska, op.cit., s. 117.

2/ Krytyka krytyki teorii cech została przedstawiona w trzecim rozdziale niniejszej pracy.

3/ Z.Rummel-Syska, op.cit., s. 118.

Wymienione dane mają przesądzać o wyższości systemu oceny przez cele nad systemem oceny cech osobowych. Ale czy jest tak naprawdę? Przecież wówczas, gdy mówimy o ocenie cechy, nie zakładamy dokonywania tej czynności w oderwaniu od realizowanych przez człowieka celów i wynikających z nich zadań. Możemy zastosować takie metodologiczne podejście do oceny cech, że przypisane im wartości będą odzwierciedleniem funkcjonowania ocenianych ludzi, a przede wszystkim osiąganych przez nich wyników.

Pozostałe argumenty, które mają przemawiać za słusznością systemu oceny przez cele nie są atrybutem jego stosowania, lecz wyrazem dobrze pojętej organizacji pracy, która również może być respektowana w przypadku stosowania systemu oceny cech osobowych. System ten w swojej istocie nie wyklucza - i nie może wykluczać - takich zabiegów, jak: formułowanie celów, zadań, dokładne planowanie pracy, wspólne analizowanie przez kierowników i pracowników trudności, niepowodzeń, braków itp.

Zastanówmy się też nad tym, czy istnieje możliwość pełnego zastosowania systemu oceny opartego wyłącznie na osiąganych wynikach we wszelkich warunkach. Nie są to sprawy proste, bowiem nie zawsze i nie w każdym przypadku wyniki pracy dają się dokładnie zmierzyć /np. porównajmy efekty pracy tokarza, kierownika działu produkcyjnego, wykładowcy wojskowego czy dowódcy pułku/. Poza tym istotne są nie tylko wyniki pracy, ale i to, kto wykonuje tę pracę, jacy to ludzie, jaki mają stosunek do otoczenia /w tym do rodziny/, do siebie, jaką postawę ideowo-moralną, jacy są poza pracą /służbą/ itp.? Wydaje się więc, że system oceny przez cele, chociaż dla niektórych chwytliwy, jest zbyt jednostronny i w związku z tym zubaża ocenę człowieka.

Zwolennicy tego systemu oceny twierdzą, iż "badania wykazały, że zainteresowanie zarówno przełożonych, jak i podwładnych oceną jest większe przy systemie oceny przez cele. W tym systemie obie strony uczestniczą w dokonywaniu oceny. Przy systemie oceny cech podwładny nie ma wpływu na decyzję i ocenę kierownika, może jedynie odwołać się, w przypadku gdy decyzję

tę uzna za niesłuszną, ale już post factum"[1]. I znowu chyba wątpliwy argument. Należałoby bowiem rozróżnić dwie sprawy, mianowicie to, jaki jest aktualny kształt systemu oceny cech osobowych oraz jaki by mógł być. Nie ma chyba przeszkód, by zmodyfikować ten system, dopuszczając udział podwładnego w ocenie jego osobowości, nie skazując go tylko na możliwość ewentualnego odwoływania się post factum.

Nie jest też przekonywający argument, że system oceny przez cele daje większą satysfakcję zarówno ocenianym, jak i oceniającym oraz że "podwładni czują się zobowiązani do zmiany własnego zachowania właściwie jedynie przy systemie ocen przez cele, natomiast w małym stopniu przy systemie ocen cech"[2]. Chociaż Z.Rummel-Syska powołuje się na wyniki badań w tym względzie, to trzeba podkreślić, że odnoszą się one do aktualnego kształtu systemu oceny cech osobowych. Dlatego też należy przypuszczać, iż odpowiednie modyfikacje mogłyby wykazać bezsporną jego wyższość nad systemem oceny wyłącznie przez cele. Braki i niedoskonałości systemu, które mogą być z niego wyeliminowane oraz uzupełnienia, które mogą być doń wprowadzone, nie dają chyba podstawy do kontrargumentacji.

Systemy oceny cech osobowych oraz oceny przez cele nie są pozbawione braków, przy czym niedoskonałości systemu oceny cech osobowych tkwią nie tyle w jego głównym założeniu /przedmiotem oceny są cechy/, ile w operowaniu nim czyli w procesie oceniania i wykorzystania oceny dla powodowania zmian w funkcjonowaniu ocenianych. Natomiast niedoskonałość systemu oceny przez cele jest powodowana głównie - tak się przynajmniej wydaje - jego jednostronnością. Eksponuje się tu uzyskiwane wyniki, a nie docenia lub odsuwa na plan dalszy wiele wartości osobowościowych, z którymi przecież nie zawsze wyniki pracy korelują. Znane są przykłady osiągania pozytywnych wyników przez ludzi, którzy w tym celu maksymalnie wykorzystali negatywne cechy swojej osobowości, cechy, które powodują odrazę, a nierzadko nawet dyskwalifikację w oczach opinii społecznej. Uwzględnić zatem należy potrzebę zwracania uwagi nie tylko na osiągnięte wyniki, lecz także na sposoby ich uzyskiwania oraz na dokładne

---

1/ Tamże, s. 119.
2/ Tamże, s. 120.

ustalenie rzeczywistego wkładu pracy ocenianego w osiągnięte wyniki.

Zdarzają się na przykład tego rodzaju przypadki, że kierownik zespołu nie potrafi sprostać zadaniom, nieraz nawet odgrywa w zespole rolę wręcz destrukcyjną, ale zespół jest na poziomie, cechują go silne więzi integracyjne i dzięki temu osiąga - przynajmniej przez jakiś czas - dobre czy nawet bardzo dobre wyniki. Jaką zatem wytworzymy sytuację, jeśli kierownika zespołu ocenimy tylko przez pryzmat wyników?

Wydaje się, że w tej sytuacji konieczne jest integralne podejście do problemu oceny człowieka. Podstawę do tego daje teza psychologii opartej na założeniach materializmu dialektycznego i historycznego o nierozerwalnej jedności osobowości człowieka oraz działania. Osobowość jest produktem stosunków społecznych, kształtującym się w celowym działaniu i urzeczywistniającym się w nim. Można przyjąć, że działanie człowieka jest takie, jaki jest człowiek, i odwrotnie.

Dlatego nie wolno izolować ani osobowości człowieka od jego działania, ani działania człowieka od jego osobowości. Jedno i drugie stanowisko jest obarczone skrajnością. Przy czym skrajność stanowiska izolującego osobowość od działania zmierza w kierunku subiektywizacji, a podejście odwrotne prowadzi do mechanicyzmu /swoistego technokratyzmu/, wyrażającego się w traktowaniu człowieka wyłącznie jako istoty rozwiązującej zadania, jako swego rodzaju robota. Chodziłoby zatem o taki system oceny człowieka, który zakłada proces wartościowania jego osobowości na tle celowego działania, ze szczególnym uwzględnieniem metod rozwiązywania zadań, własnej aktywności, osiąganych wyników, a także - co jest bardzo istotne - przejawiania się postawy ideowo-moralnej, określonych cech ogólnoludzkich itp.

5. Podstawowe metody oceny osobowości

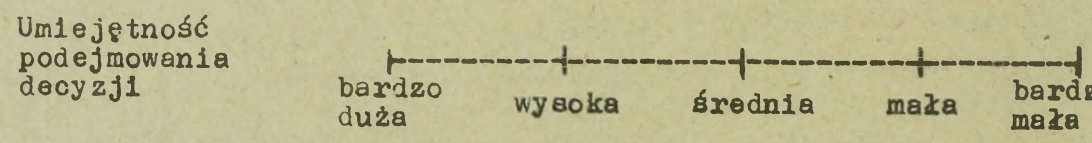
W literaturze upowszechnił się zespół różnorodnych metod oceny ludzi czynnych zawodowo, którego autorami są J.Tiffin i E.J.Cormick[1/]. Metody te można by podzielić na dwie zasadnicze

1/ Zob. J.Tiffin, E.J.Mc Cormick, op.cit.

grupy: grupę pierwszą, wyróżnioną z punktu widzenia narzędzi /technik/, które są używane w procesie oceniania, stanowią s k a l e o c e n oraz l i s t y w y b o r ó w, natomiast w grupie drugiej - ze względu na proces /technikę/ oceniania - znajdą się m e t o d y p o r ó w n a ń m i ę d z y p r a c o w n i k a m i.

Metody oparte na skalach ocen mogą być stosowane w sytuacji, gdy dysponujemy uprzednio skonstruowanym modelem osobowości ludzi danej kategorii czynnych zawodowo. Model ten powinien być odzwierciedleniem wymagań, które wynikają z wszechstronnej analizy funkcji, jakie mają pełnić ci ludzie. Skale ocen są najczęściej stosowanymi metodami oceniania, którego podstawę stanowią kryteria sformułowane zawsze jasno i w miarę możliwości jednoznacznie.

Wyróżniamy następujące formy skali ocen: graficzną, opisową, punktową, liczbową oraz opisowo-punktową[1]. Forma g r a f i c z n a umożliwia przedstawienie stopnia rozwoju lub natężenia danego składnika osobowości w postaci wykresu. Każdy składnik jest przedstawiony jako linia, na której w zależności od rozpiętości skali ocen wyodrębnia się równe odcinki. Przyjęto, że stopień rozwoju lub natężenia składnika osobowości zamyka się w przedziale między jego brakiem a maksymalnym poziomem[2]. Oceniający oznacza na linii podzielonej na odcinki to miejsce, które - zgodnie z jego oceną - odzwierciedla wartość danego składnika osobowości. A oto przykład zastosowania graficznej skali ocen w ocenianiu jednego ze składników osobowości dowódcy /rys. 4/:



Rys. 4. Zastosowanie skali graficznej w ocenie umiejętności podejmowania decyzji.

- - - - - - - - - -

1/ Por. M.Frank, op.cit., s. 207.
2/ Por. E.R.Hilgard, op.cit., s. 683; także B.Zawadzki, op.cit., s. 45.

Forma o p i s o w a polega na tym, że biorąc za podstawę opracowane opisy ustalające stopnie rozwoju lub natężenia danego składnika osobowości, wybieramy te, które są właściwe dla ocenianej osoby. Istnieje jeszcze inne znaczenie opisowej formy oceniania /opiniowania/. Chodzi o tradycyjne opinie służbowe opracowywane w formie opisowej, zwanej też eseistyczną. Tego rodzaju opis nie ma nic wspólnego ze skalarną formą opisową. Dla wyraźnego odróżnienia od skalarnego nazwiemy go o p i s e m t r a d y c y j n y m.

Forma p u n k t o w a, zwana też liczbową formą ocen, opiera się na tym, że stopniowi rozwoju lub natężenia danego składnika osobowości przypisuje się określone oceny punktowe lub procentowe, lecz poszczególne stopnie nie są wyskalowane w formie opisowej. Może tu być zastosowana np. skala trzy-, cztero-i pięciostopniowa lub inna.

Forma o p i s o w o - p u n k t o w a wyraża się w zintegrowaniu opisu skalarnego, określającego stopnie rozwoju lub natężenia składników osobowości, z liczbową formą ocen. Każdemu stopniowi opisu skalarnego odpowiada przyporządkowana mu wartość liczbowa czyli liczbowo wyrażona ocena.

Jeśli w ocenianiu ludzi stosowane są l i s t y w y b o r ó w, oceniający ma do dyspozycji wykaz opisów różnorodnych i zarazem najbardziej charakterystycznych zachowań, z których wybiera - przypisując je ocenianym - najcelniej odzwierciedlające ich wartości osobowe. W przypadku gdy oprócz tego występują eksperci, którzy dokonują analizy wartości przypisanych ocenianym i odpowiednio szeregują opisy zachowań od najbardziej odpowiadających wymaganiom danej działalności do zupełnie nie odpowiadających, a także przyporządkowują im odpowiednie wartości skalowe, mamy do czynienia z zastosowaniem w a ż o n e j l i s t y w y b o r ó w [1].

Można również używać l i s t y w y m u s z o n e g o w y b o r u [2], która jest precyzyjniejsza od poprzedniej. Ma ona zapobiegać tendencji do skrajnych ocen - zbyt pozytywnych lub zbyt negatywnych. Oceniający jest zobowiązany do

---

1/ Zob. M.Kornacki, op.cit., s. 350.
2/ Tamże, s. 351.

dokonania wyboru zachowań nie tylko najcelniej odzwierciedlających wartości osobowościowe ocenianego, lecz również ich przeciwieństw. Zatem musi on niejako udzielić odpowiedzi, co w zakresie każdego ocenianego elementu charakteryzuje ocenianą osobę i zarazem nie charakteryzuje jej. Analizy i oceny wyników również dokonują eksperci.

Warto dodać, iż istnieje specjalna metoda oparta na skali, którą umiejscawia się na pograniczu metod skalarnych i metod porównań między pracownikami. Można by ją nazwać metodą l u d z i s k a l i /man to man comparisons/[1]. Skala ta "opiera się na wyborze z ocenianej grupy pracowników tzw. ludzi skali, którzy odpowiadają różnym stopniom ocenianej cechy. Ocena pozostałych pracowników /poza wybranymi/ polega na stwierdzeniu ich podobieństwa do jednego z ludzi skali"[2].

Istota metod p o r ó w n a ń m i ę d z y p r a c o w n i k a m i wyraża się w ocenianiu poszczególnych pracowników przez pryzmat wartości osobowości pozostałych. Do tej grupy zalicza się metody: szeregowania, porównań parami i zaleconego rozkładu[3].

Metoda s z e r e g o w a n i a polega na tym, że oceniający porównuje dany składnik osobowości u ocenianej osoby z tym samym składnikiem u innych ludzi tej samej kategorii; w zależności od oceny przypisanej osobie ocenianej wyznacza jej pod tym względem miejsce w zespole ludzi. Jeśli przedmiotem oceny jest kilka składników osobowości, omawiany sposób postępowania stosuje się do każdego oddzielnie, a wypadkowa oznacza miejsce ocenianego w grupie. Inaczej mówiąc, ustalamy pozycję lub lokatę /rangę/ ocenianej osoby. Warto jednak zauważyć, iż szeregowanie jest tu nie tyle metodą oceny, co rezultatem stosowania określonej metody oceny. Wydaje się, iż trafniejsze byłoby określenie tej metody jako j e d n o c z e s n e g o p o r ó w n a n i a w a r t o ś c i u j ą c e g o p o s z c z e g ó l n e j e d n o s t k i czy też p o r ó w n a ń j e d n o s t k o w y c h.

- - - - - - - - - -

1/ Por. M.Kornacki, op.cit., s. 348 oraz E.R.Hilgard, op.cit., s. 683.
2/ M.Kornacki, op.cit., s. 348.
3/ Tamże, s. 348-350; por. także M.Frank, op.cit., s. 216-218.

Bardziej złożona i precyzyjna jest m e t o d a p o r ó w n a ń p a r a m i , dotychczas stosowana przeważnie do oceny według jednego kryterium. "Zazwyczaj oceniany jest stopień przydatności do wykonywanej pracy. Metoda ta polega na porównywaniu poszczególnych pracowników parami, a następnie ustalaniu, na podstawie wyników porównań, kolejności ocenianych od najlepszego do najgorszego. /.../ Wskaźnikiem miejsca ocenianego pracownika w zespole jest liczba przypadków, w których został on oceniony wyżej od pracownika z nim porównywanego"[1/].

Metoda porównań parami jest jednak bardzo pracochłonna i w związku z tym niektórzy[2/] uważają, iż to przekreśla jej znaczenie praktyczne. Znane są próby omijania zbyt kłopotliwych trudności w tym względzie przez jednoczesne korzystanie z założeń metody szeregowania i metody oceny parami. W takim przypadku ocenianą grupę ludzi dzieli się na podgrupy z punktu widzenia stopnia rozwoju lub natężenia danego składnika osobowości. Potem następuje porównanie parami, ale już nie w całej grupie, lecz tylko w podgrupach. W ten sposób zmniejsza się radykalnie liczbę koniecznych porównań i ogranicza pracochłonność metody.

Stosuje się też rozwiązanie polegające na ocenianiu nie poszczególnych jednostek, lecz całych zespołów, jeśli oczywiście ich członkowie wykonują zgeneralizowany rodzaj czynności. Ten typ oceny może być użyty również do porównań kilku zespołów ludzkich, wykonujących prace zbliżone rodzajowo.

Swoisty charakter ma m e t o d a z a l e c o n e g o r o z k ł a d u . Wskazane byłoby raczej nazywanie jej zasadą oceny; wtedy należałoby mówić o z a s a d z i e z a l e c o n e g o r o z k ł a d u , której realizacja nie wyklucza stosowania różnych, uprzednio charakteryzowanych metod oceny. Niezbędnym warunkiem stosowania tej zasady jest stosunkowo duża liczebność zespołu, którego członkowie są oceniani. Można jej używać w zakładach pracy, w szkolnictwie wyższym itp. W przypadku korzystania z niej w szkole wyższej zalecane jest stosowanie wobec egzaminowanego zespołu studentów /słucha-

1/ M.Kornacki, op.cit., s. 348.
2/ Zob.M.Frank, op.cit., s. 218.

czy/ podziału ocen odpowiadającego na przykład następującym danym orientacyjnym: 10 % - bardzo dobrze, 30 % - dobrze, 50 % - dostatecznie, 10 % - niedostatecznie.

W tym kontekście powstaje pytanie, która z omawianych metod byłaby najwłaściwsza w odniesieniu do oceny osobowości dowódcy. Wydaje się, iż żadna z nich z osobna nie spełnia co najmniej głównych warunków, którym powinna odpowiadać ocena dowódcy. Konieczne jest więc podejście integralne i kompleksowe, które by umożliwiło sformułowanie rozwiązania eksponującego nie tylko same narzędzia /techniki/ oceniania lub sam proces /technikę/ oceniania, lecz jednocześnie jedno i drugie. Przykładem takiego ujęcia oceny w psychologii polskiej jest koncepcja J.Pietera. Punktem wyjścia tej koncepcji była "metoda ilościowej analizy i oceny środowiska wychowawczego", którą autor opracował już w roku 1934 w związku z badaniem wpływu warunków środowiskowych śląskiej młodzieży na poziom jej inteligencji ogólnej[1/].

Główne założenia tej koncepcji są następujące: w środowisku wychowawczym możemy wyróżnić szereg różnorodnych elementów, z których każdy wywiera wpływ na kształtowanie psychiki ludzi. Wpływ ten możemy odpowiednio sklasyfikować i określić w zależności od jego roli jako: wyjątkowo niekorzystny, niekorzystny, przeciętny, korzystny i wysoce korzystny. Dochodzimy więc do specjalnej skali, w tym przypadku pięciostopniowej, która jest podstawą opracowania tzw. p r z e w o d n i k a s k a l o w e g o. Stopnie wpływu poszczególnych składników środowiska są w przewodniku odpowiednio opisane, a opisy te można traktować jako kryteria oceny. Po dokonaniu oceny wpływu wychowawczego wszystkich wziętych pod uwagę czynników środowiskowych podsumowuje się wyrażone liczbowo /w postaci ocen/ ich wartości; otrzymany wynik J.Pieter nazywa w s k a ź n i k i e m ś r o d o w i s k o w y m.

Metoda oceny oparta na przewodniku skalowym, którego koncepcję opracował i empirycznie zweryfikował J. Pieter, zwraca uwagę swoim uniwersalizmem. Może być bowiem stosowana nie tylko w badaniach nad środowiskiem wychowawczym, lecz również

1/ Zob. J.Pieter, Poznawanie środowiska wychowawczego, Wrocław-Kraków 1960, s. 50 - 74.

wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z wartościowaniem, a więc także ocenianiem człowieka; daje się więc z powodzeniem spożytkować do oceny osobowości dowódcy. Dlatego też omawiana metoda była punktem wyjścia i podstawą badań w poszukiwaniu skuteczniejszego niż dotychczas systemu oceny dowódców.

Badania przeprowadzone przez autora niniejszej pracy, o których będzie jeszcze mowa, zwracają uwagę na celowość połączenia metody skalarnej w formie opisowo-punktowej z metodą porównań w formie porównań jednostkowych. Z badań wynika również, że gdyby przedmiotem oceny była większa grupa dowódców tej samej kategorii, można by stosować także formę porównań parami.

6. Metody poznawania osobowości dowódcy

W procesie oceniania bardzo ważną rolę spełnia zasób informacji o ocenianych, którym dysponuje oceniający. Jak dotychczas metodą stosowaną powszechnie w poznawaniu ludzi jest bezpośrednia obserwacja ich działalności.

Oceniający różnie utrwalają wyniki tej obserwacji: niektórzy po prostu zapamiętują zaobserwowane dane, nie zwracając przy tym uwagi na szczegóły, lecz na elementy najbardziej charakterystyczne, inni starają się zarejestrować pamięciowo jak najwięcej danych, szczegółów, a jeszcze inni prowadzą bardzo szczegółowe lub tylko podstawowe notatki z obserwacji ocenianych. Notatki te mogą być sporządzane nawet według specjalnego schematu. Jeśli obejmują tylko dane podstawowe /dodatnie i ujemne/, wówczas mówi się o tzw. technice zachowań krytycznych [1] czyli notowaniu tylko takich zachowań, które są związane z oczywistymi osiągnięciami lub brakami.

Tego rodzaju metoda utrwalania wyników obserwacji jest dla oceniających, gdy chodzi o sam proces oceniania, bardzo wygodna[2], lecz bardzo kontrowersyjna z pedagogiczno-psycholo-

---

1/ Zob. M.Kornacki, op.cit., s. 351.

2/ Z innych względów może być uciążliwa, np. z uwagi na potrzebę systematycznego robienia notatek.

gicznego punktu widzenia. Nie pochwalają jej ani ci tzw. podpadający, ani osiągający dobre wyniki. Szczególnie nierozsądnie postępują przełożeni, którzy notując wyniki obserwacji, wykonują tę czynność w obecności podwładnych.

Wskazane jest rezygnowanie ze sporządzania jakichkolwiek notatek o działalności podwładnych. Najskuteczniejsza z pedagogiczno-psychologicznego punktu widzenia jest metoda pamięciowego utrwalania przez przełożonego podstawowych danych z obserwacji. Dzięki temu nie ma ocen /opinii/ utajnionych, tzw. sejfowych.

Oprócz obserwacji można zastosować inne metody poznawania osobowości dowódców jako całości lub poszczególnych jej składników, na przykład: i n w e n t a r z e o s o b o w o ś c i , t e s t y z d o l n o ś c i i i n t e l i g e n c j i o g ó l n e j o r a z t e s t y w i a d o m o ś c i i u m i e j ę t n o ś c i [1]. Spośród wymienionych szczególnie kontrowersyjne są inwentarze osobowości oraz testy projekcyjne, natomiast celowe wydaje się używanie pozostałych rodzajów testów. W konstruowaniu tych testów należy eksponować r o z w i ą z a n i a s y t u a c y j n e , ale to już problem szerszy, wymagający podjęcia i prowadzenia oddzielnych badań.

7. P r z e w o d n i k s k a l o w y d o o c e n y o s o b o w o ś c i d o w ó d c y - j e g o k o n s t r u k c j a i p r ó b a w e r y f i k a c j i

Badania nad opracowaniem skuteczniejszego systemu oceniania dowódców batalionów i pułków zwróciły uwagę na celowość połączenia metody skalarnej w formie opisowo-punktowej z metodą porównań jednostkowych. Takie pod względem metodycznym rozwiązanie problemu wymaga skonstruowania przewodnika skalowego.

Na podstawie badań wstępnych został zbudowany hipotetyczny model osobowości tej kategorii dowódców. Poszczególne składniki modelu zostały zdefiniowane, a definicje stanowiły punkt wyjścia do konstruowania hipotetycznego przewodnika skalowego [2], który miał stanowić narzędzie do oceny osobowości dowódcy batalionu i pułku.

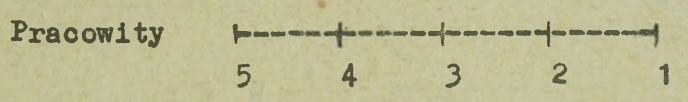
- - - - - - - - - -

1/ Zob. Hilgard, op.cit., s. 579-614 i 669-688.
2/ Zob. Aneks IX.

Przewodnik skalowy to umowna skala określonych ocen, pośrednio - skala wartości[1], służy więc do pomiaru. Jego istota polega na możliwości zamiany danych jakościowych na dane ilościowe. Dane ilościowe są odpowiednio ustopniowane czyli uporządkowane hierarchicznie[2].

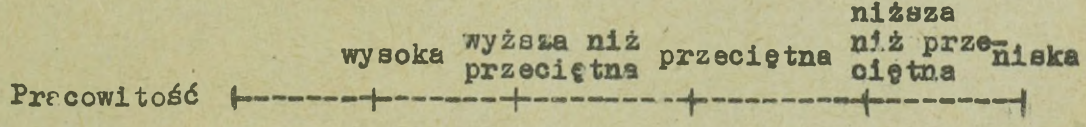
Skala zastosowana w przewodniku skalowym może uwzględniać różne właściwości, na przykład: stopień rozwoju, częstotliwość, wielkość lub natężenie przedmiotu oceny[3]. Stąd też używane są różne rodzaje skal[4]. Z.Zaborowski, który skalarną metodę oceny osobowości nazywa m e t o d ą s z a c o w a n i a, wyróżnia trzy typy skal: n u m e r y c z n e, p r z y m i o t n i k o w e i p r ó b e k z a c h o w a n i a [5].

W skali numerycznej poszczególne stopnie oznaczone są liczbami. Jeśli używa się w nich opisu, to jedynie w odniesieniu do punktów skrajnych czyli najniższej i najwyższej wartości liczbowej. Przykład fragmentu skali numerycznej wygląda następująco /rys. 5/:



Rys. 5. Zastosowanie skali numerycznej w ocenie pracowitości

Skalę przymiotnikową natomiast charakteryzuje to, że używa się w niej określeń, które wskazują na stopień rozwoju, częstotliwość lub natężenie przedmiotu oceny. Powoduje to stosowanie takich określeń, jak: wysoki, przeciętny, niski, zawsze, czasem, nigdy lub duże, przeciętne małe. Dla przykładu przedstawiamy stopień rozwoju ocenianej cechy /rys. 6./:



Rys. 6. Zastosowanie skali przymiotnikowej w ocenie pracowitości

- - - - - - - - - -

1/Zob. J.Pieter, Oceny i wartości, s. 69.
2/ Por. T.Pilch, Pomiar środowiska wychowawczego, /w:/ Pedagogika, Podręcznik akademicki ... , s. 79.
3/ Por. Tamże.
4/ Klasyfikacji dokonano z punktu widzenia tego, czym dane skale operują, za pomocą czego charakteryzują przedmiot oceny.
5/ Z.Zaborowski, Wstęp do metodologii badań pedagogicznych, s. 197.

I wreszcie skala próbek zachowania, która umożliwia większą precyzję szacowania. Stosuje się w niej "opis określonych zachowań reprezentujących różny stopień intensywności danej właściwości"[1]. Z.Zaborowski podaje przykład skali służącej do pomiaru agresywności osobnika wobec otoczenia. Jest to skala pięciostopniowa i obejmuje następujące próbki zachowań[2]:

- unika za wszelką cenę agresji, nigdy nie jest zły, nie krytykuje innych;
- rzadko jest zły i krytyczny w stosunku do innych, ma to miejsce wtedy, gdy inni ostro go napastują;
- przejawia przeciętny stopień agresji, gdy okoliczności tego wymagają, jest dość umiarkowany w krytycyzmie i wrogości;
- często krytyczny, narzeka - różne sprawy wywołują jego niezadowolenie;
- przeważnie agresywny, skłonny do zatargów o byle drobiazg.

Okazuje się zatem, że skala próbek zachowania łączy opis zachowań ze skalą przymiotnikową. Można do niej włączyć także skalę numeryczną; tak powstała skala uwzględnia opis zachowań z punktu widzenia stopnia rozwoju, częstotliwości lub natężenia, a także przyporządkowuje im oznaczenia liczbowe. W zależności od potrzeb, w konstrukcji przewodnika skalowego używa się również określeń uwzględniających szybkość, łatwość i sprawność działania, skuteczność stosowanych metod. Niekiedy można stosować opisy nie zachowań, lecz cech osobowości.
Chodzi o te cechy, które przez oceniających są rozumiane względnie jednoznacznie. Na przykład, zamiast prezentowania opisów zachowania świadczących o różnych stopniach rozwoju pamięci można podać następujące charakterystyki: pamięć bardzo dobra, pamięć dobra, pamięć przeciętna, pamięć słaba i przyporządkować im kolejno następujące wskaźniki liczbowe, traktowane jako oceny: 5, 4, 3, 2.

Opracowując skalę, należy zwrócić uwagę, by poszczególne jej stopnie były wyraźnie zróżnicowane, a skala w całości -

1/ Tamże, s. 198.
2/ Por. Tamże.

w miarę wyczerpująca, rzetelna i trafna[1].

W konstrukcji przewodnika skalowego stosuje się skale trzy-, cztero- i pięciostopniowe, a przyporządkowane poszczególnym stopniom wartości punktowe mogą w sumie wynosić na przykład 5, 7, 10 i więcej[2]. M.L.Mace pisze, że "wskazane jest stosowanie możliwie najprostszej skali ocen. Kierownicy w jednym z przedsiębiorstw zwracali uwagę, że lepiej opierać się na czterostopniowej skali niż trzy- lub pięciostopniowej, gdyż parzysta liczba ocen wykluczała dość powszechną tendencję do wyboru wartości środkowej czy przeciętnej"[3].

Odmienny pogląd prezentuje E.Trempała, który stosował pomiar warunków środowiskowych, wpływających na postawę i wyniki szkolne uczniów. Badania w tym zakresie prowadził w celu opracowania systemu, którym mogliby się posługiwać nauczyciele w pracy dydaktyczno-wychowawczej. W badaniach wstępnych użył dwu skal, mianowicie cztero- i pięciostopniowej. Okazało się jednak, że oceniając warunki środowiskowe uczniów, nauczyciele "napotykali poważne trudności przy przekształcaniu zbiorów faktów jakościowych na serie ilościowe. Najwięcej trudności mieli przy ocenie warunków dobrych i bardzo dobrych"[4].

Z badań przeprowadzonych przez autora niniejszej pracy wynika, że w przypadku oceniania osobowości dowódcy batalionu i pułku zarówno skala czterostopniowa, jak i pięciostopniowa są funkcjonalne. Oceniający osobowość dowódców batalionów i pułków mają możliwość obserwowania ich w różnorodnych sytuacjach, głównie w działaniu, a co za tym idzie - dokładniejszego poznania ocenianych niż nauczyciele środowiska dzieci. Tak więc prawdopodobnie lepsza znajomość przedmiotu oceny umożliwia zastosowanie skali o większej rozpiętości.

- - - - - - - - - - -

1/ Por. M.Bolechowska, Ocena działalności dydaktycznej nauczycieli, "Chowanna" 1973, z. 1, s. 14 oraz T.Pilch, Pomiar środowiska wychowawczego ..., s. 80 - 81.
2/ Zob. np. M.Kornacki, op.cit., s. 370-382.
3/ M.L.Mace, Doskonalenie kadry kierowniczej w amerykańskich przedsiębiorstwach przemysłowych, Warszawa 1964, s. 85.
4/ E.Trempała, Pomiar warunków środowiskowych, /w:/ Metodyka środowiskowych badań pedagogicznych, "Studia Pedagogiczne" 1969, t. XIX, s. 350.

Okazało się jednak, że oceniającym istotnie łatwiej jest posługiwać się skalą czterostopniową. Skala ta z innego względu stwarza pewną trudność. Uniemożliwia bowiem wyraźne wyodrębnienie w zakresie poszczególnych składników osobowości /lub całej osobowości/ dowódców szczególnie wyróżniających się oraz tych, którzy w tej dziedzinie nie spełniają wymagań.

Omawiany przewodnik skalowy został oparty na skali pięciostopniowej i siedmiopunktowej[1/]. Uwzględnione w nim przejawy zachowań /funkcjonowania/ dowódców batalionów i pułków były opisane przede wszystkim z punktu widzenia częstotliwości uzewnętrzniania się, a także szybkości, łatwości, sprawności i skuteczności. Poszczególnych składników osobowości nie wagowano. Biorąc pod uwagę, że przewodnik - podobnie jak hipotetyczny model osobowości dowódcy - obejmował 39 ocenianych składników, możliwa do uzyskania przez ocenianego liczba punktów wynosiła 273. Liczbę uzyskanych przez ocenianego punktów można - na wzór wskaźnika środowiskowego J.Pietera - nazwać w s k a ź n i k i e m s t o p n i a r o z w o j u o s o b o w o ś c i o c e n i a n e g o.

Badania weryfikujące omawiany przewodnik przeprowadzono w Akademii Sztabu Generalnego. Zadanie badanych polegało na wyborze trzech dobrze znanych im dowódców według zasady, by jeden z tej trójki był uważany przez przełożonego i opinię społeczną jednostki wojskowej za bardzo dobrego, drugi - dobrego, a trzeci za przeciętnego. W roli badanych wystąpiło 25 oficerów, którzy ocenili 75 dowódców. Żeby się przekonać, czy za pomocą przewodnika przeznaczonego do oceny osobowości dowódców batalionów i pułków można również oceniać dowódców niższych szczebli, dano badanym do wyboru dowódców począwszy od szczebla plutonu, a na pułku skończywszy. Wśród badanych było 5 dowódców pułków, 8 dowódców batalionów i 12 dowódców kompanii. Ocenili oni jako przełożeni, koledzy lub podwładni anonimowo wybranych 18 dowódców plutonów, 27 dowódców kompanii, 12 dowódców batalionów i 18 dowódców pułków.

Po przeprowadzonym badaniu stwierdzono, że tylko w jednym przypadku nie potwierdziła się ustalona wcześniej kolejność

- - - - - - - - - -

1/ Zob. Aneks IX.

ocenianej trójki dowódców. Jeden z dowódców kompanii, uznawany przez dowódcę i opinię kadry oficerskiej batalionu za przeciętnego, zajął - po dokładnym porównaniu go z uznanym za bardzo dobrego i dobrego - drugie miejsce, a na jego miejscu znalazł się ten, któremu zgodnie z oceniającym i opinią społeczną należała się ocena dobra. Oceniający sugerował, iż przyczyną tego była wieloletnia skłonność owego dowódcy do nadmiernego używania alkoholu i zaniedbywanie rodziny, co dyskwalifikowało jego osobowość.

Wydaje się zatem, iż oprócz ustalania pozytywnych cech osobowości dowódców - innych oficerów również - należałoby także określać te, które wywierają szczególnie ujemny wpływ na ocenę wartości, gdyż niejednokrotnie jak gdyby zupełnie usuwały one z pola widzenia oceniających pozytywne składniki osobowości. Jest to problem pedagogicznie bardzo złożony zarówno z punktu widzenia słuszności takiego postępowania ze strony oceniającego - przynajmniej w niektórych przypadkach - jak i wychowawczego wpływu tej sytuacji na ocenianego.

Uzyskany w badaniu wynik zwrócił uwagę, że weryfikowany przewodnik skalowy różnicuje ocenianych dowódców. Zaistniała możliwość umiejscowienia ocenionych w trzech przedziałach w zależności od liczby uzyskanych punktów, co przedstawia tabela 8.

Tabela 8

Lp.	Przedział	Liczba punktów	Przejście z oceny punktowej na stopniową
1.	Pierwszy	80-140	2, 2+, 3
2.	Drugi	140-200	3+, 4-, 4
3.	Trzeci	200-273	4+, 5-, 5

Jeśli zatem uwzględnić zastosowanie dla każdego przedziału trzech możliwych ocen, wszystkich ocenionych można podzielić na 9 grup. Co prawda nie świadczy to jeszcze o trafności ocen, ale przekonuje, że proponowany przewodnik - stwa-

rzając konieczność oceny wszystkich ocenianych według tego samego wzoru - umożliwia różnicowanie wartości dowódców. Również oceniający zwrócili uwagę na to, iż przeciętny czas oceny trzech dowódców /ich zdaniem, stosunkowo dokładnej/ trwał tylko półtorej godziny, podczas gdy w przypadku stosowania systemu tradycyjnego czas ten wynosił nawet kilka godzin. Należałoby zatem wnioskować, że proponowany system usprawnia pracę związaną z ocenianiem /opiniowaniem/.

Oceniający zwrócili uwagę na to, iż istotną jego zaletą jest to, że umożliwia bezpośrednie porównywanie wartości ocenianych w zakresie poszczególnych składników osobowości i to już w czasie dokonywania oceny. Aczkolwiek poszczególni oceniani otrzymują zbliżoną liczbę punktów gdy chodzi o ocenę całej osobowości, to jednak istnieją różnice - nierzadko bardzo znaczne - w liczbie punktów uzyskanych w zakresie poszczególnych sfer osobowości. Dlatego też niektórzy oceniani byli punktowani bardzo wysoko gdy chodziło np. o ocenę wiedzy i umiejętności, a nisko - w zakresie oceny charakteru. Zdarzały się też przykłady odwrotne.

W trakcie badań okazało się, że istnieje związek między stopniem rozwoju osobowości a stopniem lojalności tych samych ocenianych wobec przełożonych i podwładnych. Ci, u których stwierdzono wysoki stopień rozwoju osobowości, charakteryzują się z reguły - przynajmniej zewnętrznie - wyższym stopniem lojalności wobec podwładnych niż przełożonych. Natomiast ci, którzy uzyskali niższy stopień rozwoju osobowości, manifestują wysoki stopień lojalności wobec przełożonych, a niższy - często niski - wobec podwładnych. Można by więc formułować przypuszczenie, że przynajmniej w niektórych przypadkach stopień lojalności wobec przełożonych jest odwrotnie proporcjonalny do stopnia rozwoju osobowości podwładnych. Natomiast jest on wprostproporcjonalny, gdy chodzi o lojalność wobec podwładnych. Należy jednak podkreślić, że jest to problem złożony, zapewne zróżnicowany i wymagający gruntownych badań.

Badania zwróciły także uwagę na wiele braków hipotetycznego przewodnika skalowego. Trudna w stosowaniu okazała się siedmiopunktowa skala ocen ze względu na swoją małą czułość. Istniały trudności w zdecydowaniu się, czy w przypadku oceny

danego składnika osobowości przydzielić ocenianemu pięć czy sześć punktów, gdyż ocena wyrażająca się pięcioma lub sześcioma punktami kojarzyła się oceniającym ze stosowaną w praktyce szkolnej oceną dobrą. Podobnie zresztą było z oceną wyrażającą się trzema i czterema punktami, którą łączono z oceną dostateczną. Oceniający odczuwali także brak odpowiednika w przypadku wartości jednopunktowej. Intuicyjnie wyczuwali ocenę gorszą niż niedostateczna, której praktycznie się nie stosuje.

Poważnym niedostatkiem hipotetycznego przewodnika skalowego okazał się brak w a g /współczynników ważności/ dla poszczególnych składników osobowości. W rezultacie wszystkie składniki o s o b o w o ś c i zostały potraktowane jednakowo pod względem ich ważności. Przed popełnianiem takiego błędu przestrzega M.Kornacki, wypowiadając się przeciwko metodzie zwykłego sumowania punktów wskazujących na stopień rozwoju ocenianych cech osobowości. Jest przecież oczywiste, że cechy osobowości są też zróżnicowane pod względem ważności /wagi/. Stąd też "jeden pracownik może dostać dostateczne, a nawet dobre oceny za wymagane cechy, a mimo to być gorszy w ogólnej punktacji od drugiego, który wszystkie cechy ma ocenione wysoko oprócz jednej, takiej np. jak uczciwość, za którą otrzymuje zero[1/] punktów. Pewną próbą uniknięcia takiej sytuacji jest wprowadzenie wag /współczynników/, podwyższających maksymalną liczbę punktów możliwych do uzyskania za daną cechę w zależności od jej znaczenia"[2/].

Wiele wątpliwości budziło stopniowanie i zarazem punktowanie postawy ideowo-moralnej. Badani stwierdzali, że ten składnik osobowości jest tak bardzo złożony, iż nie sposób wyrazić jego istoty za pomocą określonej skali punktowej. W odniesieniu do postawy ideowo-moralnej właściwsze byłoby stosowanie oceny opisowej w jej dotychczasowym, tradycyjnym rozumieniu. Przy tym elementem ułatwiającym ocenę byłaby w miarę jednoznacznie sprecyzowana definicja postawy ideowo-moralnej, którą wszyscy oceniający powinni przyjmować za podstawę w ocenie tego składnika osobowości.

- - - - - - - - - -

1/ Chodzi o przypadek, gdy stosuje się skalę operującą również wskaźnikiem zerowym.
2/ M.Kornacki, op.cit., s. 347.

Weryfikowany przewodnik skalowy nie uwzględniał w pełni złożoności pozostałych składników osobowości, szczególnie w odniesieniu do poszczególnych ocenianych. Istniałaby zatem potrzeba umożliwienia oceniającym korzystania nie tylko z ocen punktowych, lecz także tradycyjnie opisowych. Chodzi tu o sytuacje, w których ocena punktowa nie odzwierciedla w pełni całokształtu danego składnika osobowości. Element opisu należałoby również uwzględnić w stosunku do oceny całej osobowości ocenianego wtedy, gdy oceny punktowe i uzupełnienia opisowe w odniesieniu do poszczególnych składników osobowości nie wyczerpują należycie jej złożoności. Chodzi głównie o skrajne cechy osobowości /szczególnie pozytywne i negatywne/, a także inne jej przejawy, istotne z punktu widzenia celu oceniania.

Uwzględniając wyniki weryfikacji hipotetycznego przewodnika skalowego, opracowano drugą jego wersję[1/]. Wersja ta została oparta na skali czterostopniowej, z którą związano punktację odpowiadającą obowiązującemu w szkolnictwie podziałowi ocen na: bardzo dobra /5/, dobra /4/, dostateczna /3/, niedostateczna /2/; najwyższa punktacja danego składnika osobowości wynosiła 5, a najniższa 2. Zastosowano więc taką skalę stopni, do której oceniający są przyzwyczajeni ze względu na to, iż za jej pomocą sami byli oceniani w szkole, a następnie posługiwali się nią, oceniając swoich podkomendnych. Zrezygnowano więc z możliwości nadawania różnych wartości punktowych /5 lub 6 czy 3 lub 4/ danemu składnikowi osobowości w przypadku takiej samej jego charakterystyki, uwidocznionej w przewodniku skalowym. Wyeliminowano także ocenę wyrażającą się wartością jednopunktową, która kojarzyła się oceniającym z oceną gorszą niż niedostateczna. W rezultacie, jak się później okazało, osiągnięto większą ostrość punktowej skali ocen.

Przeprowadzono także badania specjalne, dzięki którym obliczono w s p ó ł c z y n n i k i w a ż n o ś c i /wagi/ dla poszczególnych składników osobowości dowódcy batalionu i pułku. Badania zostały przeprowadzone w siedmiu związkach taktycznych[2/]. Wzięło w nich udział 97 dowódców kompanii,

1/ Zob. Aneks X. Przewodnik ten w roku 1972 został przekazany Departamentowi Kadr MON.

2/ W przeprowadzeniu badań wydatnej pomocy udzielili autorowi słuchacze jednego z krótkoterminowych kursów taktyczno-operacyjnych organizowanych w WAP.

10 szefów sztabów batalionów, 40 dowódców batalionów, 5 kwatermistrzów samodzielnych batalionów i dywizjonów, 11 pomocników szefów sztabów pułków, 2 zastępców dowódców batalionów, 9 pomocników szefów sztabów batalionów, 6 pomocników szefów wydziałów w sztabach dywizji, 10 dowódców pułków, 5 zastępców dowódców pułków i 41 innych oficerów. W sumie badaniem objęto 236 oficerów, pełniących funkcje na różnych szczeblach dowodzenia w ramach związków taktycznych.

Najpierw przedłożono badanym wykaz składników modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku, który jest przedstawiony w rozdziale trzecim niniejszej pracy. Składniki te były podzielone na dwie grupy. Do grupy pierwszej zaliczano postawę ideowo-moralną, wiedzę wojskową i społeczno-polityczną oraz zdolności i umiejętności. W grupie drugiej znalazły się składniki charakterologiczne i wygląd zewnętrzny. Podziału dokonano z punktu widzenia ważności w realizacji zadań poszczególnych składników osobowości dowódcy batalionu i pułku.

Badani otrzymali do dyspozycji 100 punktów, które mieli podzielić między wymienione grupy, kierując się ich rolą i zarazem ważnością, jaką odgrywają w procesie dowodzenia. Po obliczeniu średnich z wyników badań okazało się, iż badani rozdysponowali przydzielone im 100 punktów w ten sposób, że pierwszej grupie składników modelu osobowości dowódcy batalionu i pułku przypadło 64, a grupie drugiej 36 punktów.

Następnie ci sami badani dokonali podziału wymienionych punktów między poszczególne składniki osobowości, oddzielnie w grupie pierwszej i drugiej[1/]. Uzyskane wyniki, uwzględniające jednocześnie ilościowe wskaźniki ich zależności od stanowiska, pochodzenia społecznego oraz wykształcenia cywilnego i wojskowego, zawiera oddzielny aneks[2/].

W drugiej wersji przewodnika utrzymano zasadę punktowej oceny również w stosunku do postawy ideowo-moralnej, by ustalić, czy kolejni badani zwrócą uwagę podobną do tej, którą zgłosiła pierwsza populacja badanych.

- - - - - - - - - -

1/ Zob. Aneks XI.

2/ Zob. Aneks XII. Nie przedstawiono analizy tych zależności, gdyż okazało się, że nie mają one istotniejszego znaczenia z punktu widzenia badanego problemu.

Omawiana wersja przewodnika oraz przeprowadzone wagowanie składników osobowości dowódcy batalionu i pułku stały się podstawą do przygotowania kolejnego badania weryfikującego, w którym - oprócz przewodnika skalowego - użyto zestawienia zdefiniowanych składników osobowości dowódcy batalionu i pułku[1], a także arkusza oceny ich osobowości[2]. Arkusz ten zawierał - oprócz sfer i składników osobowości oraz współczynników ważności - rubryki przeznaczone do wpisywania ocen w punktach oraz rubrykę "uwagi", umożliwiającą opisowe, niezależne od punktowego, ocenianie poszczególnych składników osobowości ocenianych. Uwzględniono również możliwość opisowego formułowania uwag o ocenianych, jeśli na potrzebę taką wskazują w konkretnym przypadku dane wykraczające poza treść przewodnika skalowego i poczynione dotychczas w uwagach opisy, odnoszące się do poszczególnych składników osobowości.

Zastosowany w arkuszu podział osobowości na podstawowe sfery /postawę ideowo-moralną, wiedzę, zdolności, umiejętności i charakter/ umożliwiał różnicowanie ocenianych pod względem wartości nie tylko całej osobowości, lecz także jej podstawowych sfer. Stwarzał także warunki do zorientowania się w stopniu rozwoju poszczególnych sfer osobowości ocenianych i zarazem udzielenia odpowiedzi na pytanie, którą sferę /sfery/ ich osobowości uczynić przedmiotem szczególnych oddziaływań szkoleniowo-wychowawczych.

Badania zostały przeprowadzone w dwóch związkach taktycznych: zmechanizowanym - Pomorskiego Okręgu Wojskowego i pancernym - Śląskiego Okręgu Wojskowego[3]. Chodziło tu o weryfikację przewodnika skalowego z punktu widzenia różnych układów odniesienia. Przedmiotem oceny byli dowódcy pułków, dowódcy batalionów i dowódcy kompanii. W zmechanizowanym związku taktycznym oceniano 3 dowódców pułków, 8 dowódców batalionów

---

1/ Zob. rozdział trzeci niniejszej pracy. Wykaz tych składników i ich definicje zostały w roku 1972 przekazane Departamentowi Kadr MON.

2/ Zob. Aneks XIII. Arkusz oceny osobowości dowódcy batalionu i pułku został również przekazany Departamentowi Kadr MON w roku 1972.

3/ W organizacyjnym i merytorycznym przygotowaniu badań wydatnej pomocy udzielił autorowi pracy Departament Kadr MON.

i 22 dowódców kompanii, zaś w pancernym - 3 dowódców pułków i 4 dowódców kompanii /w sumie 40 dowódców/. Oceniającymi byli przełożeni i koledzy, a w pancernym związku taktycznym także podwładni. Oprócz tego wszyscy oceniani dokonywali samooceny[1]. Oceniający i samooceniający się używali - oprócz przewodnika skalowego - zestawienia zdefiniowanych składników osobowości dowódcy batalionu i pułku oraz arkusza oceny tej kategorii dowódców.

Badania były grupowe; niezależnie od wprowadzenia do problemu badający udzielał podczas badań niezbędnych wyjaśnień i uniemożliwiał kontakty między badanymi. Badani proszeni byli o ocenę znanych im dowódców, których przed przystąpieniem do oceny szeregowali według ogólnej wartości ich osobowości. Obowiązywała ich także zasada jednoczesnej oceny wszystkich ocenianych. Zasada ta ze względów zrozumiałych nie obowiązywała w przypadku samooceny. Oceniający zapoznawali się dokładnie najpierw z definicją każdej cechy, następnie z odnoszącą się do niej częścią przewodnika skalowego, której treść - odpowiednio wyskalowaną - konfrontowali z kilkoma jednocześnie ocenianymi dowódcami, przypisując ocenianym zależnie od uzyskanych wyników odpowiednie wartości punktowe. Oprócz tego oceniający byli poinformowani o możliwości formułowania ocen opisowych w odniesieniu do poszczególnych składników, a także całej osobowości, wówczas gdy chodziło o dane wykraczające poza przewodnik skalowy.

W celu dokonania analizy wyników weryfikacji przewodnika skalowego[2] posłużono się miarami przeciętnymi w postaci średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego. Nadmienić jednak należy, że ze względu na małą liczebność zbiorowości poddanej tym badaniom oraz brak pełniejszych danych dotyczących populacji generalnej nie było możliwości przeprowadzenia wszechstronnej i pogłębionej analizy statystycznej badanego problemu. Istotną trudność stanowiły również mimo wszystko nie w pełni precyzyjna

- - - - - - - - - -

1/ Zob. Aneks XIV i XV.

2/ Zob. Aneksy XVI i XVII. Statystycznej analizy i opisu wyników weryfikacji przewodnika skalowego dokonano w Ośrodku Przetwarzania Informacji WAP pod kierunkiem H.Filipka.

mierzalność parametrów, a także brak większych możliwości dokładnej konfrontacji stanu rzeczywistego ze stanem prezentowanym przez oceniających.

W tej sytuacji, zgodnie z zasadami obowiązującymi w badaniach statystycznych, wystarczającym narzędziem analizy okazało się zastosowanie miar przeciętnych, a więc średniej arytmetycznej punktów oraz odchylenia standardowego, określającego średnią wielkość odchyleń między średnią arytmetyczną a konkretnymi wartościami punktów. Odchylenie standardowe określa wielkość rozproszenia indywidualnych ocen przy użyciu takiego samego miana, w naszym przypadku - punktacji zastosowanej w przewodniku skalowym.

Dla pełniejszego zobrazowania skali rozproszenia obliczono również współczynnik zmienności /v/, wyrażający procentowy stosunek odchylenia do średniej. Z uwagi na różnice w liczebności badanych grup porównywania między nimi dokonywano ostrożnie, a uzyskane wyniki traktowano z pewną dozą prawdopodobieństwa.

Wymienionych uprzednio miar użyto dla uzyskania dwóch rodzajów danych, mianowicie: średnich wielkości rozproszenia ocen ocenianego przez różnych oceniających oraz średnich ocen i ich gradacji w ocenach poszczególnych oceniających.

Analiza uzyskanych wyników skłania do następujących wniosków:

- Oceny podwładnych dokonane przez przełożonych w zmechanizowanym związku taktycznym są znacznie krytyczniejsze /surowsze/ niż samooceny tych samych podwładnych oraz oceny wystawione im przez kolegów. Charakterystyczne jest, iż oceny przełożonych tego związku taktycznego są stosunkowo mocno zróżnicowane, co wyraża się w najwyższych wartościach odchylenia standardowego /ok. 56 - 66 wobec 27 - 45 punktów w przypadku opiniowania przez kolegów i 16 - 42 punktów w samoocenie/. Najkrytyczniej pod względem średniej oceniani byli przez przełożonych dowódcy batalionów /Xa = 340 punktów, przy średniej dla całej badanej populacji zmechanizowanego związku taktycznego ok. 363 punktów/. Również w tej grupie ocenianych stwierdzamy największe zróżnicowanie ocen sformułowanych przez przełożonych / b = 65,4 punktów/.

- Charakterystyczne jest, że w pancernym związku taktycznym, w którym liczba badanych była znacznie mniejsza, przełożeni znacznie wyżej oceniają podwładnych niż ich koledzy i oni siebie samych; zróżnicowanie ocen przełożonych jest tu stosunkowo niskie /26-30 punktów/ i odpowiada poziomowi gradacji samooceny. Wysokie noty zawarte w ocenach wystawionych przez podwładnych nie mogły być oceniane ze statystycznego punktu widzenia z uwagi na brak ich odpowiedników w zmechanizowanym związku taktycznym.

- W obydwu badanych populacjach daje się zauważyć swoista prawidłowość, polegająca na dużej zbieżności ocen dokonywanych przez kolegów. Świadczą o tym bardzo zbliżone wartości średnich w każdej grupie ocenianych, jak również wielkości rozproszenia ocen. Biorąc pod uwagę fakt, iż oceniający nie mogli się porozumiewać ze sobą, należy sądzić, że proponowany system jest rzetelny, a stan uzyskiwany w wyniku jego stosowania sugeruje potrzebę przyszłej weryfikacji celowości oceny kolegialnej /zespołowej/.

- Poza omówioną wyżej prawidłowością, która znajduje odzwierciedlenie nie tylko w wartościach średnich, ale również w danych elementarnych, daje się zauważyć na ogół niewielkie rozproszenie ocen. Na 40 badanych tylko w 6 przypadkach odchylenie od średniej przekracza 30 punktów. Bardzo wysoka zbieżność ocen wystąpiła tylko w jednym przypadku / $\sigma = 4,7$/. Ze statystycznego punktu widzenia, wartości odchylenia nie przekraczające 20 punktów mogą świadczyć o poprawnym ocenianiu danego dowódcy przez wszystkich oceniających. Natomiast przypadki, w których $\sigma > 40$, należałoby analizować indywidualnie ze względu na możliwość powstawania znacznych nieścisłości w poszczególnych ocenach.

Niezależnie od zastosowania miar przeciętnych i odchyleń standardowych, w analizie uzyskanych wyników posłużono się rachunkiem korelacyjnym[1/]. W związku z czym, stosując wzór C.Spearmana, obliczono współczynniki korelacji rangowej, które wskazują na silny związek korelacyjny między ocenami poszczególnych oceniających[2/]. Nadmienić jednak należy, iż w interpre-

1/ Obliczeń związanych z zastosowaniem rachunku korelacyjnego dokonano również w Ośrodku Przetwarzania Informacji WAP pod kierunkiem H.Filipka.
2/ Zob. Aneks XVIII.

tacji uzyskanych współczynników korelacji trzeba uwzględnić fakt, że przedmiotem badania była mała próba populacyjna. Stąd też poszczególne oceny jednostkowe - szczególnie wówczas, gdy występuje między nimi większa rozbieżność - mają zbyt duży wpływ na wartość współczynników korelacji. W przypadku liczniejszej próby populacyjnej rozbieżności jednostkowe wywierają pod tym względem mniej znaczny wpływ na wysokość wymienionych wskaźników. Jednak niezależnie od poczynionego zastrzeżenia, wskazane jest podkreślenie, że analiza wymienionych współczynników korelacji potwierdza dane uzyskane w wyniku zastosowania miar przeciętnych i odchyleń standardowych.

Z przedstawionych wniosków wypływa wiele postulatów, lecz przede wszystkim w odniesieniu do badanej populacji; nie jest więc wskazane dokonywanie na ich podstawie uogólnień przypisywanych populacji generalnej. Niemniej jednak uzyskane wyniki przemawiają za celowością stosowania proponowanego systemu oceny. Dla pełniejszego zweryfikowania hipotezy należałoby zbadać większą i bardziej zróżnicowaną pod względem specjalności i funkcji zbiorowość oraz operować w badaniach oceną nie tylko całej osobowości, lecz także poszczególnych jej sfer. Może się bowiem okazać, że w ocenach całościowych ulegną niwelacji różnice między ocenami cząstkowych elementów /sfer/ osobowości.

Niezależnie od wyników będących przedmiotem analizy statystycznej, weryfikacja przewodnika skalowego dostarczyła innych danych wymagających omówienia. Badani podkreślali, że jednym z warunków skutecznego stosowania nowego systemu oceniania jest dokładne zapoznanie się z nim i zrozumienie jego istoty. O skuteczności tego systemu świadczy to, że oceniającym - z wyjątkiem jednego przypadku - potwierdziła się ustalona przed przystąpieniem do oceny kolejność ocenianych ze względu na znaną i przypisywaną im wartość. Wymieniony przypadek niezgodności wyrażał się w tym, że dowódca batalionu - przed dokonaniem oceny dowódcy kompanii według nowego systemu - wziął pod uwagę głównie szczególnie wysoko przez siebie cenione zdyscyplinowanie podwładnych. Z uwagi na pewne - jego zdaniem - braki w dyscyplinie wymienionego dowódcy kompanii umieścił go na trzecim miejscu wśród trzech ocenianych. Natomiast

dzięki ocenie według nowego systemu oceniany przesunął się na drugie miejsce, gdyż przewodnik preferuje wiedzę, zdolności i umiejętności. Pod względem tych składników osobowości omawiany dowódca kompanii dystansował tego, który początkowo był wymieniony na drugim miejscu.

Okazało się, że proponowany system usprawnia proces oceniania /opiniowania/ dowódców. Jeden z dowódców dywizji ocenił trzech dowódców pułków na podstawie jednoczesnego ich porównywania w ciągu jednej godziny. Wszyscy oceniający zwracali uwagę, iż system ten sprzyja porównywaniu wartości ocenianych i - na tej podstawie - jednoczesnemu ich ocenianiu.

Badani proponowali uzupełnienie arkusza oceny danymi umożliwiającymi uzyskanie odpowiedzi na takie pytania, jak: czy oceniany odpowiada zajmowanemu stanowisku, czy wymaga przeszkolenia, czy nadaje się na wyższe stanowisko i jakie? Podkreślali także, iż słuszna jest propozycja dołączania ocen opisowych do punktowych, gdyż oceny stają się dzięki temu wszechstronniejsze i głębsze. Postulowali także celowość zindeksowania wyróżniających i szczególnie ujemnych składników osobowości ocenianych, gdyż ważą one nieraz istotnie w kierunku zdecydowanie dodatnim lub ujemnym w ocenie całej osobowości.

Wszyscy badani podzielali pogląd, że mimo ewentualnego zastosowania nowego systemu oceny nadal będzie istniała konieczność wnikliwego podejścia do oceny człowieka. Przestrzegali przed przecenianiem roli oceniania punktowego, gdyż odnosząc się z pieczołowitością do "punktów" można zgubić z pola widzenia to co najważniejsze - człowieka.

Na podstawie weryfikacji przewodnika skalowego - szczególnie porównania ocen tych samych dowódców, dokonywanych przez przełożonych, podwładnych, kolegów i siebie samych, z ocenami, które odnosi do ich osobowości najbliższe otoczenie - a także danych z obserwacji dowódców - zwłaszcza podczas ćwiczeń oraz wyników badań opinii o ich funkcjonowaniu można by dokonać próby sformułowania niektórych hipotetycznych prawidłowości, przejawiających się w procesie oceniania dowódców /i chyba także innych oficerów/:

- dowódcy oceniani wysoko przez swoich przełożonych są często oceniani nisko przez swoich podwładnych i kolegów;

- dowódcy oceniani niżej przez przełożonych są często oceniani wyżej przez kolegów, szczególnie przez podwładnych;
- istnieją przykłady dużych rozpiętości ocen w kierunku dodatnim i ujemnym między przełożonymi, kolegami i podwładnymi wówczas, gdy przedmiotem oceny są dowódcy, którzy mają zbyt kontrowersyjne opinie;
- przełożeni najczęściej bardziej surowo /chociaż oczywiście niedyskwalifikująco/ oceniają bezpośrednio im podległych dowódców, którzy są błyskotliwi, przedsiębiorczy, mają bogatą wiedzę, umieją skutecznie rozwiązywać zadania, a zarazem zawsze legitymują się własnym zdaniem, które potrafią uzasadnić wszechstronnie i zdecydowanie chociaż kulturalnie; dowódcy ci są również wysoko oceniani przez podwładnych i kolegów;
- przełożeni z reguły wysoko oceniają bezpośrednio im podległych dowódców omawianych wyżej, ale nie ujawniających własnego zdania i zawsze bezkolizyjnie akceptujących poglądy oraz zalecenia przełożonych; pod adresem tych dowódców wiele krytycznych uwag formułują koledzy, czasem również podwładni;
- przełożeni mają skłonność do podwyższania ocen dowódców przeciętnych i bezkrytycznie akceptujących ich poglądy; krytycznie oceniają ich koledzy i nierzadko podwładni;
- przełożeni przejawiają dążność do zniżania ocen dowódców przeciętnych i zarazem wykazujących tendencję do wyrażania własnego zdania lub wyrażających je, lecz najczęściej nie umiejących go uzasadnić; podobnie postępują koledzy i podwładni tych dowódców;
- przełożeni najczęściej bardziej cenią bezpośrednio podległych im dowódców, którzy są bardzo dobrymi lub dobrymi wykonawcami, niż tych, którzy są w działaniu głównie źródłem pomysłów i koncepcji.

Wyniki badań nad hipotetycznym przewodnikiem skalowym, jak też nad drugą i zarazem udoskonaloną jego wersją zwróciły uwagę, iż system ten można stosować nie tylko w odniesieniu do dowódców batalionów i pułków. Na jego podstawie oceniano z powodzeniem dowódców plutonów i kompanii. Według części badanych, w tym dwóch dowódców okręgów oraz dwóch ich zastępców, wymieniony przewodnik w aktualnej jego postaci może być używany

również w ocenianiu dowódców dywizji.

W związku z tym powstało pytanie, czy nie byłoby celowe opracowanie jednego uniwersalnego przewodnika skalowego, umożliwiającego ocenę wszystkich oficerów, niezależnie od ich funkcji i specjalności[1/]. Uniwersalizacja przewodnika skalowego wymagała eliminacji z poprzedniej wersji, służącej do oceny dowódcy batalionu i pułku, tych akcentów, które wiążą się z przełożonością, a to dlatego, że nie wszyscy oficerowie występują w roli przełożonych. Opisy funkcjonowania oficerów starano się przedstawić jak najzwięźlej i najkomunikatywniej.

- - - - - - - - - - -

1/ Z propozycją opracowania takiego przewodnika zwrócił się Departament Kadr MON do autora niniejszej pracy na początku 1974 r. Autor - z udziałem Szefa Departamentu Kadr Z.Zielińskiego i zespołu oficerów, w skład którego wchodzili: Cz.Furmanek, K.Karczmarski, W.Majewski i M.Stuglik - opracował projekt uniwersalnego przewodnika. Zostały w nim uwzględnione również uwagi J.Bogusza, J.Graczyka, Z.Kosyrza, W.Magonia, B.Nowakowskiego, Z.Paleskiego, S.Swebockiego i innych pracowników naukowo-dydaktycznych WAP. Projekt był przedmiotem dyskusji na wspomnianej już konferencji, poświęconej polityce kadrowej w Siłach Zbrojnych PRL. Uczestnicy konferencji zaakceptowali zgłoszony projekt, wysuwając zarazem szereg propozycji modyfikujących. Dalsze prace nad doskonaleniem przewodnika były prowadzone pod bezpośrednim kierownictwem Z.Zielińskiego. Nadal wykorzystywane były uwagi poszczególnych pracowników Departamentu Kadr, a szczególnie L.Łabucia i E.Bietkowskiego. W rezultacie autor opracował aktualną wersję uniwersalnego przewodnika skalowego do oceny oficerów. Przewodnik ten nie był weryfikowany w badaniach eksperymentalnych. Stąd też nie ustalono stopnia i zasięgu jego uniwersalności. Aktualnie wydaje się, iż odpowiada on bardziej specyfice oceniania oficerów w jednostkach liniowych niż w instytucjach wojskowych, a tym bardziej w wyższym szkolnictwie wojskowym i instytutach naukowo-badawczych. Problem ten wymaga jednak badania. Nadmienić również należy, że wymieniony przewodnik został opublikowany w "Myśli Wojskowej" 1975, nr 1 jako załącznik do artykułu J.Wójcika pt.: "Wybrane problemy opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych". W "Myśli Wojskowej" 1975, nr 6 podano informację o zaczerpnięciu uniwersalnego przewodnika skalowego z niniejszej rozprawy.

W różnicowaniu poziomu rozwoju poszczególnych składników będących przedmiotem oceny kierowano się prawie wyłącznie jedną zasadą - n a t ę ż e n i a . Umożliwiło to dosyć daleko idące ujednolicenie opisów składników osobowości oficera, a tym samym kryteriów ich oceny. W stosunku do opisów składników osobowości wprowadzono istotną modyfikację metodologiczną[1/], mianowicie wyeliminowano zjawisko wieloczynnikowości[2/]. Dążono do tego, by każdy element oceny punktowej był charakteryzowany za pomocą tylko jednego czynnika, który wyraża to, co dla danego elementu jest najistotniejsze. Biorąc jednak pod uwagę, że w wielu wypadkach niemożliwe są opis i ocena złożoności składnika osobowości oficera za pośrednictwem tylko jednego czynnika, część składników opisano za pomocą większej liczby czynników, przy czym każdy z nich stanowi jakby względnie autonomiczny element danego składnika i - co najważniejsze - jest przedmiotem oddzielnej oceny[3/].

Oprócz tego w uniwersalnym przewodniku skalowym powrócono do pięciostopniowej skali ocen, jednak w innym ujęciu. Zasadniczym powodem zastosowania takiej skali była dążność do takiej jej konstrukcji, która by umożliwiała ujawnianie oficerów szczególnie uzdolnionych, a także szczególnie wyróżniających się w pracy. W tym celu użyto skali punktowej, odpowiadającej szkolnej skali ocen: wyróżniająca /celująca/, bardzo dobra, dobra, dostateczna, niedostateczna[4/]. Nie uwzględniono tu oceny gorszej niż niedostateczna, ale - jak się okazało - nie ma ona odzwierciedlenia w praktyce.

- - - - - - - - - -

1/ Zob. Aneks XIX.

2/ Chodzi o opis jednego składnika za pośrednictwem większej liczby czynników, co utrudnia proces oceny.

3/ Tego rodzaju skalowanie składników osobowości zaproponował Departamentowi Kadr MON K.Migdał.

4/ Ocenom tym odpowiadają kolejno następujące wartości punktowe: 6, 5, 4, 3, 2. W dalszych badaniach nad przewodnikiem wskazane byłoby dokonanie - na wzór drugiej wersji przewodnika skalowego do oceny osobowości dowódcy batalionu i pułku - także wagowania poszczególnych składników osobowości ocenianych.

Warto by było przedstawić także - chociaż wymaga to dalszych badań - ogólne kryteria oceny, którymi można by się kierować w procesie oceniania całej osobowości oficera i poszczególnych jej składników. Kryteria te informują o zasadach przypisywania ocenianym określonych ocen:

- o c e n ę w y r ó ż n i a j ą c ą uzyskują oficerowie, którzy mają szczególne rezultaty swojej działalności i osiągnęli bardzo wysoki poziom rozwoju poszczególnych składników lub całej osobowości; z tego punktu widzenia są wzorem dla innych;
- o c e n ę b a r d z o d o b r ą przypisuje się oficerom, którzy mają w większości bardzo dobre i dobre rezultaty działalności oraz osiągnęli wysoki stopień rozwoju poszczególnych składników lub całej osobowości;
- o c e n ę d o b r ą daje się oficerom, którzy spełniają wymagania w zakresie stawianych im zadań i osiągają w większości dobre rezultaty; sposób wykonywania przez nich zadań oraz funkcjonowanie poszczególnych składników lub całej osobowości nie budzą zastrzeżeń;
- o c e n ę d o s t a t e c z n ą uzyskują oficerowie, którzy wywiązują się z podstawowych zadań w większości w granicach oceny dostatecznej, a sposoby wykonywania przez nich zadań oraz funkcjonowanie poszczególnych składników lub całej osobowości budzą niewielkie zastrzeżenia;
- o c e n ę n i e d o s t a t e c z n ą osiągają oficerowie, którzy nie wywiązują się z podstawowych zadań, efekty ich działalności są w większości oceniane na niedostatecznie, a sposoby ich działalności oraz funkcjonowanie poszczególnych składników lub całej osobowości budzą istotne zastrzeżenia.

Wydaje się, iż celowe jest posługiwanie się uniwersalnym przewodnikiem skalowym łącznie z arkuszem oceny osobowości oficera[1/]. Umożliwia ono - jak się wydaje - dokładniejsze ocenia-

1/ Arkusz ten mógłby być sporządzony na wzór arkusza oceny osobowości dowódcy batalionu i pułku /zob. Aneks XIII/.

nie, a także usprawnia ten proces.

Uniwersalizacja przewodnika skalowego spowodowała pod pewnymi względami zbyt daleko posuniętą jego ogólność. W rezultacie w wielu przypadkach nie można w pełni uchwycić wszystkich aspektów osobowości oficera w zależności od rodzaju służby i funkcji. Dlatego też Departament Kadr MON sprecyzował w odnośnych dokumentach również szczegółowe i zarazem uzupełniające charakterystyki osobowości oficerów w zależności od rodzaju służby i funkcji, które oceniający /opiniujący/ powinien uwzględniać w procesie oceniania.

Trudno jest obecnie rozstrzygać o przydatności lub nieprzydatności uniwersalnego przewodnika skalowego. Niebawem będą wyniki jego zastosowania w wojsku, które dostarczą danych umożliwiających ocenę jego wartości. Na pewno zaistnieje konieczność dalszej jego modyfikacji, która powinna być procesem, tak jak procesem powinno być poznawanie i ocenianie ludzi.

Zakończenie

Biorąc za punkt wyjścia przesłanki dotychczasowych rozważań, można przyjąć, że w zakres systemu oceny osobowości dowódcy wchodzą pozostające we wzajemnych sprzężeniach:

- model osobowości dowódcy,
- metody jej poznawania,
- techniki, zasady i metoda /metody/ oceny osobowości dowódcy,
- procedura postępowania oceniających.

Model osobowości w systemie oceny jest swoistym wzorcem, który umożliwia konfrontowanie rzeczywistego funkcjonowania dowódców z wymaganiami w tym względzie, a tym samym pozwala się orientować w wartości ocenianych dowódców. Ich znajomość daje podstawę do oceny za pomocą określonych technik, którymi w przypadku tej pracy są przewodnik skalowy i arkusz oceny. Techniki te - szczególnie przewodnik skalowy - są w niniejszym studium integralną częścią skalarnej metody oceny, uzupełnioną tradycyjną metodą opisową. Przedstawiona propozycja usprawnienia systemu oceny dowódców zawiera więc nie tylko to, co jest nowe, lecz także kontynuację tego, co okazało się wartościowe w systemie dotychczasowym, a zarazem niezbędne z punktu widzenia jak najpełniejszej oceny ludzi.

Rozwiązywanie problemów badawczych stwarzało konieczność podejmowania studiów nad problematyką teoretyczną, metodologiczną, a także wielu badań typu empirycznego. Na tej podstawie można chyba mówić o trójwarstwowej strukturze problematyki pracy.

Problematyka teoretyczna oscyluje wokół zagadnień dotyczących w szczególności pojęć struktury i teorii osobowości oraz wartości, oceny, a także procesu oceniania. Zasadniczym celem w tym względzie była dążność do sformułowania koncepcji osobowości, głównie jej struktury, która mogłaby stanowić punkt wyjścia w konstruowaniu modelu osobowości dowódcy batalionu

i pułku. Chodziło zatem o przyjęcie jednolitego założenia - z konieczności będącego uproszczeniem problemu - które zapewnia zgodność strukturalną koncepcji osobowości gatunkowej /uniwersalnej/i koncepcji osobowości profesjonalnej. Przyjęta w pracy struktura osobowości gatunkowej, a także psychiki w całości wymaga dalszych badań. Jeśli w przypadku tej pracy uwaga została zwrócona głównie na funkcjonalną stronę koncepcji struktury osobowości, to w przypadku dalszych badań należałoby się zastanowić nad głębszym teoretycznym jej uzasadnieniem. Jest to jednak problem dla oddzielnego studium.

Metodologiczna warstwa pracy obejmuje problematykę ogólnometodologiczną oraz zastosowania metodologii instrumentalnej. Problematyka ogólnometodologiczna dotyczy w swej istocie założeń ogólnych - można by powiedzieć strategicznych - w rozwiązywaniu zadań badawczych. Zarówno w trakcie badań, jak i podczas analizy ich wyników szczególnie przydatne były te ogólnometodologiczne elementy, które odnoszą się do zasady eliminacji i kontynuacji, wzajemnego stosunku teorii i empirii oraz jedności teorii i praktyki. Umożliwiały one konstruowanie technik badawczych z punktu widzenia potrzeb teorii i praktyki oraz uwzględnianie w proponowanym systemie pozytywnych składników systemu dotychczasowego. Odpowiednie zastosowanie metodologii instrumentalnej było więc uwarunkowane założeniami ogólnometodologicznymi, a także teoretycznymi i empirycznymi potrzebami pracy. Dlatego zasadniczym kryterium doboru metod badawczych była swoistość badanych problemów.

W analizie i opracowywaniu uzyskanych materiałów empirycznych użyto trzech następujących metod:

- M e t o d a o p i s o w o - w y j a ś n i a j ą c a , która polegała na opisowym ujmowaniu stwierdzonych w trakcie badań faktów i zjawisk, a także wyjaśnianiu ich istoty, przyczyn itp.

- M e t o d a l i c z b o w y c h z e s t a w i e ń p o r ó w n a w c z y c h , której zastosowanie wynikało przede wszystkim z faktu wykorzystywania wyników badań ankietowych. Materiał uzyskany na podstawie analizy zestawień porównawczych stanowił podstawę do syntezy i wnioskowania, a tym samym formułowania tego, co stwarzało możliwość rozwiązywania problemu

badawczego i weryfikacji przyjętych hipotez badawczych.

- M e t o d a a n a l i z y s t a t y s t y c z - n e j , która częściowo została zastosowana w odniesieniu do wagowania składników osobowości dowódcy batalionu i pułku, a w pełnym wydaniu - do weryfikacji przewodnika skalowego oceny tej osobowości.

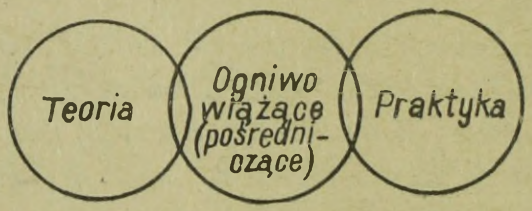
W świetle prezentowanej problematyki można by powiedzieć, iż badania nad poszukiwaniem efektywniejszego systemu oceny należy zaliczyć głównie do stosowanych, którym jednocześnie towarzyszył proces wdrażania wyników do praktyki. Wszystkie wyniki badań były na bieżąco przekazywane Departamentowi Kadr MON, który wykorzystywał je w zależności od swojej ogólnej koncepcji polityki kadrowej w wojsku. Zgłaszane przez Departament uwagi z punktu widzenia potrzeb praktycznych znajdowały odzwierciedlenie w kolejnych przedsięwzięciach badawczych. Również drugą fazę weryfikacji przewodnika skalowego można by uznać w pewnym sensie za badania wdrożeniowe. Dostarczyła ona bowiem danych dotyczących nie tylko celowości zastosowania skalarnej metody oceny, lecz także wiedzy o czynnikach, które powinny być uwzględnione we wprowadzaniu proponowanej metody do praktyki.

Niniejsza praca obejmuje również problematykę wchodzącą w sferę badań podstawowych. Wyniki badań umożliwiły bowiem sformułowanie uogólnień, które wykraczają poza obręb badań tylko stosowanych i wdrożeniowych. Jest to istotne z tego względu, iż niektórzy sądzą, że teorię można rozwijać tylko w zakresie badań podstawowych wolnych i skierowanych. Na tej podstawie ustalają przybliżoną proporcję między potrzebami teorii i praktyki w pracy badawczej na tle relacji tematyki badawczej, zaliczonej do poszczególnych rodzajów badań.

Okazuje się, iż takie podejście do problemu nie jest w pełni uzasadnione. Podział na rodzaje badań jest nieostry. Problematyka teoretyczna, jak wykazuje doświadczenie, znajduje swoje odzwierciedlenie nie tylko w badaniach podstawowych, lecz także w stosowanych. Dodajmy również, iż coraz częściej daje o sobie znać problematyka teoretyczna - i to złożona - w sferze wdrożeń, gdzie powstaje potrzeba podejmowania tego, co można

by nazwać teorią wdrożeń. Wskazane byłoby także postulowanie rozwoju specjalnych badań nad procesem wdrażania. Zachodzi więc potrzeba traktowania różnych rodzajów badań jako sprzężonego, a więc integralnego systemu, a nie jako izolowanych sfer działalności naukowo-badawczej.

Jednym z istotnych problemów wdrażania wyników badań jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, kto powinien się zajmować tym rodzajem działalności organizacyjno-naukowej? W związku z tym pytaniem wskazane byłoby zwrócenie uwagi, że w relacji teoria - praktyka funkcjonują trzy zasadnicze rodzaje instytucji: pierwszy to instytucje kontynuujące, a zarazem tworzące i rozwijające teorię /np. uniwersytety, politechniki, akademie wojskowe, instytuty naukowo-badawcze/. Drugi rodzaj stanowią instytucje zajmujące się przepływem teorii do praktyki, i odwrotnie; jest to ogniwo wiążące teorię z praktyką /głównie branżowe instytuty naukowo-badawcze/. Trzecim rodzajem instytucji są te, które w swojej praktycznej działalności korzystają z teorii czyli stanowią szeroko pojętą, różnorodną p r a k t y k ę . Omówioną problematykę można by przedstawić następująco /schem. 6/:



Schem. 6. Ilustracja przepływu teorii do praktyki

Instytucje zajmujące się teorią prowadzą głównie badania podstawowe, formułując różnego rodzaju rozwiązania natury teoretycznej[1/]. Ogniwo wiążące teorię z praktyką /głównie instytuty branżowe/ powinno się interesować przede wszystkim przepływem rozwiązań teoretycznych do praktyki, a więc prowadzić badania wdrożeniowe. W uchwale VI Zjazdu PZPR czytamy: "należy rozwinąć i usprawnić działalność ogniw pośrednich między nauką i produkcją, takich jak: zakłady doświadczalne, biura technologiczne i działy badawczo-rozwojowe przedsiębiorstw

1/ Oddzielnego omówienia pod tym względem wymagają akademie wojskowe, w których ukształtował się nieco odmienny model uprawiania nauki niż w uczelniach cywilnych.

oraz wprowadzić w trybie eksperymentu nie stosowane dotychczas w Polsce formy instytucji wdrożeniowych, jak np. przedsiębiorstwa zajmujące się wyłącznie wdrożeniami, biura konsultacyjne itp."

W związku z tym warto się zastanowić, jak powinno wyglądać rozwiązanie tego problemu w warunkach wojska. Niektórzy sądzą, iż istnienie instytucji wdrożeniowych ma sens tylko w sferze techniki, natomiast w naukach społecznych jest ono zbędne. Jest to jednak kwestia dyskusyjna. Zauważmy bowiem, że w prowadzonych b a d a n i a c h s t o s o w a n y c h w wojsku udzielanie odpowiedzi na pytanie, jak jest na danym odcinku życia wojskowego a jak być powinno, jeszcze niczego nie zmienia. Główny i zarazem najtrudniejszy problem wyłania się wówczas, gdy to, jak być powinno, wprowadza się do praktyki życia wojskowego.

Czy w każdym przypadku można przejść bezpośrednio po uzyskaniu wyników badań stosowanych do procesu wdrażania? Wydaje się, że nie. Istnieją bowiem takie przypadki, które wymagają poprzedzenia procesu wdrażania badaniami wdrożeniowymi, których celem jest skonkretyzowanie warunków umożliwiających wdrożenie zweryfikowanych wyników. Inna droga może się okazać zbyt ryzykowna, wywołując niepotrzebne komplikacje, a nawet dyskredytując w oczach praktyków i teoretyków wyniki osiągnięte dużym nakładem pracy.

Dlatego też należałoby zastanowić się nad tym, kto powinien zajmować się badaniami wdrożeniowymi. Kwestię tę można by rozwiązać przez powołanie do życia specjalnej instytucji naukowo-badawczej bądź zobowiązanie funkcjonujących już w wojsku uczelni i instytutów naukowo-badawczych do prowadzenia tego typu badań, przynajmniej najważniejszych przedsięwzięć naukowo-badawczych. Warto by było również uwzględnić udział pracowników naukowych w procesie wdrożeniowym, gdyż zarówno sami praktycy, jak i sami teoretycy nie podołają temu zadaniu. Tylko wspólne działanie w tej dziedzinie prowadzi do osiągania stosunkowo najpełniejszych efektów w konfrontowaniu wyników badań podstawowych i stosowanych z praktyką życia wojskowego, w rozsądnym modyfikowaniu teorii i praktyki, równocześnie sprowadzając do minimum rozbieżności między nimi. W tym sensie możemy

mówić, że badania wdrożeniowe - również w naukach społecznych - oddają duże usługi nie tylko praktyce, lecz także teorii.

Dochodzimy zatem do wniosku, że we współczesnych pracach naukowo-badawczych powinni brać udział nie tylko przedstawiciele nauki, lecz również praktycy. Zasada ta odnosi się nie tylko do badań inicjowanych przez teoretyków, lecz również do inicjatyw i eksperymentów podejmowanych przez praktyków.

Wspólny udział teoretyków i praktyków w rozwiązywaniu problemów istotnych dla nauki oraz praktyki wyłania wiele spraw wymagających rozstrzygnięcia. Jedną z nich jest metodologia pracy mieszanych zespołów teoretyków i praktyków. Inaczej jest bowiem wówczas, gdy praktycy uczestniczą w rozwiązywaniu problemu, który podjęli teoretycy, a inaczej wtedy, gdy teoretycy biorą udział w rozwiązywaniu problemu podjętego przez praktyków. W pierwszym przypadku inicjatywa spoczywa w rękach teoretyków, oni formułują problemy, hipotezy i wyznaczają określone miejsce oraz zadania praktykom. Natomiast w drugim przypadku praktycy, będący inicjatorami badań, utrzymują pozycję priorytetową w formułowaniu problemów i hipotez.

Chodzi jednak o to, by teoretycy nie byli tu tylko tymi, którzy rozwiązują problemy wskazane przez praktyków, lecz również tymi, którzy wpływają na formułowanie problemów badawczych i hipotez, służą doradztwem, a nawet bezpośrednio uczestniczą podczas badań i w czasie wdrażania ich wyników.

Inną ważną sprawą jest tu zachowanie autorstwa w zależności od wniesionego wkładu. Teoretycy w swoich publikacjach powinni podkreślać imienny wkład praktyków w rozwiązywanie danego problemu naukowego, i odwrotnie.

Omówione sprawy dyktują potrzebę wyjaśnienia wielu kwestii związanych z różnorodną współpracą teoretyków i praktyków. W dobie badań interdyscyplinarnych i kompleksowych jest to zagadnienie pierwszorzędnej wagi.

Należałoby przedstawić także - z konieczności ogólnikowo - problematykę warunków wdrażania do praktyki życia wojskowego proponowanego systemu oceny osobowości dowódcy. Wydaje się, iż bardzo ważna jest tu konsekwentna realizacja założeń polityczno-ustrojowych w kształtowaniu warunków pracy i socjalistycznych stosunków międzyludzkich, które opierają się na szczerości,

otwartości, życzliwości, a zarazem na pryncypialności, odpowiedzialności itp. Wymagają one zgodności słów i czynów ze strony wszystkich przełożonych oraz podwładnych. W sytuacji, gdy przełożony operuje w stosunku do podwładnego więcej niż jedną oceną /opinią/, żaden - nawet najwspanialszy - system oceny nie będzie budził zaufania, nie będzie więc mógł być skutecznie wdrożony.

Potrzebna jest dokładna znajomość nowego systemu przez oceniających i ocenianych. Pierwsi powinni wiedzieć, jak oceniać, drugim potrzebna jest wiedza o tym, za co i według jakich zasad są oceniani. Wiąże się to z pedagogiczną funkcją ocen /opinii/. Znajomości nowego systemu powinna towarzyszyć znajomość przez oceniających choćby podstawowych założeń pedagogiki, psychologii i socjologii wojskowej, a także ich stosowanie w praktyce życia wojskowego. Zwieranie nożyc między pedagogiką, psychologią i socjologią a praktyką życia wojskowego to bardzo ważny warunek torowania "szerokiej i dobrej nawierzchni drogi" dla wdrażania nowego systemu oceny.

Wskazane jest zapewnienie i rozwijanie atmosfery krytyki oraz samokrytyki w zakresie oceny wyników ludzkich działań w różnych sytuacjach, szczególnie ich stosunku do obowiązków, podwładnych i kolegów. Na tym tle należałoby akcentować odpowiedzialność przełożonych i podwładnych nie tylko werbalnie, ale poprzez praktyczne posunięcia personalne. W rozwijaniu poczucia odpowiedzialności ważne jest podkreślanie ścisłego związku odpowiedzialności k o l e k t y w n e j i i n d y w i d u a l n e j . W tym też świetle konieczne jest umiejętne realizowanie zasady nagradzania wyróżniających się w pracy i konsekwentnego pociągania do odpowiedzialności opieszałych.

Szczególnie potrzebne jest stwarzanie warunków zapewniających wnikliwe i sprawiedliwe ocenianie ludzi oraz nadanie ocenie /opinii służbowej/ należytej rangi. Ocenę człowieka należy traktować nie jako coś, czego należało dokonać, lecz przede wszystkim jako coś, z czym należy się liczyć. Ocena zobowiązuje podwładnego do pracy nad sobą we wskazanych kierunkach, ale także przełożonego do stwarzania warunków sprzyjających realizacji wynikających z niej wniosków. Jest bowiem

bezsporne, że "warunkiem powodzenia systemu ocen okresowych jest pełne wykorzystanie efektów oceny w polityce personalnej. Oceny powinny służyć za podstawę decyzji w przeniesieniach, naganach, awansach, włączaniu do rezerwowej kadry kierowniczej itp."[1/]

Powodzenie w procesie wdrażania nowego systemu zależy też od prowadzenia dalszej wszechstronnej pracy naukowo-badawczej, zapewniającej warunki optymalne temu procesowi, jak również doskonalenie systemu oceny.

Opracowany system stwarza taką sytuację, w której wszyscy oceniani /gdy chodzi o składniki podlegające ocenie/ muszą być traktowani jednakowo. Wszyscy są bowiem oceniani według tego samego modelu osobowości. Proponowany system wyklucza możliwość oceny tylko tych składników osobowości, które oceniający uzna za wskazane. Wyklucza tym samym oceny /opinie/ eksponujące głównie wiedzę i umiejętności lub zdolności czy cechy charakterologiczne. Umożliwia także porównywanie ocenianych podczas oceniania, a tym bardziej po wystawieniu ocen. Porównywanie odnosi się nie tylko do całej osobowości, lecz także poszczególnych jej sfer zarówno różnych oficerów, jak i tego samego oficera.

Przedstawiony system usprawnia ocenianie pod względem organizacyjnym. Najważniejszą jego zaletą jest obiektywizacja ocen przez ograniczanie - jeśli proces oceny dokonywany jest rzetelnie - zasięgu i skutków czynnika subiektywnego. Jest to problem bardzo istotny, gdyż "z polityki kadrowej należy wyeliminować subiektywizm, należy ją oprzeć na dobrze wypracowanych kryteriach obiektywnej oceny kadr, na kryteriach: postawy ideowo-politycznej, wiedzy zawodowej, umiejętności kierowania ludzkimi zespołami oraz organizowania ich pracy"[2/]. Ograniczanie roli czynnika subiektywnego i obiektywizowanie ocen w proponowanym systemie wynika z oparcia go na wspólnych dla wszystkich kryteriach oceny. Dzięki temu jest możliwe przedstawienie war-

1/ M.Frank, op.cit., s. 223.
2/ Zadania partii w dalszym socjalistycznym rozwoju Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej. Referat Biura Politycznego wygłoszony na VI Zjeździe PZPR przez I sekretarza KC PZPR Edwarda Gierka, Warszawa 1971, s. 44.

tości poszczególnych składników i całej osobowości ocenianego w postaci wskaźników liczbowych. Oceny punktowe mogą być - gdy zachodzi potrzeba - uzupełniane opisowymi.

W dalszej pracy badawczej wskazane byłoby zweryfikowanie możliwości i celowości oceniania kolegialnego. Jak dotychczas, nie ma danych eksperymentalnych przemawiających bądź za ocenianiem indywidualnym, bądź też zespołowym. Wydaje się jednak, iż ocenianie kolegialne daje oceny wszechstronniejsze i bardziej pogłębione.

W polityce kadrowej istotną rolę może odegrać zastosowanie elektronicznej techniki obliczeniowej do klasyfikacji i analizy danych uzyskanych w wyniku oceny ludzi. Jest to jednak problem bardzo złożony i wymagający rozwagi. W pierwszej fazie wdrażania systemu dopuszczalne jest jedynie eksperymentowanie, mające na celu ustalenie zasad, sposobów, a przede wszystkim zasięgu i zakresu wykorzystania elektronicznej techniki obliczeniowej w polityce kadrowej.

Zauważmy jednak, że technika ta nie zastąpi działalności koncepcyjnej w rozwijaniu kadr i gospodarowaniu nimi, która - zmieniając się jakościowo - będzie wymagała nadzwyczaj racjonalnie funkcjonujących organów kadrowych. Fakt, że będziemy stosowali pomiar, nie jest jedynym, skutecznym lekiem na dolegliwości, które przypisujemy dotychczasowemu systemowi oceniania. Nie wolno przecież zapominać o tym, że osobowość ludzi charakteryzuje się nadzwyczaj skomplikowaną konstrukcją i cechuje ją determinowana prawami rozwoju ciągła zmienność. Stąd też "pomiar jest utrudniony przez dynamiczny charakter ludzi"[1/]. Posługiwanie się ocenami wyrażonymi w postaci wskaźników liczbowych będzie wymagało dużej rozwagi, wnikliwości i nie zwolni przełożonych oraz organów kadrowych od bezpośrednich kontaktów z ludźmi.

Proponowany system może spełnić swoje zadanie tylko wówczas, gdy będziemy w pełni świadomi tego, że w każdej dziedzinie, a w procesie oceniania ludzi w szczególności, same modele, techniki, metody i procedury oceny nie zastąpią wnikliwego i rzetelnego działania oceniających. "Nie można w procesie oceniania - jak podkreślił Minister Obrony Narodowej W. Jaruzelski pod-

1/ M.L.Mace, op.cit., s. 78.

czas konferencji poświęconej problematyce założeń rozwojowych kadr oficerskich - ulec fetyszyzmowi rejestru cech /dodajmy: i ocen wyrażanych w postaci liczbowej/; trzeba głównie uwzględniać to, jak człowiek wykorzystuje swoje cechy do osiągnięcia wyniku". Jest to generalne kryterium, które zawsze powinno się znajdować u podstaw stosowania nowego systemu oceny ludzi.

B i b l i o g r a f i a

1. Ackoff R.L. - Decyzje optymalne w badaniach stosowanych, Warszawa 1969.

2. Adamiecki W. - Kierownictwo ludźmi w pracy, Warszawa 1948.

3. Albers H.H. - Principles of Organization and Management, New York 1961.

4. Allport G.W. - Personality, New York 1937.

5. Aponowicz A. - Dowodzenie, Warszawa 1961.

6. Apter M.J. - Komputery a psychika. Symulacja zachowania, Warszawa 1973.

7. Baley S. - Psychologia wychowawcza w zarysie, Warszawa 1958.

8. Baley S. - Wprowadzenie do psychologii społecznej, Warszawa 1959.

9. Bańka W. - Decydowanie jako atrybut dowodzenia, "Wojsko Ludowe" 1967, nr 3.

10. Bańka W. - W sprawie nauki o dowodzeniu, "Myśl Wojskowa" 1972, nr 9.

11. Barabanszczikow A. Głotoczkin A. Fiedienko N. Szelag N. - Psychologią kolektywu żołnierskiego, Warszawa 1968.

12. Barski J. - Współdziałanie dyrektora z załogą, Warszawa - Bydgoszcz 1965.

13. Bassin F. - Zagadnienie nieświadomości. O nieuświadomionych formach wyższej czynności nerwowej, Warszawa 1973.

14. Bazanow A. - Wola dowódcy, "Biuletyn Informacyjny" GZP WP 1959, nr 41/154/, Seria psychologii i pedagogiki wojskowej, nr 14.

15. Bazanow A. - Pedagogika, Warszawa 1963.

16. Bazanow N. - O ilościowym wyrazie jakości dowodzenia, "Myśl Wojskowa" 1970, nr 10 - 11.

17. Beaufre A. - Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia, Warszawa 1968.

18. Beer J. - Cybernetyka a zarządzanie, Warszawa 1966.

19. Bendix R. - Work and Authority in Industry, New York 1961.

20. Bernal J.D. - Nauka w dziejach, Warszawa 1957.

21. Beveridge W.J.B. - Sztuka badań naukowych, Warszawa 1963.

22. Biegeleisen-Żelazowski B. - Zarys psychologii pracy, Warszawa 1964.

23. Bieńkowski S. - Psychologia kierownictwa, Kraków 1947.

24. Blauberg J.W. Sadowski W.N. Judin E.G. - Koncepcje systemowe, /w:/ Problemy metodologii badań systemowych, Warszawa 1973.

25. Bogusz J. - Budowanie koncepcji badawczej, "Zeszyty Naukowe" WAP 1964, Seria pedagogiczna, nr 10.

26. Bogusz J. Liszewski St. - Organizacja i metody badań dydaktycznych w wojsku, "Wojskowy Przegląd Lotniczy" 1966, nr 10.

27. Bohucki J. - Osobowość nauczyciela w świadomości młodzieży, Katowice 1965.

28. Bolechowska M. - Ocena działalności dydaktycznej nauczycieli, "Chowanna" 1973, nr 1.

29. Boring E. - Psychologia, Warszawa 1960.

30. Borko H. - Maszyny cyfrowe w badaniach naukowych, Warszawa 1969.

31. Brachacka M. - System okresowych ocen pracowników w zakładach im. 22 Lipca, "Przegląd Organizacji" 1966, nr 3.

32. Brett G.S. - Historia psychologii, Warszawa 1969.

33. Brown J.A.C. - Społeczna psychologia przemysłu, Warszawa 1962.

34. Budowski J. - Kształcenie woli oficera, Warszawa 1965.

35. Bujak F. - Nauka a społeczeństwo. Szkice z dziedziny naukoznawstwa, Warszawa 1930.

36. Burtt H.E. - Psychologia stosowana, Warszawa 1965.

37. Cackowski Z. - O teorii poznania i poznawania. Warszawa 1968.

38. Cendrowski J. - Psychologiczna charakterystyka służby wojskowej. Charakterystyka osobowości żołnierzy, /w:/ Metodyka pracy dowódczej i wychowawczej podoficera, Warszawa 1970.

39. Cendrowski J. - Psychologiczna charakterystyka dowodzenia i dowódcy, /w:/ Metodyka pracy dowódczej i wychowawczej podoficera, Warszawa 1970.

40. Cendrowski J. - Znaczenie psychologii w pracy wychowawczej i dowódczej w wojsku, /w:/ Wybrane problemy społeczno-polityczne, Warszawa 1971.

41. Cendrowski J. - Psychologia inżynieryjna w wojsku, Warszawa 1971.

42. Cendrowski J. - Psychologiczne problemy dowodzenia wojskami, Warszawa 1973.

43. Cendrowski J. Swebocki S. - Psychologia walki i dowodzenia, Warszawa 1973.

44. Cendrowski J. - Dyscypliny psychologii stosowanej, Warszawa 1974.

45. Chocha B. - Obrona terytorium kraju, Warszawa 1967.

46. Ciechanowicz M. - Naukowe podstawy wypracowania decyzji, "Myśl Wojskowa" 1970, nr 10 - 11.

47. Ciechanowicz M. - Niektóre aspekty dowodzenia wojskami, "Myśl Wojskowa" 1973, nr 5.

48. Choynowski M. - Pomiar w psychologii, /w:/ Problemy psychologii matematycznej, Praca zbiorowa pod red. J.Kozieleckiego, Warszawa 1971.

49. Copeland N. - Psychologia a żołnierz, Warszawa 1967.

50. Cwetsch J. - O pewnych aspektach przygotowania oficerów do dowodzenia na polu bitwy, "Myśl Wojskowa" 1969, nr 6.

51. Ćwierdziński J. - Taktyka na współczesnym polu walki, Warszawa 1970.

52. Czarnecki K. - Psychologia dla nauczycieli praktycznego nauczania zawodu, Warszawa 1974.

53. Czerniński A. - Zarys organizacji pracy i zarządzania w przedsiębiorstwie socjalistycznym, Warszawa 1971.

54. Dale E. - Management Theory and Practice, New York 1965.

55. Davis K. - Human Relations at Work, New York 1962.

56. Dawid J.W. - O duszy nauczycielstwa, Warszawa 1927.

57. Dobrow G.M. - Wstęp do naukoznawstwa, Warszawa 1969.

58. Dobrowolski St. - Wychowanie i wychowawca, Warszawa 1948.

59. Doktór K. - Stosunki między robotnikami a kierownikami w przedsiębiorstwie przemysłowym, "Nowe Drogi" 1961, nr 10.

60. Dollard J. Miller N.E. - Osobowość i psychoterapia, Warszawa 1967.

61. Dziamski S. - Psychologiczna koncepcja wartości estetycznej, /w:/ Elementy marksistowskiej metodologii humanistyki, Praca zbiorowa pod red. J.Kmity, Poznań 1973.

62. Dzierzbicka W. - O uzdolnieniach zawodowych nauczyciela, Lwów 1926.

63. Ekel J. - Decyzyjno-informacyjny model czynności ludzkich, /w:/ Problemy psychologii matematycznej, Praca zbiorowa pod red. J.Kozielieckiego, Warszawa 1971.

64. Engels F. - O zasadzie autorytetu, /w:/ K.Marks, F.Engels, Dzieła wybrane, Warszawa 1949.

65. Engels F. - Dialektyka przyrody, Warszawa 1953.

66. Fernau H.G. - Die neue Personalstructurconzeption. Weg zu einer Bundeswehr von morgen, "Soldat und Technik" 1972, nr 4.

67. Fleishman E.A. - Studies in Personnel and Industrial Psychology, New York 1961.

68. Flippo E.B. - Principles of Personnel Management, New York 1964.

69. Fourastié J. - Les conditions de l'esprit scientifique, Paris 1966.

70. Frank M. - Elementy polityki personalnej w zakładzie pracy, Warszawa 1971.

71. Frank M. - Kierowanie aktywizujące, Warszawa 1973.

72. Garczyński S. - Lubiany dowódca, "Wojsko Ludowe" 1959, nr 6.

73. Gawet A. - Sztuka dowodzenia, Warszawa 1926.

74. Gąsior H. - Ocena aktywności pracy wychowawczej nauczyciela, "Chowanna" 1973, nr 1.

75. Gerstmann St. - Wprowadzenie do psychologii osobowości, Wrocław-Warszawa-Kraków 1968.

76. Gerstmann St. - Psychologia, Warszawa 1969.

77. Gerstmann St. - Osobowość, Warszawa 1970.

78. Geymont L. - Filozofia a filozofia nauki, Warszawa 1966.

79. Gęsek J.T. - Problemy ideowo-wychowawcze w procesie kształcenia słuchaczy Akademii Sztabu Generalnego, "Myśl Wojskowa" 1972, nr 12.

80. Gliński B. - Problemy zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi, Warszawa 1961.

81. Gliński B. - Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami, Warszawa 1964.

82. Gliński B. - Kierowanie, dowodzenie i zarządzanie w świetle poglądów ogólnej teorii organizacji oraz praktyki sił zbrojnych, "Myśl Wojskowa" 1970, nr 1.

83. Gołąb Z. Kołcz S. - Współczesne dowodzenie wojskami, Warszawa 1974.

84. Gołąb Z. - O niektórych zasadach dowodzenia wojskami, "Myśl Wojskowa" 1974, nr 10.

85. Gonobolin F. - Osobowość nauczyciela radzieckiego, Warszawa 1963.

86. Gorski D.P. - Problemy obszczej mietodołogii nauk i dialekticzeskoj łogiki, Moskwa 1966.

87. Greniewski H. - Elementy cybernetyki, Warszawa 1959.

88. Greniewski H. - Elementy cybernetyki sposobem niematematycznym wyłożone, Warszawa 1959.

89. Grudzień J. - Rozważania o osobowości dowódcy, "Wojko Ludowe" 1961, nr 4.

90. Guilford J.P. Comney A.C. - Pomiar w psychologii, Warszawa 1961.

91. Guillaume P. - Podręcznik psychologii, Warszawa 1958.

92. Guryeka A. - Poznawanie ucznia a oddziaływanie pedagogiczne, Warszawa 1957.

93. Haire M. - Nowoczesna teoria organizacji, Warszawa 1965.

94. Harrel T.W. - Managers Performance and Personality, Cincinnati 1961.

95. Hebb D.O. - Podręcznik psychologii, Warszawa 1969.

96. Heidrich Z. - Zasady organizacji i kierownictwa, Warszawa 1965.

97. Hilgard E.R. - Wprowadzenie do psychologii, Warszawa 1967.

98. Hrnjica S. Kronja T. Mrmak J. Popović R. /red./ - Osnovi vojne psichologije, Beograd 1973.

99. Iwanow D.A. Sawieljew W.B. Szemander P.W. - Zasady dowodzenia wojskami, Warszawa 1973.

100. James A. - Comment prendre une decision, Paris 1950.

101. James A. - La psychologie de la decision, "Revue Militaire d'Information", fevrier 1963 et mars 1963.

102. Janowitz M. - The Professional Soldier. A Social and Political Portrait, Illinois 1960.

103. Jaroszewski T.M. - Osobowość i własność. Ideał struktury ekonomicznej i społecznej w ujęciu personalizmu neotomistycznego, Warszawa 1965.

104. Jaroszewski T.M. - Osobowość i wspólnota. Problemy osobowości we współczesnej antropologii filozoficznej - marksizm, strukturalizm, egzystencjalizm, personalizm chrześcijański, Warszawa 1970.

105. Jaroszewski T.M. - Rozważania o praktyce. Wokół interpretacji filozofii Karola Marksa, Warszawa 1974.

106. Jaroszyński M.G. - Psychologia XX wieku, Warszawa 1974

107. Jasiński A. - O niesłuszności hasła - każdy dowódca inżynierem, "Wojsko Ludowe" 1957, nr 5.

108. Jasiński A. Palkiewicz M. - Jeszcze raz o problemie horyzontów technicznych dowódcy, "Wojsko Ludowe" 1957, nr 12.

109. Jegorow T. - Psychologia, Warszawa 1958.

110. Jennigs E.E. - An Anatomy of Leadership, New York 1960.

111. Jevons W.S. - Zasady nauki. Traktat o logice i metodzie naukowej, Warszawa 1960.

112. Jucius M.J. - Personnel Management, Homewood 1959.

113. Jurek M. - Czy tylko władza dowódcy, "Wojsko Ludowe" 1963, nr 3.

114. Kamiński S. - Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk, Lublin 1961.

115. Kaufman A. Faure R. - Badania operacyjne na co dzień, Warszawa 1968.

116. Kieżun W. - Dyrektor. Z problematyki zarządzania instytucją, Warszawa 1968.

117. Klatka N. - Gra kierownicza, "Myśl Wojskowa" 1974, nr 1.

118. Kłoskowska A. - Kulturowe uwarunkowanie postaw, /w:/ Teorie postaw, Praca zbiorowa pod red. S.Nowaka, Warszawa 1973.

119. Kon I.S. - Socyołogija licznosti, Moskwa 1967.

120. Konieczny St. - Panika wojenna, Warszawa 1969.

121. Koontz H. O Donnell C. - Principles of Management, New York 1959.

122. Kornacki M. - Rola ocen w praktyce kierowniczej, /w:/ Socjologia kierownictwa, Warszawa 1969.

123. Kornikowicz M. - Socjotechnika ocen pracowniczych, /w:/ Socjologia kierownictwa, Warszawa 1969.

124. Kosyrz Z. - Wpływ stylu pracy dowódcy na atmosferę wychowawczą w pododdziale, "Zeszyty Naukowe" WAP 1968, Seria pedagogiczna, nr 18.

125. Kosyrz Z. - Wybrane zagadnienia teorii wychowania wojskowego, Warszawa 1971

126. Kosyrz Z. - O osobowości oficera wychowawcy, Warszawa 1972.

127. Kosyrz Z. - Wychowanie kolektywne w wojsku, Warszawa 1973.

128. Kotarbiński T. - Traktat o dobrej robocie, Wrocław 1969.

129. Kotarbiński T. - Sprawność i błąd, Warszawa 1966.

130. Kowalewski St. - Przełożony i podwładny, Warszawa 1969.

131. Kowalski St. - Zagadnienie osobowości w świetle psychologii marksistowskiej, Wrocław 1956.

132. Kozielecki J. - Strategia psychologiczna, Warszawa 1962.

133. Kozielecki J. - Zagadnienia psychologii myślenia, Warszawa 1968.

134. Kozielecki J. - Rozwiązywanie problemów, Warszawa 1969.

135. Kozielecki J. - Psychologia procesów przeddecyzyjnych, Warszawa 1969.

136. Kozłowski L. Golik A. - Dowodzenie na co dzień, "Przegląd Wojskowy" 1958, nr 4.

137. Koźmiński A.K. - Rola zawodowa dyrektora przedsiębiorstwa w aktualnym systemie zarządzania gospodarką socjalistyczną, "Studia Socjologiczne" 1967, nr 1.

138. Kreutz M. - Osobowość nauczyciela - wychowawcy, Warszawa 1947.

139. Krzyżanowski K. - Teoria organizacji i zarządzania a dowodzenie, "Myśl Wojskowa" 1969, nr 4.

140. Kuchta J. - Nauczyciel wychowawca i jego stosunek do ucznia w świetle badań psychologicznych, Lwów 1934.

141. Kuchta J. - Typologia nauczyciela, Lwów 1936.

142. Kuhn T. - Struktura rewolucji naukowych, Warszawa 1968.

143. Kuleszyński L. - Dowodzenie wojskami a cybernetyka, Warszawa 1967.

144. Kulińczyk B. - Usprawnienie dowodzenia w teorii i praktyce, "Myśl Wojskowa" 1968, nr 7.

145. Kulińczyk B. - Dowodzenie - dziedzina sztuki wojennej traktowana w kategoriach społecznych i naukowo-technicznych, "Myśl Wojskowa" 1970, nr 5.

146. Kulińczyk B. - Metodologiczne aspekty projektowania usprawnień systemów dowodzenia, "Myśl Wojskowa" 1970, nr 6.

147. Kulińczyk B. - O twórczym myśleniu operacyjnym, "Myśl Wojskowa" 1972, nr 1.

148. Kupisiewicz Cz. - Niepowodzenia dydaktyczne, Warszawa 1964.

149. Kupisiewicz Cz. - Nauczanie programowane, Warszawa 1966.

150. Kupisiewicz Cz. - Podstawy dydaktyki ogólnej, Warszawa 1973.

151. Kupisiewicz Cz. - Metody programowania dydaktycznego, Warszawa 1974.

152. Kurnal J. - Organizacja kierownictwa w przedsiębiorstwie, Bydgoszcz - Warszawa 1965.

153. Kurnal J. - O kierowaniu, dowodzeniu i zarządzaniu, "Myśl Wojskowa" 1970, nr 1.

154. Kwiatkowski St. - Dobra robota czy dobre wrażenie, "Wojsko Ludowe" 1974, nr 8.

155. Lenin W.I. - Dzieła, t. 14, Warszawa 1949.

156. Lenin W.I. - Dzieła, t. 1, Warszawa 1950.

157. Lenin W.I. - Dzieła, t. 2, Warszawa 1950.

158. Lenin W.I. - Dzieła, t. 21, Warszawa 1951.

159. Lenin W.I. - Dzieła, t. 24, Warszawa 1952.

160. Lenin W.I. - Dzieła, t. 4, Warszawa 1953.

161. Lenin W.I. - Dzieła, t. 26, Warszawa 1953.

162. Lenin W.I. - Dzieła, t. 31, Warszawa 1955.

163. Lepalczyk J. Muchnicka J. - Organizowanie i planowanie pracy kulturalno-oświatowej w osiedlu mieszkaniowym, /w:/ Metodologia środowiskowych badań pedagogicznych, "Studia Pedagogiczne"1969, t.XIX.

164. Lewczuk B. - Niełatwa sprawa autorytetu, "Wojsko Ludowe" 1961, nr 4.

165. Lewczuk B. - Dowódca - sztab - naukowa organizacja pracy, "Wojsko Ludowe" 1972, nr 2.

166. Lewicki A. - Psychologia kliniczna, Warszawa 1966.

167. Lewitow N. - Psychologia pracy, Warszawa 1965.

168. Lisowski W. - Dowódca pododdziału a wychowanie żołnierza, "Wojsko Ludowe" 1971, nr 7.

169. Lothar R. - Ursachen von Führungsfehlern, "Wehrkunde" 1962, nr 3.

170. Lutosławski J. - Sprawne kierownictwo, Warszawa 1959.

171. Łowczowski G. - Przywodzenie, "Biuletyn Informacyjny" GZP WP 1958, nr 52/112/, Seria psychologii i pedagogiki wojskowej, nr 10.

172. Łukaszewski W. - Oceny działania a wykonanie nowych zadań, Warszawa 1973.

173. Łukaszewski W. - Osobowość: struktura i funkcje regulacyjne, Warszawa 1974.

174. Łukow G. - Szkice z psychologii wojskowej, Warszawa 1962.

175. Mace L.M. - Doskonalenie kadry kierowniczej w amerykańskich przedsiębiorstwach przemysłowych, Warszawa 1964.

176. Maier N.R.F. - The Appraisal Interview - Objectives Methods and Skills, New York 1958.

177. Malewska H. - Mechanizmy socjalizacji a postawy, /w:/ Teorie postaw, Praca zbiorowa pod red. S.Nowaka, Warszawa 1973.

178. Malewski A. - O zastosowaniach teorii zachowania, Warszawa 1964.

179. March G. Simon A. - Teoria organizacji, Warszawa 1964.

180. Marks K. Engels F. - Prace przygotowawcze do Świętej Rodziny, /w:/ Dzieła, t. 3, Moskwa 1929 /w j. rosyjskim/.

181. Marks K. - Nędza filozofii, Warszawa 1948.

182. Marks K. Engels F. - Dzieła wybrane, t. I, Warszawa 1949.

183. Marks K. Engels F. - Dzieła wybrane, t. II, Warszawa 1949.

184. Marks K. - Kapitał, t. I, Warszawa 1951.

185. Marks K. Engels F. - Listy wybrane, Warszawa 1951.

186. Marks K. Engels F. - Niemiecka ideologia, /w:/ Dzieła, t. 3, Warszawa 1961.

187. Maruszewski M. Reykowski J. Tomaszewski T. - Psychologia jako nauka o człowieku, Warszawa 1966.

188. Maucorps P. - Psychologia wojskowa, Warszawa 1958.

189. Mazur M. - Cybernetyczna teoria układów samodzielnych, Warszawa 1966.

190. Mazur M. - Jakościowa teoria informacji, Warszawa 1970.

191. Mądrzycki T. - Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw, Warszawa 1970.

192. Mądrzycki T. - Warunki i metody zmiany postaw, /w:/ Teorie postaw, Praca zbiorowa pod red. S.Nowaka, Warszawa 1973.

193. Mądrzycki T. - Wpływ postaw na rozumowanie, Warszawa 1974.

194. Mc. Gregor D.K. - Leadership and Motivation /Essays/, Cambridge 1966.

195. Meehan E.J. - Explanation in Social Science: A System Paradigm, Homewood 1968.

196. Meili R. - Podręcznik diagnostyki psychologicznej, Warszawa 1969.

197. Merton R.K. - On Sociological Theories of the Middle Range, /w:/ On Theoretical Sociology, Glencoe 1967.

198. Michalik M. - Armia, zawód, moralność, Warszawa 1968.

199. Michalik M. - Problemy etyki w armii socjalistycznej, "Biuletyn Rady Nauk Społecznych MON" 1970, nr 2.

200. Michalik M. - Wartości osobowe dowódcy, Warszawa 1973.

201. Mik R. - Dowódca a stosunki międzyludzkie, "Wojsko Ludowe" 1971, nr 6.

202. Mika St. - Wstęp do psychologii społecznej, Warszawa 1972.

203. Mika St. - Uwagi o internalizacji postaw, /w:/ Teorie postaw, Praca zbiorowa pod red. S.Nowaka, Warszawa 1973.

204. Milczarek S. - Jak oceniać dowódców drużyn, "Wojsko Ludowe" 1974, nr 10.

205. Mirski J. - Wychowanie i wychowawca, Warszawa 1936.

206. Molski Z. - Rozwój osobowości w procesie służby wojskowej, "Wojsko Ludowe" 1973, nr 8.

207. Montfort M. - Libres propos sur le commandement. Le chef - Sa methode. Ses responsabilites, "Revue Militaire Suisse" 1964, nr 7.

208. Mosznin J. - Lenin o wychowaniu wojskowym, Warszawa 1961.

209. Mróz W. - Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych, "Myśl Wojskowa" 1970, nr 12 i 1971, nr 1.

210. Mróz W. - Usprawnianie organizacji pracy, dowodzenia i zarządzania w ogniwach szczebla taktycznego, "Myśl Wojskowa" 1972, nr 1.

211. Muszyński H. - Wstęp do metodologii pedagogiki, Warszawa 1971.

212. Muszyński H. - Idealizacja i konkretyzacja w pedagogice, /w:/ Elementy marksistowskiej metodologii humanistyki, Praca zbiorowa pod red. J.Kmity, Poznań 1973.

213. Muszyński H. - Ideał i cele wychowania, Warszawa 1974.

214. Nadolski J. - Jak oceniać pracownika, Warszawa 1972.

215. Nagel E. - Struktura nauki. Zagadnienia logiki wyjaśnień naukowych, Warszawa 1970.

216. Niebrzydowski L. - Wpływ motywacji na uczenie się, Warszawa 1972.

217. Nikitin A. - Wyjaśnianie jako funkcja nauki, Warszawa 1975.

218. Nowacki T. - O poznawaniu podwładnych, "Wojsko Ludowe" 1965, nr 10, 11, 12.

219. Nowacki T. - Zarys psychologii, Warszawa 1965.

220. Nowacki T. - Dydaktyka wojskowa, Warszawa 1966.

221. Nowacki T. - Podstawy dydaktyki zawodowej, Warszawa 1971.

222. Nowacki T. - Elementy psychologii, Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk 1973.

223. Nowak L. - U podstaw marksistowskiej aksjologii, Warszawa 1974.

224. Nowak L. - Marksowski model wyjaśniania, /w:/ Elementy marksistowskiej metodologii humanistyki, Praca zbiorowa pod red. J.Kmity, Poznań 1973.

225. Nowak L. - Zasady marksistowskiej filozofii nauki, Warszawa 1974.

226. Nowak S. - Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych, /w:/ Teorie postaw, Praca zbiorowa pod red. S. Nowaka, Warszawa 1973.

227. Nowak J. - Rola człowieka w zautomatyzowanych systemach dowodzenia, "Wojsko Ludowe" 1972, nr 9.

228. Nowak J. - O przygotowaniu nowoczesnego dowódcy, "Myśl Wojskowa" 1974, nr 10.

229. Nowakowa J. - Struktura społeczna a postawy, /w:/ Teorie postaw, Praca zbiorowa pod red. S.Nowaka, Warszawa 1973.

230. Nowakowski J. - O teorii dowodzenia, "Myśl Wojskowa". 1971, nr 3.

231. Nowakowski J. - O potrzebie kształcenia oficerów w zakresie metodyki kierowania, "Myśl Wojskowa" 1972, nr 12.

232. Nowik E. - Rozmyślania o nowoczesnym stylu dowodzenia, "Wojsko Ludowe" 1966, nr 12 i 1967, nr 1, 2, 6, 9.

233. Nożko K. - O niektórych aspektach nauki i sztuki wojennej, "Myśl Wojskowa" 1969, nr 1.

234. Nożko K. - O wyobraźni taktyczno-operacyjnej, "Myśl Wojskowa" 1974, nr 7.

235. Nożko K. - Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej, Warszawa 1974.

236. Nuttin J. - Struktura osobowości, Warszawa 1968.

237. Obuchowski K. - Psychologia dążeń ludzkich, Warszawa 1966.

238. Obuchowski K. - Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych, Warszawa 1970.

239. Obuchowski K. - Dwa mechanizmy powstawania i funkcjonowania postaw, /w:/ Teorie postaw, Praca zbiorowa pod red. S.Nowaka, Warszawa 1973.

240. Obuchowski K. - Węzłowe problemy teorii osobowości, "Studia Filozoficzne" 1974, nr 11.

241. Ochocki K. - Z zagadnień marksistowsko-leninowskiej metodologii, "Wojsko Ludowe" 1973, nr 6, 7, 9.

242. - Od redakcji, "Wojsko Ludowe" 1957, nr 12.

243. Okoń W. - Zarys dydaktyki ogólnej, Warszawa 1965 i 1970.

244. Okoń W. - Podstawy wykształcenia ogólnego, Warszawa 1967.

245. Okóń J. - Psychologia człowieka pracującego, Warszawa 1968.

246. - Osobowość nauczyciela, Rozprawy J.Wł. Dawida, Z.Mysłakowskiego, S.Szumana, M.Kreutza, S.Baleya, Warszawa 1959.

247. Orzechowski J. - Dowodzenie i sztaby, Warszawa 1974.

248. Paleski Z. - Osobowość dowódcy - model postulowany, "Wojsko Ludowe" 1971, nr 9.

249. Paleski Z. - Rola osobowości dowódcy w procesie dowodzenia, "Myśl Wojskowa" 1971, nr 10.

250. Paleski Z.
Sidor M.
Swebocki S. - Stan aktualny i perspektywy rozwojowe polskiej psychologii wojskowej, "Przegląd Psychologiczny" 1974, nr 3.

251. Parsons T. - Struktura społeczna a osobowość, Warszawa 1969.

252. Parygin B.D. - Osnowy socyalno-psichołogiczeskoj tieorii, Moskwa 1971.

253. Pawlica J. - O konfliktach i postawach moralnych, Kraków 1973.

254. Pawłowski T. - Metodologiczne zagadnienia humanistyki, Warszawa 1969.

255. Pennington L.A.
Hough R.
Case H.W. - Psychologia dowodzenia, Warszawa 1959.

256. Petrullo L.
Bass B.M. - Leadership and Interpersonal Behaviour, New York 1961.

257. Piaget J. - Narodziny inteligencji dziecka, Warszawa 1966.

258. Pieter J. - Odwaga, Lwów 1938.

259. Pieter J. - Biografia ogólna, Kraków 1946.

260. Pieter J. - Psychologia jako nauka, Kraków 1947.

261. Pieter J. - Nowe sposoby egzaminowania, Kraków 1948.

262. Pieter J. - Historia psychologii, Warszawa 1972.

263. Pieter J. - Poznawanie środowiska wychowawczego, Wrocław - Kraków 1960.

264. Pieter J. - Psychologia uczenia się, Warszawa 1961.

265. Pieter J. - Psychologiczne problemy samokształcenia, Warszawa 1963.

266. Pieter J. - Jak poznawano psychikę, Warszawa 1963.

267. Pieter J. - Przedmiot i metoda psychologii, Wrocław - Warszawa - Kraków 1963.

268. Pieter J. - Ogólna metodologia pracy naukowej, Wrocław - Warszawa - Kraków 1967.

269. Pieter J. - Nauka i wiedza, Warszawa 1967.

270. Pieter J. - Wstęp do nauki o osobowości, Katowice 1969.

271. Pieter J. - Sporne problemy psychologii, Warszawa 1969.

272. Pieter J. - Egzamin obiektywny, Warszawa 1969.

273. Pieter J. - Psychologia nauki, Warszawa 1971.

274. Pieter J. - Strach i odwaga, Warszawa 1971.

275. Pieter J. - Życie ludzi, Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk 1972.

276. Pieter J. - Kryteria oceny prac naukowo-badawczych, "Prace Naukoznawcze i Prognostyczne Politechniki Wrocławskiej" 1972, nr 7.

277. Pieter J. - Oceny i wartości, Katowice 1973.

278. Pieter J. - Sprawa obiektywizacji ocen personalnych, "Chowanna" 1973, nr 1.

279. Pietrasiński Z. - Psychologia sprawnego myślenia, Warszawa 1959.

280. Pietrasiński Z. - Sprawne kierownictwo, Warszawa 1962.

281. Pietrasiński Z. - Praktyczna psychologia pracy, Warszawa 1965.

282. Pietrasiński Z. - Myślenie twórcze, Warszawa 1969.

283. Pietrasiński Z. - Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji, Warszawa 1971.

284. Pietrasiński Z. - Twórcze kierownictwo, Warszawa 1975.

285. Pilch T. - Metodologia pedagogicznych badań środowiskowych, Wrocław 1971.

286. Pilch T. - Pomiar środowiska wychowawczego, /w:/ Pedagogika, Podręcznik akademicki pod red. M.Godlewskiego, S.Krawcewicza, T.Wujka, Warszawa 1974.

287. Pleśniarski B. - Pedagogika w działalności zakładu pracy, Warszawa 1965.

288. Podgórecki A. - Zasady socjotechniki, Warszawa 1966.

289. Porwit M. - Duch żołnierski, Warszawa 1935.

290. Pospiszyl K. - Psychologiczna analiza wadliwych postaw społecznych młodzieży, Warszawa 1973.

291. Prangiszwili A.S. - Psychologia nastawienia, Warszawa 1969.

292. Preiss A. - Kształtowanie socjalistycznego stosunku do pracy, /w:/ Socjologia w zakładzie pracy, Praca zbiorowa pod red. S.Widerszpila, Warszawa 1973.

293. Prihoda V. - Wstęp do psychologii pedagogicznej, Warszawa 1961.

294. Przewłocki P. - O sztuce panowania nad sobą - stany uczuciowe a dowodzenie, "Wojsko Ludowe" 1958, nr 2.

295. Przewłocki P. - Psychologiczne właściwości decyzji, "Myśl Wojskowa" 1968, nr 12.

296. Przewłocki P. - O właściwościach charakteru dowódcy, "Wojsko Ludowe" 1969, nr 10.

297. Przewłocki P. - Myślenie dowódcy a decyzje optymalne, "Myśl Wojskowa" 1971, nr 3.

298. Pszczołowski T. - Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy, Warszawa 1969.

299. Radlińska H. - Pedagogika społeczna, Wrocław - Warszawa - Kraków 1961.

300. Ramułtowa M. - Jakie zalety posiadać i co umieć powinien dobry wychowawca, Kraków 1902.

301. Reinhardt H. - Ausbildung zum Truppenführer, "Wehrkunde" 1964, nr 9.

302. Reykowski J. Tyborowska K. - Człowiek w świetle psychologii, Warszawa 1962.

303. Reykowski J. - Metodologiczne problemy psychologii współczesnej, Warszawa 1964.

304. Reykowski J. - Funkcjonowanie osobowości w warunkach stressu psychologicznego, Warszawa 1966.

305. Reykowski J. - Eksperymentalna psychologia emocji, Warszawa 1968.

306. Reykowski J. - Postawy a osobowość, /w:/ Teorie postaw, Praca zbiorowa pod red. S.Nowaka, Warszawa 1973.

307. Reykowski J. - Psychologia a pedagogika, /w:/ Pedagogika, Podręcznik akademicki pod red. M.Godlewskiego, S.Krawcewicza, T.Wujka, Warszawa 1974.

308. Rogers H. - Managers, Personality and Performance, London 1963.

309. Rowid H. - Podstawy i zasady wychowania, Warszawa 1957.

310. Różycki J. - O kształtowaniu cech dowódczych i moralnych elewów szkół podoficerskich, "Przegląd Wojsk Lądowych" 1960, nr 11.

311. Rubinsztejn S.L. - Byt i świadomość, Warszawa 1961.
312. Rubinsztejn S.L. - Myślenie i drogi jego poznania, Warszawa 1962.
313. Rubinsztejn S.L. - Podstawy psychologii ogólnej, Warszawa 1962.
314. Rummel-Syska Z. - Rola stosunków międzyludzkich w realizowaniu celów humanizacji pracy, /w:/ Socjologia w zakładzie pracy, Praca zbiorowa pod red. S.Widerszpila, Warszawa 1973.
315. Runiewicz A. - O przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych w Akademii Sztabu Generalnego, "Myśl Wojskowa" 1972, nr 12.
316. Russo T. - Histoire de la pensée scientifique, Paris 1951.
317. Sacharewicz H. - Potrzebna nam armia nowoczesna, armia inżynierów, "Wojsko Ludowe" 1957, nr 5.
318. Sadowski F. - Dowodzenie kolumną, "Myśl Wojskowa" 1968, nr 9.
319. Sarapata A. Doktór K. - Elementy socjologii przemysłu, Warszawa 1963.
320. Sarapata A. - Dyrektor jako kierownik zespołu, Warszawa 1972.
321. Scott W.D. Clothier Spriegel H. - Personnel Management Principles Practices and Point of View, New York 1961.
322. Selvin H.C. - The Effects of Leadership, Glencoe 1960.
323. Semkow J. - Spór o metodę, Warszawa 1974.
324. Sève L. - Marxism et theorie de la personalité, Paris 1969.
325. Sidor M. - Podstawowe pedagogiczno-psychologiczne czynniki determinujące autorytet dowódcy, /w:/ Nauki społeczne a obronność kraju, Warszawa 1968.

326. Sidor M. - Leninowskie wskazania w dziedzinie kształcenia kadr dowódczych, /w:/ Lenin a problemy obronności, Warszawa 1970.

327. Sidor M. - Model osobowy absolwenta Akademii Sztabu Generalnego jako dowódcy i oficera sztabu, /w:/ Zagadnienia metodyki nauczania, Warszawa 1970.

328. Sidor M. - Psychologiczne problemy systemu waloryzacji osobowości dowódcy, Warszawa 1970.

329. Sidor M. - Ogólny model osobowy oficera aparatu partyjno-politycznego, /w:/ W służbie ludowego Wojska Polskiego, Warszawa 1972.

330. Sidor M. - Teoria i praktyka a praca naukowo-badawcza, "Biuletyn Rady Nauk Społecznych MON" 1972, nr 4.

331. Sidor M. - Problemy osobowości dowódcy, "Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego" 1974, nr 62, Prace psychologiczne III.

332. Sidor M. - Merytoryczne i metodologiczne problemy psychologii wojskowej, "Przegląd Psychologiczny" 1975, nr 1.

333. Simon H.A. - The New Science of Management Decision, New York 1960.

334. Skibiński J. - Strukturalne i metodologiczne problemy teorii dowodzenia, "Myśl Wojskowa" 1972, nr 12.

335. Skibiński J. - Problemy teorii organizacji i kierowania a systemy przetwarzania danych w dowodzeniu, Warszawa 1973.

336. Skibiński J. - Gry kierownicze w wojsku, Warszawa 1973.

337. Skorny Z. - Obserwacje i charakterystyki psychologiczne, Warszawa 1964.

338. Skorny Z. - Współczesne metody badań psychologicznych, Warszawa 1966.

339. Slessor J. - Comand and Leadership, "Military Review" 1950, nr 6.

340. Smirnow A. - Psychologia, Warszawa 1966.

341. Sobolewski B. - Wpływ pracy kulturalno-oświatowej na kształtowanie się osobowości oficera i żołnierza, "Kultura i Oświata w Wojsku Polskim" 1959, nr 3.

342. Sokołowski St. /red./ - Problemy efektywności badań naukowych. Materiały z sympozjum naukoznawczego, Warszawa 1971.

343. Sokołowski St. - Logika w dowodzeniu i kierowaniu, Warszawa 1972.

344. Sokołowski St. - Z metodologicznych zagadnień nauk humanistycznych, Cz. I, Podstawy probabilistyczne, Warszawa 1972; cz. II, Elementy wnioskowania statystycznego, Warszawa 1973.

345. Sowa J. - Psychoanalityczna teoria postaw, /w:/ Teorie postaw, Praca zbiorowa pod red. S.Nowaka, Warszawa 1973.

346. Stern W. - Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage, Haga 1950.

347. Stępniewski W. - Współczesne pole walki a dowodzenie, "Przegląd Wojskowy" 1958, nr 11.

348. Stouffer A. - Studia z psychologii społecznej w czasie II wojny światowej, Warszawa 1960.

349. Strelau J. - O temperamencie i jego poznawaniu, Warszawa 1965.

350. Strzałecki A. - Wybrane zagadnienia psychologii twórczości, Warszawa 1969.

351. Stychno J. - Dowodzenie a obieg informacji, "Myśl Wojskowa" 1968, nr 6.

352. Such J. - Problemy weryfikacji wiedzy, Warszawa 1975.

353. Sucharski A. - Jeszcze o sprawie kadr technicznych w wojsku, "Wojsko Ludowe" 1957, nr 8.

354. Suchodolski B. - Podstawy wychowania socjalistycznego, Warszawa 1967.

355. Sufin Z. - Zawód, praca, kariera, Warszawa 1965.

356. Sulimow E.F. Szelag B.B. /red./ - Woprosy naucznogo rukowodstwa w Sowietskich Woorużonnych Siłach, Moskwa 1973.

357. Swebocki S. - Przedmiot i zadania psychologii wojskowej. Wykorzystanie psychologii w procesie szkolenia i wychowania wojskowego, /w:/ Wybrane zagadnienia psychologii wojskowej, Warszawa 1971.

358. Swebocki S. - Wprowadzenie do psychologii wojskowej, Warszawa 1972.

359. Świda H. - Osobowość jako problem pedagogiki, Warszawa 1970.

360. Szaciło T. - Przekonania, Warszawa 1967.

361. Szaniawski J. - Model i metoda, Warszawa 1965.

362. Szczerba W. - Zarys pedagogiki wojskowej, Warszawa 1962.

363. Szczerba W. - Pedagogika wojskowa, Warszawa 1966.

364. Szczerba W. - Eksperyment pedagogiczny w wojsku, Warszawa 1969.

365. Szczerba W. - Dowódca pododdziału a wychowanie, "Wojsko Ludowe" 1971, nr 8.

366. Szelag W. /red./ - Psychologia i pedagogika w wyższej szkole wojskowej, Warszawa 1973.

367. Szelag W.W. Głotoczkin A.D. Płatonow K.K. /red./ - Wojennaja psichołogija. Uczebnik dla wysszych wojenno-politiczeskich uczyliszcz Sowietskoj Armii i Wojenno-Morskogo Płota, Moskwa 1972.

368. Szewczuk W. - Psychologia człowieka dorosłego, Warszawa 1961.

369. Szewczuk W. - Psychologia, t. I, Warszawa 1965.

370. Szewczuk W. - Psychologia, t. II, Warszawa 1966.

371. Szewczuk W. - Wielki spór o psychikę, Warszawa 1972.

372. Sztompka P. - Teoria i wyjaśnienie. Z metodologicznych problemów socjologii, Warszawa 1973.

373. Szulewski R. - O umiejętności wyobrażania sobie pola walki, "Myśl Wojskowa" 1973, nr 5.

374. Szuman S. - Talent pedagogiczny, Katowice 1947.

375. Szwarecki R. - Systemowe ujęcie kształcenia i doskonalenia oficerów pionu dowódczo-sztabowego, "Myśl Wojskowa" 1974, nr 10.

376. Tanant A. - O powołaniu oficera, Poznań 1927.

377. Tatarczenko A. - O nauce dowodzenia, "Myśl Wojskowa" 1970, nr 12.

378. Tiepłow B.M. - Psychologia, Warszawa 1955.

379. Tiepłow B.M. - Um połkowodca, /w:/ Problemy individualnych razlicznij, Praca zbiorowa pod red. B.M. Tiepłowa, Moskwa 1961.

380. Tiffin J. Mc Cormick E. - Industrial Psychology, Englewood Cliffs 1965.

381. Timofiejeczew M. - Jednoosobowe dowodzenie podstawową zasadą budowy Radzieckich Sił Zbrojnych, "Wojsko Ludowe" 1969, nr 5.

382. Tkaczyk E. - Kształtowanie się walencji przedmiotu postawy w świetle teorii uczenia się, /w:/ Teorie postaw, Praca zbiorowa pod red. S.Nowaka, Warszawa 1973.

383. Tokarczyk S. - Dowódca a inżynier, sprzeczność czy jedność, "Wojsko Ludowe" 1957, nr 9.

384. Tomaszewski T. - Psychologia po prostu, Warszawa 1948.

385. Tomaszewski T. - Wstęp do psychologii, Warszawa 1963.

386. Tomaszewski T. - Problemy i kierunki współczesnej psychologii, Warszawa 1968.

387. Tomaszewski T. - Z pogranicza psychologii i pedagogiki, Warszawa 1970.

388. Topolski J. - Dyrektywa formułowania praw idealizacyjnych, /w:/ Elementy marksistowskiej metodologii humanistyki, Praca zbiorowa pod red. J.Kmity, Poznań 1973.

389. Topolski J. - Metoda modelowa w historii gospodarczej, /w:/ Elementy marksistowskiej metodologii humanistyki, Praca zbiorowa pod red. J.Kmity, Poznań 1973.

390. Towsend H. - The Use of Psychology by Leaders, "Military Review" 1949, nr 7.

391. Trempała E. - Pomiar warunków środowiskowych, /w:/ Metodologia środowiskowych badań pedagogicznych, "Studia Pedagogiczne" 1969, t. XIX.

392. Tyborowska K. - Problemy współczesnej psychologii, Warszawa 1964.

393. Tyler L.E. - Testy i pomiary w psychologii, Warszawa 1967.

394. Tugarinow W.P. - Teoria wartości w marksizmie, Warszawa 1973.

395. Twarogowski T. - Dowodzenie, "Biuletyn Informacyjny" GZP WP 1958, nr 52/112/, Seria psychologii i pedagogiki wojskowej, nr 10.

396. Vokes C. - Leadership in battle, "Canadian Army Journals" 1964, nr 2.

397. Westmoreland W. - Leadership and comand, "Army Information Digest" 1963, nr 2.

398. Wilson E.B. - Wstęp do badań naukowych, Warszawa 1964.

399. Wiśniewski E. - O roli dowódcy we współczesnej walce, "Wojsko Ludowe" 1957, nr 6.

400. Witwicki W. - Sprężyny działania ludzkiego, Warszawa 1948.

401. Witwicki W. - Psychologia, t. II, Warszawa 1963.

402. Wojtasik L. - Psychologia propagandy, Warszawa 1973.

403. Wołoszynowa L. - Psychologia pomaga w wychowaniu, Warszawa 1962.

404. Wołoszynowa L. - Psychologia ogólna i rozwojowa w zarysie, Warszawa 1966.

405. Wołoszynowa L. /red./ - Materiały do nauczania psychologii, seria 1, Warszawa 1964, 1969, 1971; seria 2, Warszawa 1968, 1969, 1970; seria 3, Warszawa 1968.

406. Wołoszynowa L. - Bibliografia prac psychologicznych wydanych w Polsce w latach 1946 - 1968, Warszawa 1974.

407. Woznienko W. - O podstawowych zasadach naukowego dowodzenia, "Wojsko Ludowe" 1969, nr 7.

408. Wójcicki R. - Metodologia formalna nauk empirycznych, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1974.

409. Wujek T. - Miejsce pedagogiki w systemie nauk, /w:/ Pedagogika, Podręcznik akademicki pod red. M.Godlewskiego, S.Krawcewicza, T.Wujka, Warszawa 1974.

410. Wujek T. - Pojęcie pedagogiki, /w:/ Pedagogika, Podręcznik akademicki, pod red. M.Godlewskiego, S.Krawcewicza, T.Wujka, Warszawa 1974.

411. Wydra W. - Zasady pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczeń, "Myśl Wojskowa" 1974, nr 5.

412. Wygaś K. - Stan faktyczny w zakresie oceniania pracy dydaktycznej nauczyciela, "Chowanna" 1973, nr 1.

413. Wysokiński A. - Dowodzenie jako proces kierowania w kategoriach naukowej organizacji oraz praktyki wojskowej, "Myśl Wojskowa" 1974, nr 5.

414. Zaborowski Z. - Współczesne metody poznawania osobowości ucznia, Warszawa 1961.

415. Zaborowski Z. - Wstęp do metodologii badań pedagogicznych, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1973.

416. Zakrzewski J. - Współczesne operacyjno-taktyczne ćwiczenie kompleksowe, "Myśl Wojskowa" 1968, nr 11.

417. Zakrzewski J. - Model osobowości absolwenta Akademii Sztabu Generalnego, "Myśl Wojskowa" 1972, nr 12.

418. Zakrzewski J. - System przygotowania nowoczesnego dowódcy i oficera sztabu, "Myśl Wojskowa" 1973, nr 2.

419. Zawadzki B. - Wstęp do teorii osobowości, Warszawa 1970.

420. Ząbkowicz L. - Problemy kierownictwa w przedsiębiorstwie, Warszawa 1966.

421. Żebrowska M. /red./ - Rozwój i wychowanie, Warszawa 1963.

422. Żebrowska M. /red./ - Psychologia rozwojowa dzieci i młodzieży, Warszawa 1972.

423. Żełtow A.S. Chomienko J.A. Kondratkow T.R. i inni - Metodologiczne problemy teorii i praktyki wojskowej, Warszawa 1971.

424. Zieleniewski J. - Efektywność badań naukowych, Warszawa 1966.

425. Zieleniewski J. - Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, Warszawa 1967.

426. Zieleniewski J. - O organizacji badań naukowych, Warszawa 1975.

427. Zinian J. - Społeczeństwo nauki, Warszawa 1972.

Aneks I

OBOWIĄZKI DOWÓDCY PUŁKU I BATALIONU

OBOWIĄZKI DOWÓDCY PUŁKU

Dowódca pułku ponosi odpowiedzialność za :

- gotowość bojową i mobilizacyjną pułku oraz stan moralno-polityczny żołnierzy;
- wyszkolenie, wychowanie i dyscyplinę podległych mu żołnierzy oraz kształtowanie ich postawy ideowej;
- stan uzbrojenia i całość bojowego sprzętu technicznego pułku;
- właściwą gospodarkę materiałową, finansową pułku, zgodną z obowiązującymi przepisami;
- stan sanitarno-higieniczny i zdrowotny pułku;
- stan nieruchomości budowlanych wraz z ich wyposażeniem;
- ochronę tajemnicy państwowej i służbowej.

Do obowiązków dowódcy pułku należy :

W w a r u n k a c h k o s z a r o w y c h

- kierowanie całokształtem szkolenia i wychowania żołnierzy w celu zapewnienia gotowości bojowej pułku, odpowiadającej wymaganiom współczesnych działań bojowych;
- szkolenie oficerów sztabu oraz bezpośrednio podległych mu dowódców pododdziałów i szefów służb pułku /należących do grupy dowódcy pułku/;
- kierowanie opracowywaniem planów mobilizacyjnych;
- zapewnianie sprawnego wykonywania czynności alarmowych przez pododdziały pułku;
- zapewnianie należytej eksploatacji i przechowywania broni, amunicji, bojowego sprzętu technicznego oraz środków transportowych;
- przestrzeganie przepisów regulujących zasady gospodarki finansowej,nadzorowanie tej gospodarki oraz czuwanie nad planowym i właściwym dysponowaniem środkami finansowymi;

- ocenianie przydatności posiadanego sprzętu bojowego pod względem taktycznym i wysuwanie wniosków w sprawie jego usprawniania;
- nadzór nad gospodarką materiałową, kwaterunkową i budowlaną pułku;
- możliwie dokładne poznanie żołnierzy zawodowych pułku, zwłaszcza oficerów, ze szczególnym uwzględnieniem ich kwalifikacji służbowych i moralno-politycznych;
- zapewnianie żołnierzom ochrony zdrowia i odpowiednich warunków bytowych;
- organizowanie i kontrolowanie ochrony rejonu rozmieszczenia pułku oraz ochrony przeciwpożarowej obiektów, a także utrzymanie porządku wewnątrz pułku;
- przynajmniej cokwartalne osobiste ogólne sprawdzanie stanu gospodarki poszczególnych służb oraz stanu sanitarno-higienicznego pomieszczeń i rejonu zakwaterowania pułku, jak również comiesięczne przeprowadzanie rewizji kasy osobiście lub przez upoważnionego oficera;
- w wypadku powstania szkody w mieniu wojskowym - wszechstronne zbadanie przyczyn i warunków, w jakich powstała szkoda oraz przedsięwzięcie potrzebnych środków w celu ochrony majątku i zapobieżenia powstawaniu szkód w przyszłości;
- czuwanie nad rozwojem racjonalizacji i wynalazczości w pułku;
- współpraca z organizacją partyjną i młodzieżową oraz wykorzystanie w swej pracy ich wniosków, propozycji i uwag;
- utrzymywanie kontaktów z terenowymi instancjami partyjnymi oraz organami władzy;
- kontrolowanie jakości wyżywienia żołnierzy służby zasadniczej.

W warunkach ćwiczeń, gdy dowódca pułku występuje jako kierownik ćwiczenia z wojskami

- kierowanie opracowywaniem zamiaru ćwiczenia, planu przygotowania i przeprowadzania ćwiczenia, a szczególnie:
  - określanie celów ćwiczenia dla każdej strony ćwiczącej /jeśli ćwiczenie jest jednostronne, wówczas określa również

cele dla pozoracji/, oddzielnie dla szeregowców, podoficerów, oficerów, pododdziałów, sztabów, aparatu partyjno-politycznego oraz rodzaju wojsk i służb;

- ustalanie zagadnień szkoleniowych w poszczególnych etapach ćwiczenia;
- ustalanie rejonu ćwiczenia, który będzie sprzyjał osiągnięciu założonych celów szkolenia;
- precyzowanie składu wojsk biorących udział w ćwiczeniu oraz składu kierownictwa i aparatu rozjemczego;
- określanie czasu rozpoczęcia i zakończenia ćwiczenia;
- osobisty udział w ogólnym sformułowaniu myśli przewodniej, która będzie stanowiła podstawę osiągnięcia celów szkoleniowych oraz pracy sztabu kierownictwa w zakresie szczegółowego opracowywania planu ćwiczenia;

- przygotowywanie sztabu kierownictwa i rozjemców;
- zapewnianie warunków do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;
- kierowanie przygotowywaniem pododdziałów do ćwiczenia według opracowanego planu;
- właściwe wykorzystywanie sztabu i pomocników do spraw rodzajów wojsk oraz rozjemców i pozoracji w celu osiągnięcia przez pododdziały ćwiczące celów szkoleniowych;
- kształcenie sprawności działania oraz nawyków prawidłowego organizowania walki przez oficerów sztabu i rodzajów wojsk;
- kontrolowanie zgodności działania pododdziałów z opracowanym planem, jak również stopnia zaopatrywania pododdziałów w środki potrzebne do ćwiczenia i wyżywienia;
- zapewnianie sprawnego obiegu informacji przez właściwe wykorzystanie posiadanych środków - zbieranie, przetwarzanie, utrwalanie i przekazywanie informacji;
- kontrolowanie przestrzegania zasad prawidłowej eksploatacji uzbrojenia i sprzętu bojowego;
- kontrolowanie przestrzegania ustalonych warunków bezpieczeństwa na ćwiczeniach oraz zachowania tajemnicy państwowej i wojskowej;

- niedopuszczanie do niszczenia mienia państwowego, spółdzielczego i prywatnego - budynków, zasiewów i innych;
- znajomość i przestrzeganie regulaminów, instrukcji oraz rozkazów przełożonych co do zasad przygotowywania i przeprowadzania ćwiczenia oraz egzekwowanie tych zasad od sztabu kierownictwa, rozjemców, dowódców rodzajów wojsk i pododdziałów ćwiczących;
- osobiste podsumowywanie ćwiczenia z oficerami w taki sposób, aby stanowiło ono uogólnienie pozytywnych i negatywnych jego elementów oraz obejmowało wytyczne do dalszego szkolenia.

W warunkach ćwiczeń, gdy dowódca pułku występuje jako dowodzący ćwiczącym pułkiem

- umiejętne wykonywanie czynności wynikających z funkcji dowodzenia pułkiem /planowanie, organizowanie, kontrolowanie i pobudzanie do działań/;
- umiejętne użycie sztabu, szefów służb, dowódców rodzajów wojsk i sekcji politycznej, jak również posiadanych technicznych środków dowodzenia dla osiągnięcia wysokiego stopnia sprawności wszystkich funkcji dowodzenia;
- umiejętne organizowanie współdziałania i zabezpieczenia działań bojowych;
- troska o zapewnienie warunków bytowych wszystkim żołnierzom na polu ćwiczenia /wyżywienie, odpoczynek itp./;
- kontrolowanie przestrzegania ustalonych warunków bezpieczeństwa na ćwiczeniach oraz zachowania tajemnicy państwowej i wojskowej;
- kontrolowanie przestrzegania zasad prawidłowej eksploatacji uzbrojenia i sprzętu bojowego organicznego oraz przydzielonego;
- niedopuszczanie do niszczenia mienia państwowego, spółdzielczego i prywatnego - budynków, zasiewów, lasów itp.;
- zapewnianie wysokiej sprawności działającym pododdziałom przez wysoką sprawność obiegu informacji podczas wykonywania zadania bojowego.

W w a r u n k a c h r z e c z y w i s t e g o p o l a w a l k i

- organizowanie działań bojowych podległych pododdziałów i kierowanie nimi w toku walki w celu wykonania otrzymanego zadania;
- osobiste i za pośrednictwem sztabu ocenianie położenia, podejmowanie w odpowiednim czasie decyzji, szybkie stawianie zadań bojowych wykonawcom i przeprowadzanie kontroli pododdziałów;
- osobiste wpływanie na przebieg działań bojowych;
- troska o utrzymanie wysokiego stanu moralno-politycznego wojsk i stałej ich gotowości bojowej;
- ciągłe, uporczywe zdobywanie i studiowanie danych o nieprzyjacielu oraz jego zamiarach;
- organizowanie nieprzerwanego współdziałania podległych pododdziałów, wojsk wspierających i sąsiadów;
- ciągłe organizowanie zabezpieczenia działań bojowych, odpowiadającego zaistniałej sytuacji;
- bycie dla podwładnych wzorem organizacji i operatywności w rozwiązywaniu trudnych problemów na polu walki, szczególnie w sytuacjach skomplikowanych.

Dowódca pułku ma również obowiązek wykazania się wiedzą z zakresu :

Z a g a d n i e n i a s p o ł e c z n o - p o l i t y c z n e

- znajomość wydarzeń politycznych oraz militarnych w kraju i na świecie, z uwzględnieniem doktryn polityczno-militarnych;
- znajomość podstawowych zagadnień teoretycznych filozofii, socjologii i ekonomii marksistowskiej;
- znajomość wewnętrznych i międzynarodowych aspektów kształtowania się ludowej państwowości w Polsce;
- znajomość teoretycznych /pedagogicznych, psychologicznych i socjologicznych/ podstaw systemu pracy wychowawczej w wojsku oraz form i metod pracy partyjno-politycznej na szczeblu pułku;

- znajomość zasadniczych problemów zawartych w uchwałach i dokumentach kierownictwa partii, rządu oraz w rozkazach i zarządzeniach.

R e g u l a m i n y

- znajomość teoretyczna i praktyczna regulaminów: służby wewnętrznej, służby garnizonowej i wartowniczej, dyscyplinarnego i musztry /również umiejętność przeprowadzenia przeglądu musztry/.

T a k t y k a o g ó l n a i s z k o l e n i e o g n i o w e

- znajomość organizacji wojsk i zasad ich wykorzystania we wszystkich rodzajach działań bojowych do szczebla związku taktycznego;
- znajomość zasadniczej techniki bojowej i transportu znajdujących się na wyposażeniu związku taktycznego;
- znajomość organizacji i zasad wykorzystania związków taktycznych głównych państw kapitalistycznych;
- znajomość zasad użycia broni masowego rażenia do szczebla dywizji włącznie;
- znajomość uzbrojenia etatowego pułku i zasad jego wykorzystania w walce;
- znajomość zasad organizacji strzelania z broni będącej na wyposażeniu pułku;
- znajomość zasad użycia wojsk inżynieryjnych, sprzętu łączności i pododdziałów chemicznych pułku oraz przydzielonych do pułku na okres walki;
- znajomość organizacji i zasad pracy tyłów pułku oraz dywizji w zasadniczych rodzajach walki.

OBOWIĄZKI DOWÓDCY BATALIONU

W w a r u n k a c h k o s z a r o w y c h

Dowódca batalionu odpowiada za :

- gotowość bojową i mobilizacyjną batalionu;

- wyszkolenie bojowe, polityczne, wychowanie ideowe i dyscyplinę podległych żołnierzy;
- stan uzbrojenia i bojowego sprzętu technicznego;
- stan gospodarki podległych pododdziałów;
- należyte utrzymanie rejonu zakwaterowania oraz pomieszczeń z ich wyposażeniem.

Do jego obowiązków należy:

- kierowanie szkoleniem bojowym i politycznym batalionu oraz sprawowanie kontroli w tym zakresie;
- prowadzenie zajęć z oficerami grupy batalionowej;
- prowadzenie zajęć na szczeblu kompanii;
- doskonalenie metodyki prowadzenia zajęć i czuwanie nad jednolitością szkolenia pododdziałów batalionu;
- organizowanie ćwiczeń instruktorsko-metodycznych i pokazowych dla kadry batalionu;
- znajomość wartości moralno-politycznych i kwalifikacji służbowych oficerów oraz podoficerów batalionu;
- troska o warunki materialne, zdrowotne i bytowe wszystkich żołnierzy batalionu;
- przynajmniej comiesięczne osobiste sprawdzanie stanu sanitarno-higienicznego, zakwaterowania i umundurowania oraz spożywania posiłków przez podległe pododdziały;
- zapewnianie należytego porządku i dyscypliny w batalionie oraz przynajmniej comiesięczne przeprowadzanie kontroli apelu wieczornego i pobudki w pododdziałach batalionu;
- organizowanie i kontrolowanie właściwego wykorzystania, obsługi i konserwacji uzbrojenia oraz sprzętu technicznego batalionu; przynajmniej cokwartalna osobista kontrola w tym zakresie;
- kontrola gospodarki w pododdziałach batalionu;
- dbałość o utrzymanie i należyte spożytkowanie wszystkich pomieszczeń przydzielonych batalionowi oraz troska o zapewnienie ochrony przeciwpożarowej w batalionie;
- zapewnianie ochrony rejonu rozmieszczenia batalionu oraz kontrola pełnienia służby wewnętrznej przez żołnierzy batalionu;
- współpraca z organizacją partyjną i młodzieżową oraz wykorzystanie w swej pracy ich wniosków, propozycji i uwag.

W w a r u n k a c h ć w i c z e ń

Dowódca batalionu odpowiada za :

- organizowanie i przeprowadzanie ćwiczeń taktycznych na szczeblu kompanii;
- organizowanie i przeprowadzanie ćwiczeń taktycznych ze strzelaniem amunicją bojową na szczeblu plutonu;
- organizowanie i przeprowadzanie ćwiczeń pokazowych na szczeblu plutonu.

W przypadku, gdy dowódca batalionu występuje jako kierownik ćwiczenia z wojskami, do jego obowiązków należy :

- osobiste opracowywanie zamiaru ćwiczenia, planu jego przygotowania i przeprowadzenia;
- zapewnianie warunków do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;
- należyte przygotowywanie rozjemców i pozoracji;
- kontrolowanie zgodności działania pododdziałów z opracowanym planem;
- kierowanie zaopatrywaniem pododdziałów w środki potrzebne do ćwiczenia i żywienia;
- kontrolowanie przestrzegania zasad prawidłowej eksploatacji uzbrojenia i sprzętu bojowego;
- dbałość o zapewnienie warunków bytowych wszystkim żołnierzom biorącym udział w ćwiczeniach;
- kontrolowanie przestrzegania ustalonych warunków bezpieczeństwa na ćwiczeniach oraz zachowania tajemnicy państwowej i wojskowej;
- niedopuszczanie do niszczenia mienia państwowego, spółdzielczego i prywatnego.

W w a r u n k a c h r z e c z y w i s t e g o p o l a w a l k i

Dowódca batalionu ponosi odpowiedzialność za dowodzenie podległymi pododdziałami i wykonanie przez nie zadań bojowych. Do jego obowiązków należy:

- stała znajomość aktualnej sytuacji, podejmowanie decyzji i stawianie zadań wykonawcom oraz dążenie do ich wykonania;

- organizowanie współdziałania oraz zabezpieczania działań bojowych;
- troska o wysoki stan moralno-polityczny podwładnych;
- kształtowanie walorów bojowych, takich jak: odwaga, męstwo, gotowość do poświęceń, wierność przysiędze wojskowej i sztandarowi jednostki, rozwaga i opanowanie;
- dbałość o wysoki poziom dyscypliny, szczególnie bezwzględne wykonywanie rozkazów przełożonych, czujność i odpowiedzialność za zachowanie tajemnicy służbowej;
- kształtowanie koleżeństwa bojowego u żołnierzy, poczucia solidarności oraz troski o sprzęt bojowy i mienie społeczne;
- troska o stałe zaopatrywanie żołnierzy we wszystko co jest niezbędne do prowadzenia walki, a także zaspokojenie ich potrzeb bytowych i kulturalnych;
- dbałość o wyróżnianie zasłużonych w walce żołnierzy i pododdziałów,

Dowódca batalionu ma również obowiązek wykazania się wiedzą z zakresu:

Z a g a d n i e n i a s p o ł e c z n o - p o l i t y c z n e

- znajomość wydarzeń politycznych i militarnych zachodzących na świecie oraz problemów rozwoju ludowej obronności kraju;
- znajomość ideowo-teoretycznych zasad działalności partii i międzynarodowego ruchu robotniczego;
- znajomość dziejów walki o władzę ludową w Polsce i jej umocnienie;
- znajomość teoretycznych /pedagogicznych, psychologicznych i socjologicznych/ podstaw systemu pracy wychowawczej w wojsku oraz form i metod pracy partyjno-politycznej na szczeblu batalionu;
- znajomość zasadniczych problemów zawartych w dokumentach, uchwałach partii, rządu oraz w rozkazach i zarządzeniach.

R e g u l a m i n y

- pełna i dogłębna znajomość teoretyczna oraz praktyczna regulaminów: służby wewnętrznej, służby garnizonowej, dyscyplinarnego i musztry;

- umiejętność udzielania instruktaży i przeprowadzania kontroli szkolenia w dziedzinie musztry.

S z k o l e n i e o g n i o w e

- ogólna znajomość danych taktyczno-technicznych uzbrojenia będącego na uzbrojeniu pułku;
- znajomość instrukcji strzelania z broni piechoty;
- dokładna znajomość broni będącej na wyposażeniu batalionu;
- ogólna znajomość uzbrojenia oraz zasad użycia uzbrojenia pododdziałów armii głównych państw kapitalistycznych;
- umiejętność prowadzenia zajęć ze szkolenia ogniowego.

T a k t y k a o g ó l n a

- znajomość organizacji wojsk własnych do szczebla związku taktycznego włącznie;
- znajomość zasad działania wojsk własnych w zasadniczych rodzajach walki do oddziału włącznie;
- znajomość organizacji, uzbrojenia i zasad działania oddziałów głównych państw kapitalistycznych w podstawowych rodzajach walki;
- umiejętność opracowywania dokumentacji niezbędnej na szczeblu batalionu;
- znajomość podstawowych norm załadowczych, organizacji załadowania i wyładowania oraz sposobu działania batalionu jako desantu taktycznego;
- umiejętność organizacji forsowania przeszkód wodnych;
- znajomość zasad ustawiania pól minowych, wykrywania przejść i pokonywania zapór inżynieryjnych;
- znajomość zasad planowania, organizacji i wykorzystania przejazdów wojsk transportem kolejowym;
- znajomość zasad stosowania broni masowego rażenia oraz obrony przed nią;
- znajomość zasad i sposobu użycia pododdziałów saperskich w walce;
- znajomość zasad organizacji łączności na szczeblu batalionu;
- znajomość budowy i eksploatacji pojazdów mechanicznych znajdujących się w batalionie;
- znajomość zasad zabezpieczenia tyłowego na szczeblu batalionu i pułku.

Aneks II

1. WYNIKI ANALIZY OPINII SŁUŻBOWYCH PRZODUJĄCYCH DOWODCÓW BATALIONÓW

Lp.	Poszczególne czynniki	Liczba powtarzania się w 70 opiniach dowódców batalionów
1	2	3
1	Postawa ideowo-moralna	70
2	Inicjatywa	69
3	Zasób wiedzy dobry lub bardzo dobry	69
4	Wymagalność	68
5	Zdyscyplinowanie	68
6	Samodzielne, szybkie i uzasadnione podejmowanie decyzji	66
7	Ambicja	64
8	Uczciwość	62
9	Pilność	60
10	Punktualność	60
11	Dobre zachowanie się poza służbą	55
12	Stanowczość	53
13	Łatwość w przyswajaniu wiedzy	51
14	Dbałość o mienie wojskowe	49
15	Osiąganie dobrych i bardzo dobrych wyników w szkoleniu podwładnych	49
16	Dobra organizacja pracy	44
17	Sprawiedliwość	42
18	Zrównoważenie	40
19	Poczucie humoru	38
20	Poczucie godności osobistej	37
21	Odwaga	34

1	2	3
22	Pogłębianie wiedzy	32
23	Inteligencja	31
24	Wyrobienie towarzyskie	28
25	Koleżeńskość	28
26	Systematyczność	26
27	Interesowanie się życiem kulturalno-oświatowym i sportem	23
28	Konsekwencja	21
29	Prawdomówność	21
30	Dobry wygląd zewnętrzny	19
31	Przestrzeganie tajemnicy służbowej	18
32	Taktowność	16
33	Dokładność	12
34	Pryncypialność	12
35	Planowa praca	11
36	Sumienność	9
37	Szczerość	9

2. WYNIKI ANALIZY OPINII SŁUŻBOWYCH PRZODUJĄCYCH DOWÓDCÓW PUŁKÓW

Lp.	Poszczególne czynniki	Liczba powtarzania się w 30 opiniach dowódców pułku
1	2	3
1	Postawa ideowo-moralna	30
2	Dbałość o mienie wojskowe	30
3	Samodzielne, szybkie i trafne podejmowanie decyzji	30
4	Zasób wiedzy dobry lub bardzo dobry	30

1	2	3
5	Zdyscyplinowanie	29
6	Pracowitość	29
7	Dobre zachowanie się poza służbą	27
8	Inicjatywa	27
9	Wymagalność	27
10	Osiąganie dobrych i bardzo dobrych wyników w szkoleniu podwładnych	27
11	Dobra organizacja pracy	26
12	Ambicja	26
13	Uczciwość	24
14	Sprawiedliwość	24
15	Interesowanie się życiem kulturalnym i sportowym	24
16	Poczucie godności osobistej	24
17	Odwaga	23
18	Poczucie humoru	22
19	Troska o zaspokajanie potrzeb bytowych kadry	22
20	Inteligencja	22
21	Prawdomówność	20
22	Stanowczość	20
23	Łatwe dostosowywanie się do nowych okoliczności	20
24	Łatwość w przyswajaniu wiedzy	19
25	Taktowność	18
26	Sumienność	18
27	Przestrzeganie tajemnicy służbowej	18
28	Szczerość	16
29	Zrównoważenie	16

1	2	3
30	Systematyczność	16
31	Punktualność	13
32	Wyrobienie towarzyskie	13
33	Pogłębianie wiedzy	12
34	Dbałość o poziom wyszkolenia kadry	12
35	Konsekwencja	12
36	Uporczywość	11
37	Systematyczne kontrolowanie podwładnych	10
38	Uprzejmość	10
39	Dokładność	9
40	Dobry wygląd zewnętrzny	7
41	Koleżeńskość	3

Aneks III

ARKUSZ OBSERWACJI DOWÓDCY BATALIONU, PUŁKU PODCZAS PRACY W WARUNKACH KOSZAROWYCH

Cel obserwacji: Ustalić składniki osobowości dowódcy mające szczególny wpływ na skuteczne jej funkcjonowanie.

Dane dotyczące obserwowanego dowódcy:

1/ Jednostka wojskowa . . . . . .
2/ Stopień i stanowisko obserwowanego . . . . . .
3/ Wykształcenie . . . . . .
4/ Pochodzenie społeczne . . . . . .

Treść obserwacji:

Lp.	Zagadnienia stanowiące przedmiot obserwacji	Notatki obserwatora
1	2	3
1	Zależności występujące między funkcjonowaniem osobowości dowódcy i jego osiągnięciami dydaktyczno-wychowawczymi. Które składniki osobowości dowódcy mają szczególny wpływ na efektywne jej funkcjonowanie?	
2	Przejawy funkcjonowania oraz rola wiedzy dowódcy: a/ taktycznej, b/ technicznej, c/ społeczno-politycznej.	
3	Rodzaje zdolności uzewnętrznianych przez dowódcę.	
4	Rodzaje umiejętności uzewnętrznianych przez dowódcę w zależności od sytuacji.	
5	Zasadnicze przejawy stosunku dowódcy do: a/ podwładnych, b/ przełożonych, c/ siebie samego.	

1	2	3
6	Przejawy postawy ideowo-moralnej dowódcy. Postawa ideowo-moralna dowódcy jako przedmiot zainteresowania podwładnych.	
7	Rola wyglądu zewnętrznego w funkcjonowaniu osobowości dowódcy.	
8	Przejawy innych składników osobowości dowódcy.	

Analiza wyników obserwacji:

. . . . . .

. . . . . .

Podpis obserwatora

. . . . . .

Aneks IV

ARKUSZ OBSERWACJI DOWÓDCY BATALIONU, PUŁKU PODCZAS PRACY W WARUNKACH ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH

Cel obserwacji : Ustalić składniki osobowości dowódcy mające szczególny wpływ na podejmowanie decyzji taktycznych i ich realizację. Dokonać porównania danych zawartych w opiniach służbowych dowódców z ocenami tych dowódców sformułowanymi przez obserwatorów.

Lp.	Sytuacja taktyczna i jej ogólna charakterystyka	Zasadnicze czynności obserwowanego dowódcy	Uzewnętrzniające się cechy osobowości
1	Organizacja obrony /pułku, batalionu/		
2	Kierowanie walką obronną /pułku, batalionu/		
3	Prowadzenie działań opóźniających /przez pułk, batalion/ oraz kierowanie nimi		
4	Organizacja forsowania przeszkody wodnej /przez pułk, batalion/		
5	Organizacja natarcia z forsowaniem przeszkody wodnej /przez pułk, batalion/		
6	Kierowanie walką w natarciu /pułku, batalionu/		

Analiza wyników obserwacji:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Podpis obserwatora

. . . . . .

Aneks V

ZASADY POSTĘPOWANIA DOWÓDCY W ZALEŻNOŚCI OD REPREZENTOWANEGO TYPU

D o w ó d c a a u t o k r a t y c z n y :

- określa sam - według swojego mniemania - zadania i sposoby wykonywania rozkazów; nie dopuszcza do tego, by podwładni wykonywali je swoimi sposobami;
- wyznacza współpracujące zespoły, nie pytając o zdanie ich członków;
- za niepowodzenia pododdziału wini tylko i wyłącznie podwładnych;
- o każdym najdrobniejszym wykroczeniu dyscyplinarnym melduje wyższym przełożonym;
- nie dopuszcza do jakichkolwiek dyskusji o wyższych przełożonych;
- wobec podwładnych jest arogancki;
- na każdym kroku podkreśla swoje znaczenie;
- wszystkie decyzje podejmuje sam.

D o w ó d c a d e m o k r a t y c z n y :

- stojące przed pododdziałem zadania i sposoby wykonywania rozkazów omawia /dyskutuje/ z podwładnymi; dopuszcza wykonywanie przez podwładnych swoimi sposobami wszystkich, stawianych przed nimi zadań;
- skład pracujących ze sobą zespołów wyznacza wyłącznie na podstawie życzeń podwładnych;
- za niepowodzenia pododdziału wini przede wszystkim siebie;
- nie melduje o żadnych wykroczeniach dyscyplinarnych wyższym przełożonym; stara się, by wszystko zostało załatwione między nim a podwładnymi;

- nie jest przeciwnikiem dyskusji o wyższych przełożonych; chętnie sam włącza się do tych dyskusji i pozwala sobie na uwagi krytyczne;
- wobec podwładnych jest w miarę wymagający i bardzo taktowny;
- na każdym kroku podkreśla tylko i wyłącznie znaczenie podwładnych jako pododdziału;
- każdą decyzję /nawet mniej istotną/ podejmuje po uprzednim porozumieniu się z podwładnymi.

D o w ó d c a a u t o k r a t y c z n o - d e m o k r a t y c z n y:

- większość zadań i sposobów wykonywania rozkazów ustala sam osobiście; tylko niektóre z nich /z reguły mniej istotne/ omawia /dyskutuje/ z podwładnymi i tylko niektóre /również mniej istotne/ zezwala wykonywać podwładnym ich własnymi sposobami;
- wyznaczając skład pracujących ze sobą zespołów, uwzględnia życzenia podwładnych, ale tylko niektórych; wobec większości decyduje sam;
- za niepowodzenia pododdziału wini głównie podwładnych, ale czasem siebie również;
- melduje przełożonym jedynie o tych wykroczeniach dyscyplinarnych, w których nie ma żadnego jego bezpośredniego udziału;
- stara się jak najbardziej ograniczyć dyskusje o wyższych przełożonych;
- wobec podwładnych jest wymagający; stara się być sprawiedliwy, lecz bywa oschły uczuciowo;
- więcej mówi o swoim znaczeniu i powadze niż pododdziału;
- tylko niektóre decyzje /czasem nawet mniej istotne/ podejmuje w porozumieniu z podwładnymi.

D o w ó d c a d e m o k r a t y c z n o - a u t o k r a t y c z n y:

- większość zadań /głównie ważniejszych/ i sposobów wykonywania rozkazów ustala wspólnie z podwładnymi; mniej ważne zadania i

sposoby ich wykonywania ustala sam; podwładnym pozwala wykonywać własnym sposobem nawet ważniejsze swoje decyzje;

- wyznaczając skład współpracujących zespołów, w większości uwzględnia życzenia podwładnych i tylko w niektórych przypadkach, gdy życzenie podwładnego nie jest - jego zdaniem - uzasadnione, decyduje sam;
- za niepowodzenia pododdziału wini zarówno podwładnych, jak i siebie;
- melduje przełożonym, ale tylko o poważniejszych wykroczeniach dyscyplinarnych, nie bacząc na to, czyj interes będzie zagrożony przede wszystkim;
- nie popiera specjalnie krytycznych dyskusji o wyższych przełożonych , ale gdy już do nich w jego obecności dojdzie, stara się przede wszystkim usprawiedliwić przełożonych;
- wymagający w stosunku do podwładnych, sprawiedliwy, kiedy trzeba surowy, ale taktowny /jedna z jego zasad brzmi: Nie poniżaj godności osobistej podwładnego!/;
- zawsze podkreśla znaczenie pododdziału jako zespołu, ale przy tym czasem i swoje;
- we wszystkich ważniejszych decyzjach konsultuje się z podwładnymi i ceni ich zdanie.

Aneks VI

WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH NA TEMAT FUNKCJONOWANIA PRZODUJĄCYCH DOWODCÓW BATALIONÓW I PUŁKÓW

Zestawienie obejmuje dane wskazujące na to, że przodujący dowódcy batalionów i pułków:

w z a k r e s i e o r g a n i z a c j i p r a c y z p o d w ł a d n y m i :

- planują szczegółowo swoje codzienne zajęcia;
- pracują z podwładnymi zgodnie z planem;
- przydzielają zadania poszczególnym podwładnym;
- wymagają od nich, by postępowali zgodnie z zasadami życia wojskowego;
- utrzymują zawsze określone wymagania wobec podwładnych;
- pomagają im w pokonywaniu trudności, powstających w procesie realizacji zadań;
- troszczą się o materiałowe zabezpieczenie pracy podwładnych;
- przedstawiają /wyjaśniają/ podwładnym, jaki wpływ mają poszczególne prace na wykonanie zadań postawionych pododdziałowi czy oddziałowi;
- nadzorują koordynację pracy podwładnych;
- kładą nacisk na stosowanie skutecznych metod dowodzenia;
- zachęcają do stosowania jednolitych metod działania;

w z a k r e s i e z a c h ę c a n i a p o d w ł a d n y c h d o p r a c y /wytwarzanie dopingu/:

- zachęcają podwładnych do wydajnej pracy w czasie godzin służbowych;
- tylko w uzasadnionych sytuacjach polecają im pracę po godzinach służbowych;
- wymagają od podwładnych tyle, ile oni rzeczywiście mogą wykonać;
- wolno pracujących zachęcają do zwiększenia tempa;
- sami dużo pracują i pod tym względem są przykładem dla podwładnych;

- zwracają uwagę, aby podwładni wykonywali pracę dostosowaną do ich zdolności;
- kładą nacisk nie tylko na ilość wykonywanej pracy, lecz przede wszystkim na jej jakość;
- podkreślają obowiązek zajmowania pierwszej pozycji wśród współzawodniczących pododdziałów czy oddziałów;

w z a k r e s i e o c e n i a n i a p o d w ł a d n y c h:

- wyrażają uznanie, gdy podwładny dobrze pracuje;
- konstruktywnie krytykują ich złą pracę;
- chwalą w obecności innych tych podwładnych, którzy wykonali dobrą pracę;
- nie krytykują podwładnych w obecności innych, a szczególnie młodszych stopniem i stanowiskiem;
- zwracają uwagę na to, by pochwalić lub nagrodzić podwładnego, który dobrze wykonał zadanie;
- gdy zachodzi potrzeba, potrafią poddać umiejętnej krytyce swoją własną działalność;

w d z i e d z i n i e w y t w a r z a n i a p r z y j a c i e l s k i c h s t o s u n k ó w z p o d w ł a d n y m i /f r a t e r n i z a c j a/:

- oddają osobiste przysługi swoim podwładnym;
- na odprawach i innych posiedzeniach potrafią postępować z humorem i czynią przyjacielskie uwagi;
- starają się reklamować /podawać do wiadomości innych, szczególnie swoich przełożonych/ osiągnięcia swoich podwładnych;
- pomagają podwładnym w rozwiązywaniu ich osobistych problemów /kłopotów/;
- przy podejmowaniu decyzji w sprawach podwładnych biorą pod uwagę ich osobiste zdanie;
- nawiązują kontakty z podwładnymi bez względu na ich pozycję służbową;
- traktują podwładnych jako równych sobie;
- są przyjacielscy i przystępni;
- mniej istotne informacje o podwładnych zachowują wyłącznie dla siebie;

w zakresie kształtowania poczucia kolektywizmu wśród podwładnych /integracja/:

- zachęcają podwładnych, by pracowali dobrze również jako zespół;
- nowym podwładnym pomagają w przystosowaniu się do życia pododdziału czy oddziału;
- zwracają uwagę na tych podwładnych, którzy czują się osamotnieni /pomijani przez innych/;
- zwalczają plotki dotyczące podwładnych;
- na pierwszym miejscu stawiają dobro pododdziału, oddziału uwzględniając równocześnie osobiste dobro podwładnych;
- zachęcają podwładnych do indywidualnego krytykowania czynności pododdziału czy oddziału;
- kładą nacisk na znaczenie wysokiego morale pododdziału, oddziału;
- pomagają podwładnym w rozwiązywaniu konfliktów;
- zachęcają ich, by zajmowali się osiąganiem swych osobistych celów;
- starają się zrealizować poczynione obietnice;
- w przypadku nieporozumień między podwładnymi zawsze stoją po stronie tych, którzy rzeczywiście mają rację, a przy tym starają się ich ze sobą pogodzić;
- gdy w pododdziale, oddziale dzieje się coś złego, obwiniają tych, którzy rzeczywiście są tego przyczyną;

w zakresie kontaktowania się z podwładnymi /komunikatywność/:

- wyjaśniają podwładnym celowość swoich zamierzeń;
- zwracają się do nich o informacje;
- starają się, by podwładni zawsze ich rozumieli;
- informują podwładnych o postępach ich działania;
- chcą być informowani o decyzjach podejmowanych przez podwładnych;
- zdają sobie sprawę z konfliktów występujących wśród podwładnych;

- znajdują czas na to, by zorientować się, co robią podwładni;
- potrafią doprowadzić do tego, że w czasie rozmowy z nimi podwładni zachowują się swobodnie;
- wiedzą o tym, gdy dzieje się coś złego wśród podwładnych;
- wiedzą, kto jest za co odpowiedzialny;
- stale interesują się opinią podwładnych o funkcjonowaniu pododdziału, oddziału;
- starają się, żeby podwładni wiedzieli, czego się od nich oczekuje;
- informują podwładnych, co dzieje się w innych pododdziałach i oddziałach;

w z a k r e s i e r e p r e z e n t o w a n i a p o d w ł a d n y c h n a z e w n ą t r z /reprezentacja/:

- bronią podwładnych przed krytyką z zewnątrz;
- nawiązują w interesie podwładnych kontakty na zewnątrz;
- występują w obronie podwładnych, nawet wtedy gdy przynosi to szkodę im samym;
- zabierają publicznie głos w interesie podwładnych;
- starają się o specjalne korzyści /przywileje/ dla swoich podwładnych;
- przyjmują winę na siebie, gdy podwładnych krytykuje ktoś z zewnątrz;
- starają się, by podwładni pozostawali w dobrych stosunkach z wyższymi przełożonymi;
- w rozmowie z innymi wyrażają się przychylnie o swoich podwładnych;
- podają do publicznej wiadomości wybitniejsze osiągnięcia swoich podwładnych;

w z a k r e s i e i n i c j o w a n i a a k t y w n o ś c i w ł a s n e j i p o d w ł a d n y c h /inicjatywa/:

- podkreślają potrzebę stosowania nowatorskich rozwiązań w dowodzeniu;
- wymagają od podwładnych dodatkowych prac dla dobra pododdziału oddziału;
- nie odrzucają bezmyślnie sugestii dotyczących zmiany;

- w nowych sytuacjach zmieniają swój dotychczasowy sposób podejścia;
- są inspiratorami nowych pomysłów, jeśli chodzi o podejście do problemów dowodzenia;
- zachęcają podwładnych, by inicjowali nowe czynności;
- chętnie wprowadzają uzasadnione zmiany;
- dążą do wytwarzania należytej atmosfery przodownictwa i współzawodnictwa;

w zakresie ujawniania przewagi nad podwładnymi /dominacja/ :

- potrafią zmienić swoje zdanie, jeśli spotkają się z przekonywającą argumentacją podwładnych;
- nie zmieniają obowiązków podwładnych bez uprzedniego omówienia z nimi tych zmian;
- dopuszczają podwładnych do udziału w wypracowaniu decyzji o ważniejszym znaczeniu;
- zachęcają podwładnych, by wyrażali swoje pomysły i opinie;
- starają się wprowadzać w życie propozycje wysunięte przez podwładnych;
- pozwalają podwładnym na ustanowienie - zgodnych z zasadami życia wojskowego - własnych celów związanych z życiem pododdziału;

w zakresie kwalifikacji zawodowych /kompetencja/ :

- charakteryzują się bardzo dobrą postawą ideowo-moralną;
- dysponują rozległym /dużym, bardzo dużym/ zasobem wiedzy wojskowej i społeczno-politycznej;
- szybko przyswajają nową wiedzę i sprawnie wdrażają ją do praktyki dowodzenia /są zdolni/;
- dysponują dużym zasobem umiejętności i sprawnie je spożytkowują w różnorodnych sytuacjach dowodzenia.

Aneks VII

1. ZESTAWIENIE WYNIKÓW UZYSKANYCH W ODPOWIEDZI NA PYTANIE: KTÓRE Z WYSZCZEGÓLNIONYCH W ANKIECIE SKŁADNIKÓW MODELU OSOBOWOŚCI DOWÓDCY BATALIONU I PUŁKU SĄ ISTOTNE Z PUNKTU WIDZENIA SPEŁNIANYCH PRZEZ NICH FUNKCJI ?

Lp.	Składniki modelu osobowości		Liczba bezwzględna i procent dokonanych wyborów przez:					
			200 słuchaczy ASG			200 oficerów w jednostkach wojskowych		
			składnik istotny	nieistotny	nie mam określonego zdania	składnik istotny	nieistotny	nie mam określonego zdania
1	Postawa ideowo-moralna		200/100	-	-	200/100	-	-
2	Wiedza wojskowa		200/100	-	-	200/100	-	-
3	Wiedza społeczno-polityczna		180/90	5/2,5	15/7,5	165/82,5	10/5	25/12,5
4	Zdolności	wyobrażania	185/82,5	2/1	13/6,5	169/84,5	11/5,5	20/10
5	Zdolności	porównywania i analizowania	195/97,5	1/0,5	4/2	180/90	6/3	14/7
6	Zdolności	wnioskowania	200/100	-	-	200/100	-	-
7	Zdolności	przewidywania	194/97	3/1,5	3/1,5	183/91,5	7/3,5	10/5
8	Umiejętności	oddziaływania na podwładnych	192/96	2/1	6/3	186/93	4/2	10/5
9	Umiejętności	organizowania	200/100	-	-	200/100	-	-
10	Umiejętności	kierowania	200/100	-	-	200/100	-	-
11	Umiejętności	przystosowywania się do nowych warunków i zadań	188/94	8/4	4/2	176/88	15/7,5	9/4,5
12	Umiejętności	twórczego rozwiązywania problemów szkoleniowo-wychowawczych	191/95,5	4/2	5/2,5	186/93	5/2,5	9/4,5
13	Umiejętności	realnej oceny rzeczywistości taktycznej	178/89	6/3	16/8	164/82	14/7	22/11
14	Umiejętności	decydowania /podejmowania decyzji/	200/100	-	-	200/100	-	-
15	Umiejętności	realizacji decyzji	200/100	-	-	200/100	-	-
16	Umiejętności	oceniania podwładnych	165/82,5	15/7,5	20/10	160/80	18/9	22/11
17	Charakter	stanowczość	200/100	-	-	200/100	-	-
18	Charakter	poczucie odpowiedzialności	179/89,5	2/1	19/9,5	163/81,5	16/8	21/10,5
19	Charakter	odwaga intelektualna	148/74	24/12	28/14	121/60,5	31/15,5	48/24
20	Charakter	lojalność wobec przełożonych	194/97	2/1	4/2	181/90,5	8/4	11/5,5
21	Charakter	lojalność wobec podwładnych	163/81,5	15/7,5	22/11	154/77	18/9	28/14
22	Charakter	wymagalność	172/86	10/5	18/9	166/83	12/6	22/11
23	Charakter	sprawiedliwość	188/94	2/1	10/5	179/89,5	3/1,5	18/9

Lp.	Składniki modelu osobowości		Liczba bezwzględna i procent dokonanych wyborów przez:					
			200 słuchaczy ASG			200 oficerów w jednostkach wojskowych		
			składnik istotny	nieistotny	nie mam określonego zdania	składnik istotny	nieistotny	nie mam określonego zdania
24	Charakter	pracowitość	169/84,5	16/8	15/7,5	158/79	19/9,5	23/11,5
25		dokładność	183/91,5	8/4	9/4,5	178/89	9/4,5	13/6,5
26		systematyczność	173/86,5	11/5,5	16/8	162/81	14/7	24/12
27		punktualność	187/93,5	3/1,5	10/5	182/91	7/3,5	11/5,5
28		honor	178/89	-	22/11	161/80,5	-	39/19,5
29		ambicja	178/89	9/4,5	13/6,5	164/82	14/7	22/11
30		odwaga żołnierska	186/93	-	14/7	179/89,5	-	21/10,5
31	Wygląd zewnętrzny		172/86	6/3	22/11	156/78	16/8	28/14

2. ZESTAWIENIE WYNIKÓW UZYSKANYCH W ODPOWIEDZI NA PYTANIE: KTÓRE SKŁADNIKI MODELU OSOBOWOŚCI DOWÓDCY ODGRYWAJĄ GŁÓWNĄ ROLĘ PODCZAS POKOJU ?

Lp.	Składniki modelu osobowości	Liczba bezwzględna i procent dokonanych wyborów przez:	
		200 słuchaczy ASG	200 oficerów w jednostkach wojskowych
1	Wiedza społeczno-polityczna	180/90	163/81,5
2	Zdolność przewidywania	8/4	4/2
3	Umiejętność oddziaływania na podwładnych	19/9,5	14/7
4	Umiejętność twórczego rozwiązywania problemów szkoleniowo-wychowawczych	189/94,5	181/90,5
5	Odwaga intelektualna	6/3	3/1,5
6	Lojalność wobec przełożonych	35/17,5	28/14
7	Lojalność wobec podwładnych	163/81,5	152/76
8	Sprawiedliwość	161/80,5	148/74
9	Pracowitość	151/75,5	146/73
10	Systematyczność	159/79,5	143/71,5
11	Honor	162/81	151/75,5
12	Ambicja	146/73	135/67,5

3. ZESTAWIENIE WYNIKÓW UZYSKANYCH W ODPOWIEDZI NA PYTANIE: KTÓRE SKŁADNIKI MODELU OSOBOWOŚCI DOWÓDCY BATALIONU I PUŁKU ODGRYWAJĄ GŁÓWNĄ ROLĘ PODCZAS WOJNY ?

Lp.	Składniki modelu osobowości	Liczba bezwzględna i procent dokonanych wyborów przez:	
		200 słuchaczy ASG	200 oficerów w jednostkach wojskowych
1	Postawa ideowo-moralna	15/7,5	25/12,5
2	Zdolność wyobrażania	178/89	164/82
3	Zdolność porównywania i analizowania	195/97,5	178/89
4	Zdolność wnioskowania	191/95,5	182/91
5	Zdolność przewidywania	181/90,5	175/87,5
6	Umiejętność oddziaływania na podwładnych	16/8	12/6
7	Umiejętność organizowania	22/11	18/9
8	Umiejętność kierowania	160/80	152/76
9	Umiejętność przystosowywania się do nowych warunków i zadań	162/81	159/79,5
10	Umiejętność realnej oceny rzeczywistości taktycznej	80/40	89/44,5
11	Umiejętność decydowania	189/94,5	186/93
12	Umiejętność realizacji decyzji	200/100	193/96,5
13	Umiejętność oceniania podwładnych	12/6	11/5,5
14	Stanowczość	190/95	198/99
15	Poczucie odpowiedzialności	158/79	161/80,5
16	Lojalność wobec przełożonych	160/80	172/86
17	Odwaga żołnierska	186/93	179/89,5

4. ZESTAWIENIE WYNIKÓW UZYSKANYCH W ODPOWIEDZI NA PYTANIE: KTÓRE SKŁADNIKI MODELU OSOBOWOŚCI DOWÓDCY BATALIONU I PUŁKU ODGRYWAJĄ GŁÓWNĄ ROLĘ ZARÓWNO PODCZAS POKOJU, JAK I WOJNY ?

Lp	Składniki modelu osobowości	Liczba bezwzględna i procent dokonanych wyborów przez:	
		200 słuchaczy ASG	200 oficerów w jednostkach wojskowych
1	Postawa ideowo-moralna	185/92,5	175/87,5
2	Wiedza wojskowa	200/100	200/100
3	Umiejętność oddziaływania na podwładnych	143/71,5	159/79,5
4	Umiejętność organizowania	178/89	182/91
5	Umiejętność kierowania	40/20	48/24
6	Umiejętność realnej oceny rzeczywistości taktycznej	98/49	75/37,5
7	Umiejętność oceniania podwładnych	153/76,5	149/74,5
8	Poczucie odpowiedzialności	21/10,5	2/1
9	Odwaga intelektualna	142/71	118/59
10	Wymagalność	172/86	166/83
11	Dokładność	180/90	177/88,5
12	Punktualność	182/91	179/89,5

ANEKS VIII

ZESTAWIENIE WYNIKÓW HIERARCHIZUJĄCYCH POSZCZEGÓLNE SKŁADNIKI MODELU OSOBOWOŚCI DOWÓDCY BATALIONU I PUŁKU

| Lp. | B A D A N I | Liczba | Rodzaj i miejsce składnika modelu pod względem hierarchii ważności oraz liczba i procent szacujących / wyborów / | | |

Aneks IX

HIPOTETYCZNY PRZEWODNIK SKALOWY DO OPINIOWANIA DOWÓDCÓW BATALIONÓW I PUŁKÓW

Lp.	Sfery osobowości dowódcy	Składniki osobowości dowódcy	Kryteria oceny /opiniowania/	Ocena wyrażona w punktach
1	2	3	4	5
I	Postawa ideowo-moralna		Systematycznie bierze czynny udział w organizowaniu i prowadzeniu wszystkich podstawowych przedsięwzięć szkoleniowo-wychowawczych, zmierzających do stałego utrzymania gotowości bojowej podwładnych, a szczególnie kształtowania u nich uczuć patriotycznych i internacjonalistycznych oraz odporności na wysiłki nieprzyjaciela w ramach wojny psychologicznej. Aktywnie uczestniczy w pracach społecznych. Zawsze przestrzega norm współżycia międzyludzkiego, dba o mienie społeczne, walczy z marnotrawstwem, kumoterstwem i innymi przejawami zła moralnego. Jest wzorem ideowo-moralnego postępowania.	7
			Bierze czynny udział w organizowaniu i prowadzeniu większości wyżej wymienionych podstawowych przedsięwzięć szkoleniowo-wychowawczych. Uczestniczy w pracach społecznych. Zawsze przestrzega norm współżycia międzyludzkiego, dba o mienie społeczne, walczy z marnotrawstwem, kumoterstwem i innymi przejawami zła moralnego. Jest dobrym przykładem postępowania ideowo-moralnego.	6 5
			Bierze czynny udział w organizowaniu i prowadzeniu tylko niektórych wyżej wymienionych podstawowych przedsięwzięć szkoleniowo-wychowawczych. Niekiedy uczestniczy w pracach społecznych. W zasadzie przestrzega norm współżycia międzyludzkiego, dba	

1	2	3	4	5
			o mienie społeczne, walczy z marnotrawstwem, kumoterstwem i innymi przejawami zła moralnego. Otoczenie nie zgłasza zastrzeżeń pod adresem jego postawy ideowo-moralnej.	4 3
			W małym stopniu bierze czynny udział w organizowaniu i prowadzeniu wyżej wymienionych podstawowych przedsięwzięć szkoleniowo-wychowawczych. Prawie nie uczestniczy w pracach społecznych. Nie zawsze przestrzega norm współżycia międzyludzkiego. Niezbyt dba o mienie społeczne, nie wykazuje zdecydowanej postawy wobec marnotrawstwa, kumoterstwa i innych przejawów zła moralnego. Otoczenie zgłasza zastrzeżenia pod adresem jego postawy ideowo-moralnej.	2
I	Postawa ideowo-moralna		W bardzo małym stopniu bierze czynny udział w organizowaniu i prowadzeniu wyżej wymienionych podstawowych przedsięwzięć szkoleniowo-wychowawczych. Nie uczestniczy w pracach społecznych. W bardzo małym stopniu przestrzega norm współżycia międzyludzkiego. Nie troszczy się o mienie społeczne. Toleruje marnotrawstwo, kumoterstwo i inne przejawy zła moralnego. Otoczenie zgłasza poważne zastrzeżenia pod adresem jego postawy ideowo-moralnej	1
II		kwalifikacje wojskowe	Bardzo dobra znajomość wiedzy wojskowej i zawodu wojskowego. Wysoki poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w procesie dowodzenia. Bardzo dobrze kieruje procesami szkolenia i wychowania wojskowego podwładnych. Podwładni uzyskują przeważnie bardzo dobre i dobre wyniki.	7
			Dobra znajomość wiedzy wojskowej i zawodu wojskowego. Średni poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w procesie dowodzenia. Dobrze kieruje pro-	6 5

1	2	3	4	5	
			cesami szkolenia i wychowania wojskowego podwładnych. Podwładni uzyskują przeważnie dobre wyniki.		
II	Kwalifikacje wojskowe i społeczno-polityczne	kwalifikacje wojskowe	Dostateczna znajomość wiedzy i zawodu wojskowego. Przeciętny poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w procesie dowodzenia. Kierowanie procesami szkolenia i wychowania wojskowego podwładnych bez większych zastrzeżeń. Podwładni uzyskują dostateczne wyniki.	4	3
			Duże braki w znajomości wymaganej wiedzy i zawodu wojskowego. Bardzo niski poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w procesie dowodzenia. Kierowanie procesami szkolenia i wychowania wojskowego podwładnych na bardzo niskim poziomie. Podwładni uzyskują bardzo słabe wyniki.	1	
		kwalifikacje społeczno-polityczne	Bardzo dobra znajomość wiedzy społeczno-politycznej. Wysoki poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w pracy wychowawczej z podwładnymi. Bardzo dobrze kieruje procesem wychowania politycznego podwładnych.	7	
			Dobra znajomość wiedzy społeczno-politycznej. Średni poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w pracy wychowawczej z podwładnymi. Dobrze kieruje procesem wychowania politycznego podwładnych.	6	5
			Dostateczna znajomość wiedzy społeczno-politycznej. Przeciętny poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w pracy wychowawczej z podwładnymi. Kierowanie procesem wychowania politycznego podwładnych nie budzi większych zastrzeżeń.	4	3
			Brak wymaganej znajomości wiedzy społeczno-politycznej. Niski poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w pracy wychowawczej z podwładnymi. Kiero-	2	

1	2	3	4	5
			wanie procesem wychowania politycznego podwładnych budzi wiele zastrzeżeń.	
			Duże braki w znajomości wymaganej wiedzy społeczno-politycznej. Bardzo niski poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w pracy wychowawczej z podwładnymi. Kierowanie procesem wychowania politycznego podwładnych na bardzo niskim poziomie.	1
III	Ogólne składniki intelektualne	spostrzegawczość	Szybko i łatwo potrafi się orientować w nowych warunkach i dostrzegać najistotniejsze problemy zaistniałych sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych.	7
			W zasadzie szybko i łatwo potrafi się orientować w nowych warunkach i dostrzegać najistotniejsze problemy zaistniałych sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych.	6 5
			Czasem ma trudności w orientowaniu się w nowych warunkach. Nie zawsze potrafi dostrzec wszystkie najistotniejsze problemy zaistniałych sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych.	4 3
			W nowych warunkach orientuje się powoli. Nie dostrzega wielu istotnych problemów nowych sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych. Często nowa sytuacja zaskakuje go.	2
			W nowych warunkach orientuje się bardzo powoli. Nie umie dostrzegać istotnych problemów nowych sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych. Zawsze daje się zaskoczyć w nowej sytuacji.	1

1	2	3	4	5
III	Ogólne składniki intelektualne	wyobraźnia	Szybko i łatwo potrafi sobie wyobrażać mogące wystąpić w przestrzeni i czasie nowe zjawiska w sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, a szczególnie taktycznej. Wytwory jego wyobraźni okazują się realne.	7
			W zasadzie szybko i łatwo potrafi sobie wyobrażać nowe zjawiska, mogące wystąpić w przestrzeni i czasie w sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. Wytwory jego wyobraźni najczęściej okazują się realne.	6 5
			Czasem ma trudności w wyobrażaniu sobie nowych zjawisk, mogących wystąpić w przestrzeni i czasie w sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. Stosunkowo nieduża część wytworów jego wyobraźni okazuje się nierealna.	4 3
			Dosyć często ma trudności w wyobrażaniu sobie nowych zjawisk, mogących wystąpić w przestrzeni i czasie w sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. Duża część wytworów jego wyobraźni okazuje się nierealna.	2
			Zawsze ma poważne trudności w wyobrażaniu sobie nowych zjawisk, mogących wystąpić w przestrzeni i czasie w sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, a szczególnie taktycznej. Prawie wszystkie wytwory jego wyobraźni okazują się nierealne.	1
			Szybko i łatwo ustala podobieństwa oraz różnice między zjawiskami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie taktycznymi. Zawsze potrafi wyróżniać w nich to, co jest najistotniejsze z punktu widzenia realizacji zadań.	7

1	2	3	4	5
III	Ogólne składniki intelektualne	porównywanie i analizowanie	W zasadzie szybko i łatwo ustala podobieństwa i różnice między zjawiskami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie taktycznymi. Najczęściej potrafi wyróżniać w nich to, co jest najistotniejsze z punktu widzenia realizacji zadań.	6 5
			Czasem ma trudności w ustalaniu podobieństw i różnic między zjawiskami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie taktycznymi. Nie zawsze potrafi wyróżniać w nich to, co jest najistotniejsze z punktu widzenia realizacji zadań.	4 3
			Dosyć często ma trudności w ustalaniu podobieństw i różnic między zjawiskami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie taktycznymi. Z reguły nie potrafi wyróżniać w nich tego, co jest najistotniejsze z punktu widzenia realizacji zadań.	2
			Zawsze ma poważne trudności w ustalaniu podobieństw i różnic między zjawiskami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie taktycznymi. Nie potrafi wyróżniać w nich tego, co jest najistotniejsze z punktu widzenia realizacji zadań.	1
		wnioskowanie	Szybko i łatwo wyciąga trafne wnioski z analizy sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych.	7
			W zasadzie szybko i łatwo wyciąga trafne wnioski z analizy sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych.	6 5
			Czasem ma trudności w wyciąganiu wniosków z analizy sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych. Bywają przypadki, że potrzebne mu jest dłuższe namyślanie się. Jego wnioski czasem są nietrafne.	4 3

1	2	3	4	5
III	Ogólne składniki intelektualne	wnioskowanie	Dosyć często ma trudności w wyciąganiu wniosków z analizy sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych. Z reguły potrzebne mu jest długie namyślanie się. Jego wnioski często są nietrafne.	2
			Zawsze ma poważne trudności w wyciąganiu wniosków z analizy sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych. Zawsze długo się namyśla. Jego wnioski prawie zawsze są nietrafne.	1
		przewidywanie	Szybko i łatwo przewiduje tok zdarzeń mogących wystąpić w dziedzinie szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. Szybko i łatwo potrafi ustalać ewentualne następstwa wcielania w życie sformułowanych przez siebie wniosków. Jego przewidywania są zawsze trafne.	7
			W zasadzie szybko i łatwo przewiduje tok zdarzeń mogących wystąpić w dziedzinie szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. W zasadzie szybko i łatwo potrafi ustalać ewentualne następstwa wcielania w życie sformułowanych przez siebie wniosków. Jego przewidywania są z reguły trafne.	6 5
			Czasem ma trudności w przewidywaniu toku zdarzeń mogących wystąpić w dziedzinie szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. Niekiedy ma trudności w ustalaniu ewentualnych następstw wcielania w życie sformułowanych przez siebie wniosków. Jego przewidywania są czasem nietrafne.	4 3
			Dosyć często ma trudności w przewidywaniu toku zdarzeń mogących wystąpić w dziedzinie szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. Z reguły ma trudności w ustalaniu ewentualnych następstw	2

1	2	3	4	5
			wcielania w życie sformułowanych przez siebie wniosków. Jego przewidywania są często nietrafne.	
		przewidywanie	Zawsze ma poważne trudności w przewidywaniu toku zdarzeń mogących wystąpić w dziedzinie szkoleniowo-wychowawczej, a szczególnie taktycznej. Zawsze ma trudności w ustalaniu nast ę pstw wcielania w życie sformułowanych przez siebie wniosków. Jego przewidywania prawie są zawsze nietrafne.	1
III	Ogólne składniki intelektualne	samodzielność w myśleniu	Szybko, łatwo i skutecznie rozwiązuje w miarę swoich możliwości dostrzeżone i nakazane do rozwiązania problemy. Zwraca się do wyższych przełożonych o pomoc w rozwiązywaniu tylko niektórych, szczególnie złożonych problemów szkoleniowo-wychowawczych, w tym taktycznych.	7
			W zasadzie szybko, łatwo i skutecznie rozwiązuje w miarę swoich możliwości dostrzeżone i nakazane do rozwiązywania problemy. Zwraca się do wyższych przełożonych o pomoc w rozwiązywaniu tylko szczególnie złożonych problemów szkoleniowo-wychowawczych, w tym taktycznych.	6 5
			Czasem ma trudności w rozwiązywaniu w miarę swoich możliwości dostrzeżonych i nakazanych do rozwiązania problemów. Zwraca się do przełożonych o pomoc w rozwiązywaniu wszystkich złożonych, a niekiedy również prostych problemów szkoleniowo-wychowawczych, w tym taktycznych.	4 3
			Dosyć często ma trudności w rozwiązywaniu w miarę swoich możliwości dostrzeżonych i nakazanych do rozwiązania problemów. Zwraca się do przełożonych o pomoc w rozwiązywaniu prawie wszystkich problemów szkoleniowo-wychowawczych, w tym taktycznych.	2

1	2	3	4	5
III	Ogólne składniki intelektualne		Zawsze ma poważne trudności w rozwiązywaniu w miarę swoich możliwości dostrzeżonych i nakazanych do rozwiązania problemów. Zwraca się do przełożonych o pomoc w rozwiązywaniu wszystkich problemów szkoleniowo-wychowawczych, w tym taktycznych.	1
		krytycyzm myślenia	Nigdy nie ulega sugestywnemu wpływowi cudzych myśli /wniosków, propozycji/, ale odnajduje w nich wartościowe pierwiastki. Zawsze potrafi należycie uzasadnić swoją dezaprobatę. Jest zawsze krytyczny wobec swoich myśli.	7
			W zasadzie nie ulega sugestywnemu wpływowi cudzych myśli i zarazem z reguły odnajduje w nich wartościowe pierwiastki. W zasadzie zawsze potrafi należycie uzasadnić swoją dezaprobatę. Jest w zasadzie krytyczny wobec swoich myśli.	6 5
			Czasem ulega sugestywnemu wpływowi cudzych myśli. Również czasem nie potrafi dostrzec wartościowych pierwiastków we wnioskach i propozycjach podwładnych, które zostały przez niego odrzucone. Czasem nie potrafi należycie uzasadnić swojej dezaprobaty. Czasem jest niekrytyczny wobec swoich myśli.	4 3
			Dosyć często ulega sugestywnemu wpływowi cudzych myśli. Również dosyć często nie potrafi należycie uzasadnić swojej dezaprobaty dla wniosków i propozycji podwładnych. W zasadzie brak mu krytycyzmu wobec swoich myśli.	2
			Zawsze ulega sugestywnemu wpływowi cudzych myśli. Nie potrafi uzasadnić swojej dezaprobaty dla wniosków i propozycji podwładnych. Brak mu zupełnie krytycyzmu wobec swoich myśli.	1

1	2	3	4	5
III	Ogólne składniki intelektualne	operatywność myślenia	Szybko i łatwo, a zarazem sensownie wciela w życie rozkazy, zarządzenia, zdobytą wiedzę /teorię/ oraz samodzielnie sformułowane wnioski. Wypracowuje skuteczne sposoby ich realizacji.	7
			W zasadzie szybko i łatwo, a zarazem sensownie wciela w życie rozkazy, zarządzenia, zdobytą wiedzę /teorię/ oraz samodzielnie sformułowane wnioski. Wypracowuje w zasadzie skuteczne sposoby ich realizacji.	6 5
			Czasem ma trudności z wcielaniem w życie rozkazów, zarządzeń, zdobytej wiedzy /teorii/ oraz samodzielnie sformułowanych wniosków. Ujawnia braki w doborze skutecznych sposobów ich realizacji.	4 3
			Dosyć często ma trudności z wcielaniem w życie rozkazów, zarządzeń, zdobytej wiedzy /teorii/ oraz samodzielnie sformułowanych wniosków, a także w doborze skutecznych sposobów ich realizacji.	2
			Zawsze ma trudności z wcielaniem w życie rozkazów, zarządzeń, zdobytej wiedzy /teorii/ i samodzielnie sformułowanych wniosków oraz w doborze skutecznych sposobów ich realizacji.	1
IV	Szczególne składniki intelektualne	oddziaływanie na podwładnych	Stosuje skuteczne sposoby dowodzenia, które stwarzają możliwość przede wszystkim chętnego i dobrowolnego podporządkowywania się podwładnych jego woli, a zarazem wyzwalają ich inicjatywę w jak najlepszym wykonywaniu stawianych przez niego zadań. Utrzymuje wysoki porządek i dyscyplinę.	7
			W zasadzie stosuje skuteczne sposoby dowodzenia. Uzyskuje chętne, dobrowolne posłuszeństwo podwładnych i wyzwala ich inicjatywę. Utrzymuje porządek i dyscyplinę.	6 5

1	2	3	4	5	
IV	Szczególne składniki intelektualne	oddziaływanie na podwładnych	Czasem ma trudności w doborze i stosowaniu skutecznych sposobów dowodzenia. Podwładni na ogół chętnie, dobrowolnie podporządkowują się jego woli. W zasadzie wyzwala ich inicjatywę. Czasem ma trudności w utrzymywaniu porządku i dyscypliny.	4	3
			Dosyć często ma trudności w doborze i stosowaniu skutecznych sposobów dowodzenia. Podwładni nie zawsze chętnie, dobrowolnie podporządkowują się jego woli. W małym stopniu wyzwala ich inicjatywę. Ma trudności w utrzymaniu porządku i dyscypliny.	2	
			Zawsze ma trudności w doborze i stosowaniu skutecznych sposobów dowodzenia. Podwładni niechętnie podporządkowują się jego woli. Nie potrafi zapewnić porządku i dyscypliny.	1	
		organizowanie	Sprawnie organizuje pracę szkoleniowo-wychowawczą, szczególnie ćwiczenia taktyczne. Trafnie przydziela podwładnym zadania.	7	
			W zasadzie sprawnie organizuje pracę szkoleniowo-wychowawczą, szczególnie ćwiczenia taktyczne. Dosyć trafnie przydziela podwładnym zadania.	6	5
			Czasem ma trudności w organizowaniu pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie ćwiczeń taktycznych. Zdarza mu się nietrafne przydzielanie podwładnym zadań.	4	3
			Dosyć często ma trudności w organizowaniu pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie ćwiczeń taktycznych, oraz trafnym przydzielaniu podwładnym zadań.	2	

1	2	3	4	5
IV	Szczególne składniki intelektualne		Zawsze ma trudności w organizowaniu pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie ćwiczeń taktycznych. Najczęściej nietrafnie przydziela podwładnym zadania.	1
		kierowanie	Łatwo i skutecznie kieruje procesami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie ćwiczeniami taktycznymi. Jego podwładni zawsze należycie znają swoje zadania.	7
			W zasadzie łatwo i skutecznie kieruje procesami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie ćwiczeniami taktycznymi. Jego podwładni z reguły należycie znają swoje zadania.	6 5
			Czasem ma trudności w kierowaniu procesami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie ćwiczeniami taktycznymi. Jego podwładni czasem nie znają należycie swoich zadań.	4 3
			Dosyć często ma trudności w kierowaniu procesami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie ćwiczeniami taktycznymi. Jego podwładni dosyć często nie znają należycie swoich zadań.	2
			Zawsze ma trudności w kierowaniu procesami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie ćwiczeniami taktycznymi. Jego podwładni z reguły nie znają należycie swoich zadań.	1
			Łatwo i szybko potrafi określać swoją rolę oraz miejsce w nowej sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. W takiej sytuacji zawsze ujawnia gotowość do skutecznego stawiania i rozwiązywania zadań.	7

1	2	3	4	5	
A1	Szczegółne skłądniki intelektualne	przystosowywania się do nowych warunków i zadań	W zasadzie łatwo i szybko potrafi określać swoją rolę oraz miejsce w nowej sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. W takiej sytuacji z reguły wykazuje gotowość do skutecznego stawiania i rozwiązywania zadań.	6	5
			Czasem ma trudności w określaniu swojej roli oraz miejsca w nowej sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. W takiej sytuacji czasem ujawnia bezradność i brak gotowości do skutecznego stawiania, a także rozwiązywania zadań.	4	3
			Dosyć często ma trudności w określaniu swojej roli i miejsca w nowej sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. W takiej sytuacji dosyć często ujawnia bezradność oraz brak gotowości do skutecznego stawiania i rozwiązywania zadań.	2	
			Zawsze ma trudności w określaniu swojej roli i miejsca w nowej sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. W takiej sytuacji z reguły staje się bezradny i brak mu gotowości do stawiania oraz rozwiązywania zadań.	1	
		twórcze rozwiązywanie problemów szkoleniowo-wychowawczych	Wypracowuje oryginalne rozwiązania i stosuje je w pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie w ćwiczeniach taktycznych. Jego działania charakteryzują się zupełnym brakiem schematyzmu.	7	
			W zasadzie wypracowuje oryginalne rozwiązania i stosuje je w pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie w ćwiczeniach taktycznych. Jego działania charakteryzują się prawie zupełnym brakiem schematyzmu.	6	5
			Czasem stosuje nieoryginalne rozwiązania w pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie w ćwiczeniach taktycznych. W jego działaniach czasem występują elementy schematyzmu.	4	3

1	2	3	4	5
IV	Szczególne składniki intelektualne	twórcze rozwiązywanie problemów szkoleniowo-wychowawczych	Dosyć często stosuje nieoryginalne rozwiązania w pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie w ćwiczeniach taktycznych, a w jego działaniach występuje schematyzm.	2
			Zawsze stosuje nieoryginalne rozwiązania w pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie w ćwiczeniach taktycznych. Jego działania są z reguły schematyczne.	1
		poczucie rzeczywistości taktycznej	Realnie analizuje i właściwie ocenia możliwości przeciwnika oraz własne.	7
			W zasadzie realnie analizuje i ocenia możliwości przeciwnika oraz własne.	6 5
			Czasem ma trudności w realnej analizie i ocenie możliwości przeciwnika oraz własnych.	4 3
			Dosyć często ma trudności w realnej analizie i ocenie możliwości przeciwnika oraz własnych.	2
			Zawsze ma trudności w realnej analizie i ocenie możliwości przeciwnika oraz własnych.	1
		aktywność	Zawsze poszukuje jak najlepszych rozwiązań w wypracowywaniu optymalnych decyzji i skutecznej ich realizacji.	7
			Z reguły poszukuje jak najlepszych rozwiązań w wypracowywaniu optymalnych decyzji i skutecznej ich realizacji.	6 5
			Raczej rzadko poszukuje jak najlepszych rozwiązań w wypracowywaniu optymalnych decyzji i skutecznej ich realizacji. Często czeka aż mu je zalecą jego przełożeni.	4 3

1	2	3	4	5
IV	Szczególne składniki intelektualne	aktywność	Rzadko poszukuje jak najlepszych rozwiązań w wypracowywaniu optymalnych decyzji i skutecznej ich realizacji. Odnosi się ze sceptycyzmem do nowych rozwiązań zalecanych przez przełożonych.	2
			Nie poszukuje jak najlepszych rozwiązań w wypracowywaniu optymalnych decyzji i skutecznej ich realizacji. Nowe rozwiązania zalecane przez przełożonych traktuje jako zło konieczne i realizuje je niechętnie.	1
		decydowanie	Szybko i łatwo podejmuje decyzje optymalne. W zupełności potrafi podejmować decyzje optymalne w sytuacjach niebezpiecznych, konfliktowych, niejasnych, w ograniczonym czasie.	7
			W zasadzie szybko i łatwo podejmuje decyzje optymalne. W zasadzie potrafi podejmować decyzje optymalne w sytuacjach niebezpiecznych,konfliktowych, niejasnych, w ograniczonym czasie.	6 5
			Czasem ma trudności w podejmowaniu decyzji optymalnych, szczególnie w sytuacjach niebezpiecznych, konfliktowych, niejasnych, w ograniczonym czasie.	4 3
			Dosyć często podejmuje decyzje nieoptymalne. Nie potrafi należycie opanować sytuacji niebezpiecznych, konfliktowych, niejasnych.	2
			Z reguły podejmuje decyzje nieoptymalne. W sytuacjach niebezpiecznych, konfliktowych, niejasnych staje się bezradny.	1

1	2	3	4	5
IV	Szczególne składniki intelektualne	przekazywanie decyzji i ich realizacja	Bardzo komunikatywnie formułuje i szybko przekazuje podwładnym swoje decyzje. Bardzo zdecydowanie i sprężyście wciela je w życie , a zarazem zawsze dokładnie śledzi oraz analizuje wydarzenia związane z realizacją własnych decyzji dla dokonywania modyfikacji, zgodnie z realnie zaistniałymi sytuacjami.	7
			Komunikatywnie formułuje i stosunkowo szybko przekazuje podwładnym swoje decyzje. Zdecydowanie oraz sprężyście wciela je w działanie i z reguły śledzi, a także analizuje wydarzenia związane z realizacją własnych decyzji w celu dokonywania modyfikacji, zgodnie z realnie zaistniałymi sytuacjami.	6 5
			Czasem ma trudności w komunikatywnym formułowaniu i szybkim przekazywaniu podwładnym swoich decyzji. Zdarza mu się niezdecydowane realizowanie swoich decyzji. Nie zawsze śledzi i analizuje tok wydarzeń związanych z realizacją własnych decyzji.	4 3
			Dosyć często ma trudności w komunikatywnym formułowaniu i szybkim przekazywaniu podwładnym swoich decyzji. Podwładni otrzymują jego decyzje dosyć często z opóźnieniem. Dosyć często jest również niezdecydowany w realizacji własnych decyzji. Najczęściej nie śledzi i nie analizuje toku wydarzeń związanych z ich realizacją.	2
			Zawsze ma trudności w komunikatywnym formułowaniu i szybkim przekazywaniu podwładnym swoich decyzji. Z reguły podwładni otrzymują jego decyzje z dużym opóźnieniem. Nie śledzi i nie analizuje toku wydarzeń związanych z realizacją własnych decyzji.	1

1	2	3	4	5
IV	Szczególne składniki intelektualne	oceniania podwładnych	Wszechstronnie i obiektywnie ocenia swoich podwładnych. Kieruje się wyłącznie dobrem służby.	7
			W zasadzie wszechstronnie i obiektywnie ocenia podwładnych. Kieruje się wyłącznie dobrem służby.	6 5
			Czasem zdarzają mu się drobne niedociągnięcia w ocenie podwładnych. Podwładni nie wysuwają jednak w tym względzie poważniejszych zastrzeżeń pod jego adresem.	4 3
			Dosyć często zdarzają mu się drobne i poważniejsze niedociągnięcia w ocenie podwładnych. Niekiedy kieruje się względami osobistymi a nie dobrem służby. Podwładni wysuwają stosunkowo dużo poważnych zastrzeżeń pod jego adresem w zakresie oceniania.	2
			Często zdarzają mu się poważne niedociągnięcia w ocenie podwładnych. Często również kieruje się względami osobistymi a nie dobrem służby. Podwładni wysuwają poważne zastrzeżenia pod jego adresem w zakresie oceniania.	1
V	Składniki charakterologiczne	pryncypialność	Ściśle przestrzega zasad działalności dowódczej i czyni to bardzo elastycznie.	7
			W zasadzie ściśle przestrzega zasad działalności dowódczej i czyni to elastycznie.	6 5
			Czasem występują u niego mniej istotne braki w ścisłym przestrzeganiu zasad działalności dowódczej i zarazem elastycznego postępowania.	4 3
			Często zdarzają mu się bardziej istotne braki w ścisłym przestrzeganiu zasad działalności dowódczej. Z reguły postępuje nieelastycznie.	2

1	2	3	4	5
V	Składniki charakterologiczne		Zawsze ma istotne braki pod względem ścisłego przestrzegania zasad działalności dowódczej. Zawsze postępuje nieelastycznie.	1
		stanowczość	Wytrwale dąży do osiągania wytyczonych celów szkoleniowo-wychowawczych. Nigdy bez głębszego uzasadnienia nie zmienia swoich decyzji i nie wprowadza do nich zmian.	7
			W zasadzie wytrwale dąży do osiągania wytyczonych celów szkoleniowo-wychowawczych. Z reguły bez głębszego uzasadnienia nie zmienia swoich decyzji i nie wprowadza do nich zmian.	6 5
			Czasem bez głębszej przyczyny rezygnuje z osiągania niektórych wytyczonych przez siebie celów szkoleniowo-wychowawczych. Wprowadza też czasem zmiany do swoich decyzji lub zmienia je bez głębszego uzasadnienia.	4 3
			Dosyć często bez głębszej przyczyny rezygnuje z osiągania niektórych wytyczonych przez siebie celów szkoleniowo-wychowawczych. Dosyć często wprowadza zmiany do swoich decyzji lub zmienia je bez głębszego uzasadnienia.	2
			Często bez głębszej przyczyny rezygnuje z osiągania wytyczonych przez siebie celów szkoleniowo-wychowawczych. Często też wprowadza zmiany do swoich decyzji lub zmienia je bez uzasadnienia.	1
			Podejmując decyzje, zawsze bierze pod uwagę następstwa ich realizacji. Zawsze podejmuje takie decyzje, które wykluczają ujemne następstwa. Nigdy nie zrzuca z siebie odpowiedzialności na podwładnych za powzięte i realizowane przez siebie decyzje.	7

A					
1	2	3	4	5	
Skłonności charakterologiczne		poczucie odpowiedzialności	Podejmując decyzje, w zasadzie bierze pod uwagę następstwa ich realizacji. Z reguły podejmuje takie decyzje, które wykluczają ujemne następstwa. Z reguły nie zrzuca z siebie odpowiedzialności na podwładnych za powzięte i realizowane przez siebie decyzje.	6	5
			Czasem nie bierze pod uwagę następstw realizacji powziętych przez siebie decyzji. Niektóre jego decyzje powodują ujemne następstwa. Czasem zrzuca z siebie odpowiedzialność na podwładnych za powzięte i realizowane przez siebie decyzje.	4	3
			Dosyć często nie bierze pod uwagę następstw realizacji powziętych przez siebie decyzji. Większość jego decyzji powoduje ujemne następstwa. Często zrzuca z siebie odpowiedzialność na podwładnych za powzięte i realizowane przez siebie decyzje.	2	
			Nigdy nie bierze pod uwagę następstw realizacji powziętych przez siebie decyzji. Zdecydowana większość jego decyzji powoduje ujemne następstwa. Zawsze zrzuca z siebie odpowiedzialność na podwładnych za powzięte i realizowane przez siebie decyzje.	1	
		odwaga intelektualna	Często i bardzo taktownie wyraża swoje poglądy, wnioski, propozycje wobec przełożonych.	7	
			Stosunkowo często i taktownie wyraża swoje poglądy, wnioski, propozycje wobec przełożonych.	6	5
			Stosunkowo rzadko wyraża swoje poglądy, wnioski, propozycje wobec przełożonych. Jest w zasadzie taktowny w ich wyrażaniu.	4	3
			Rzadko wyraża swoje poglądy, wnioski, propozycje wobec przełożonych. Ma trudności w taktownym ich wyrażaniu.	2	

1	2	3	4	5
V	Składniki charakterolcgiczne	lojalność wobec przełożonych	Nigdy nie wyraża swoich poglądów, wniosków, propozycji wobec przełożonych.	1
			Zawsze i w wysokim stopniu podporządkowuje się rozkazom oraz zarządzeniom przełożonych, które formułują oni na podstawie przysługujących im uprawnień, a także bardzo uczciwie je realizuje. Zawsze potrafi zrezygnować z własnego zdania i podporządkować się woli przełożonego.	7
			W zasadzie zawsze i w stosunkowo wysokim stopniu podporządkowuje się rozkazom oraz zarządzeniom przełożonych, które formułują oni na podstawie przysługujących im uprawnień, a także uczciwie je realizuje. Potrafi zrezygnować z własnego zdania i podporządkować się woli przełożonego.	6 5
			Czasem ma trudności w podporządkowaniu się rozkazom i zarządzeniom przełożonych, które formułują oni na podstawie przysługujących im uprawnień. Realizuje je w zasadzie uczciwie. W zasadzie potrafi zrezygnować z własnego zdania i podporządkować się woli przełożonego.	4 3
			Dosyć często ma trudności w podporządkowaniu się rozkazom i zarządzeniom przełożonych, które formułują oni na podstawie przysługujących im uprawnień. Zdarza mu się nieuczciwe ich realizowanie. Nie zawsze potrafi zrezygnować z własnego zdania i podporządkować się woli przełożonego.	2
			Często ma trudności w podporządkowaniu się rozkazom i zarządzeniom przełożonych, które formułują oni na podstawie przysługujących im uprawnień. Często nieuczciwie je realizuje. Często też nie potrafi zrezygnować z własnego zdania i podporządkować się woli przełożonego.	1

1	2	3	4	5	
V	Składniki charakterologiczne	lojalność wobec podwładnych	Zawsze i w wysokim stopniu przestrzega wszelkich praw podwładnych. Zyskuje sobie tym wysoki ich szacunek.	7	
			W zasadzie zawsze i w wysokim stopniu przestrzega wszelkich praw podwładnych.Zyskuje sobie tym stosunkowo wysoki ich szacunek.	6	5
			Czasem nie zwraca uwagi na przestrzeganie wszystkich praw podwładnych, którzy jednak nie zgłaszają pod jego adresem istotniejszych zastrzeżeń.	4	3
			Dosyć często nie przestrzega praw podwładnych, którzy zgłaszają poważniejsze zastrzeżenia pod jego adresem w tym względzie.	2	
			Często nie przestrzega praw podwładnych, którzy zgłaszają poważne zastrzeżenia pod jego adresem w tym względzie.	1	
		wymagalność	Zawsze i w wysokim stopniu przestrzega zasady solidnego wykonywania obowiązków służbowych przez podwładnych. Jest bardzo wymagający.	7	
			W zasadzie zawsze i stosunkowo w wysokim stopniu przestrzega zasady solidnego wykonywania obowiązków służbowych przez podwładnych. Jest wymagający.	6	5
			Czasem nie przestrzega zasady solidnego wykonywania obowiązków służbowych przez podwładnych.Czasem nie jest wymagający.	4	3
			Dosyć często nie przestrzega zasady solidnego wykonywania obowiązków służbowych przez podwładnych. Jest mało wymagający.	2	

1	2	3	4	5
V	Składniki charakterologiczne		Często nie przestrzega zasady solidnego wykonywania obowiązków służbowych przez podwładnych. Jest niewymagający.	1
		sprawiedliwość	Zawsze i w wysokim stopniu przestrzega wobec wszystkich podwładnych tych samych zasad wyróżniania, nagradzania i karania. Zawsze jednakowo traktuje wszystkich podwładnych.	7
			W zasadzie zawsze i w stosunkowo wysokim stopniu przestrzega wobec wszystkich podwładnych tych samych zasad wyróżniania, nagradzania i karania. Jednakowo traktuje wszystkich podwładnych.	6 5
			Czasem nie przestrzega wobec wszystkich podwładnych tych samych zasad wyróżniania, nagradzania i karania oraz jednakowego ich traktowania.	4 3
			Dosyć często nie przestrzega wobec wszystkich podwładnych tych samych zasad wyróżniania, nagradzania i karania. Ma kilku swoich pupilów, których faworyzuje, a którzy na to nie zasługują.	2
			Często nie przestrzega wobec wszystkich podwładnych tych samych zasad wyróżniania, nagradzania i karania. Ma wielu swoich pupilów, których szczególnie faworyzuje, a którzy na to nie zasługują.	1
		pracowitość	Zawsze angażuje się bezpośrednio w rozwiązywanie zadań szkoleniowo-wychowawczych. Systematycznie podwyższa swoje kwalifikacje zawodowe.	7
			W zasadzie angażuje się bezpośrednio w rozwiązywanie zadań szkoleniowo-wychowawczych. Podwyższa swoje kwalifikacje zawodowe.	6 5

1	2	3	4	5	
A	Składniki charakterologiczne	pracowitość	Czasem angażuje się bezpośrednio w rozwiązywanie zadań szkoleniowo-wychowawczych. Ujawnia braki, stanowiące rezultat niesystematycznego podwyższania swoich kwalifikacji.	4 3	
			Z reguły nie angażuje się bezpośrednio w rozwiązywanie zadań szkoleniowo-wychowawczych. Ujawnia braki, stanowiące rezultat niepodwyższania swoich kwalifikacji.	2	
			Nie angażuje się bezpośrednio w rozwiązywanie zadań szkoleniowo-wychowawczych. Ma duże braki będące rezultatem niepodwyższania swoich kwalifikacji.	1	
		dokładność	Zawsze skrupulatnie wydaje rozkazy i zarządzenia oraz wyznacza na ich zrealizowanie czas rzeczywiście niezbędny. Dokładnie wykonuje swoje obowiązki.	7	
			W zasadzie skrupulatnie wydaje rozkazy i zarządzenia oraz z reguły wyznacza na ich zrealizowanie czas rzeczywiście niezbędny. W zasadzie dokładnie wykonuje swoje obowiązki.	6 5	
			Czasem jest niedokładny w wydawaniu rozkazów i zarządzeń oraz w wyznaczaniu czasu rzeczywiście potrzebnego na ich realizację. Zdarzają mu się niedokładności w wykonywaniu swoich obowiązków.	4 3	
			Z reguły jest niedokładny w wydawaniu rozkazów i zarządzeń oraz w wyznaczaniu czasu rzeczywiście potrzebnego na ich realizację. Z reguły jest niedokładny w wykonywaniu swoich obowiązków.	2	
			Zawsze jest niedokładny w wydawaniu rozkazów i zarządzeń oraz w wyznaczaniu czasu rzeczywiście potrzebnego na ich realizację. Jest niedokładny w wykonywaniu swoich obowiązków.	1	

1	2	3	4	5
V	Składniki charakterologiczne	systematyczność	Zawsze oraz racjonalnie planuje krótko- i długoterminowe zadania, a także rytmicznie je realizuje.	7
			Z reguły planuje krótko- i długoterminowe zadania. Jego plany są w zasadzie racjonalne i rytmicznie realizowane.	6 5
			Czasem nie planuje zadań krótko- i długoterminowych. Niekiedy ujawnia żywiołowość i kampanijność.	4 3
			Dosyć często nie planuje zadań krótko- i długoterminowych. W jego pracy często występuje żywiołowość i kampanijność.	2
			Nie planuje zadań krótko- i długoterminowych. Jego praca charakteryzuje się żywiołowością i kampanijnością.	1
		punktualność	Zawsze wykonuje zadania w wyznaczonym na nie czasie.	7
			Z reguły wykonuje zadania w wyznaczonym na nie czasie.	6 5
			Czasem nie wykonuje zadań w wyznaczonym na nie czasie.	4 3
			Dosyć często nie wykonuje zadań w wyznaczonym na nie czasie.	2
			Często nie wykonuje zadań w wyznaczonym na nie czasie.	1
		współpraca	Zawsze należycie współpracuje z podwładnymi. Zdecydowanie zapobiega powstawaniu konfliktów z podwładnymi. W przypadku zaistnienia konfliktu solidnie docieka jego przyczyn i usuwa je. Jest obiektywny w ocenie podwładnych i siebie w sytuacji konfliktowej.	7

1	2	3	4	5
V	Składniki charakterologiczne	współpraca	W zasadzie należycie współpracuje z podwładnymi. Zapobiega powstawaniu konfliktów z podwładnymi. W przypadku zaistnienia konfliktu docieka jego przyczyn i usuwa je. Jest w miarę obiektywny w ocenie podwładnych i siebie w sytuacji konfliktowej.	6 5
			Czasem powstają zakłócenia w jego współpracy z podwładnymi. Zwraca mało uwagi na zapobieganie powstawaniu konfliktów z podwładnymi. W przypadku zaistnienia konfliktu czasem nie docieka jego rzeczywistych przyczyn. Czasem jest mało obiektywny w ocenie podwładnych i siebie w sytuacji konfliktowej.	4 3
			Dosyć często powstają zakłócenia w jego współpracy z podwładnymi. Prawie nie zwraca uwagi na zapobieganie powstawaniu konfliktów z podwładnymi. W przypadku zaistnienia konfliktu z reguły nie docieka jego rzeczywistych przyczyn. Z reguły jest nieobiektywny w ocenie podwładnych i siebie w sytuacji konfliktowej. Z reguły za konflikty z podwładnymi wini podwładnych.	2
			Często powstają zakłócenia w jego współpracy z podwładnymi. W ogóle nie zwraca uwagi na zapobieganie powstawaniu konfliktów z podwładnymi. W przypadku zaistnienia konfliktu nie docieka jego rzeczywistych przyczyn. Jest nieobiektywny w ocenie podwładnych i siebie w sytuacji konfliktowej. Zawsze za konflikty z podwładnymi wini podwładnych.	1
		honor	Cechuje go wysoki stopień poszanowania godności własnej i podwładnych.	7
			W zasadzie cechuje go poszanowanie godności własnej i podwładnych.	6 5

1	2	3	4	5	
V	Składniki charakterologiczne	honor	Czasem zdarzają mu się przypadki braku pełnego poszanowania godności własnej i podwładnych.	4	3
			Dosyć często nie ma poszanowania godności własnej i podwładnych.	2	
			Często nie ma poszanowania godności własnej i podwładnych.	1	
		ambicja	Zawsze dąży do uzyskiwania coraz to lepszej oceny swojej działalności przez uczciwą, rzetelną i wydajną pracę.	7	
			W zasadzie dąży do uzyskiwania coraz to lepszej oceny swojej działalności. Stara się ją osiągać drogą uczciwej, rzetelnej i wydajnej pracy.	6	5
			Czasem brak mu dążności do uzyskiwania coraz to lepszej oceny swojej działalności.	4	3
			Dąży do uzyskiwania coraz to lepszej oceny swojej działalności, lecz często chce ją osiągnąć nieuczciwie, nie przez swoją wydajną pracę.	2	
			Dąży do uzyskiwania coraz to lepszej oceny swojej działalności, lecz z reguły chce ją osiągnąć nieuczciwie, nie przez swoją wydajną pracę.	1	
		odwaga żołnierska	Zawsze zdecydowanie i racjonalnie działa w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych, wymagających dużego wysiłku osobistego.	7	
			W zasadzie zdecydowanie i racjonalnie działa w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych, wymagających dużego wysiłku osobistego.	6	5

1	2	3	4	5
V	Składniki charakterologiczne	odwaga żołnierska	Czasem charakteryzuje się brakiem zdecydowanego, racjonalnego działania w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych, wymagających dużego wysiłku osobistego.	4 3
			Dosyć często charakteryzuje się brakiem zdecydowanego, racjonalnego działania w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych, wymagających dużego wysiłku osobistego.	2
			Często charakteryzuje się brakiem zdecydowanego, racjonalnego działania w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych, wymagających dużego wysiłku osobistego.	1
		dyscyplina wojskowa	Zawsze jest zdyscyplinowany. Stanowi wzór przestrzegania wymagań dyscypliny. Utrzymuje na wysokim poziomie dyscyplinę wśród podwładnych.	7
			Jest zdyscyplinowany. Przełożeni nie mają zastrzeżeń co do jego dyscypliny. Utrzymuje dyscyplinę wśród podwładnych.	6 5
			Czasem zdarzają mu się drobne uchybienia w dyscyplinie. Zdarzają się one również jego podwładnym.	4 3
			Dosyć często narusza zasady dyscypliny wojskowej. Przełożeni mają poważniejsze zastrzeżenia co do jego dyscypliny. Nie potrafi zapewnić należytego poziomu dyscypliny podwładnych.	2
			Często narusza zasady dyscypliny wojskowej. Przełożeni mają poważne zastrzeżenia co do jego dyscypliny. Niskim poziomem dyscypliny charakteryzują się również jego podwładni.	1

1	2	3	4	5
VI	Wygląd zewnętrzny		Zawsze dba o schludny, regulaminowy wygląd zewnętrzny i należyte regulaminowe zachowanie się. Pod tym względem wyraźnie zwraca na siebie uwagę otoczenia i jest dla niego wzorem.	7
			Dba o schludny, regulaminowy wygląd zewnętrzny i należyte, regulaminowe zachowanie się.	6 5
			Czasem zdarzają się mu drobne usterki w wyglądzie zewnętrznym i regulaminowym zachowaniu się.	4 3
			Dosyć często występują u niego niedociągnięcia w wyglądzie zewnętrznym i regulaminowym zachowaniu się.	2
			Często występują u niego braki w wyglądzie zewnętrznym i regulaminowym zachowaniu się.	1

Aneks X

DRUGA WERSJA PRZEWODNIKA SKALOWEGO DO OPINIOWANIA DOWÓDCÓW BATALIONÓW I PUŁKÓW

Lp.	Sfery osobowości dowódcy batalionu i pułku	Składniki osobowości dowódcy batalionu i pułku	Kryteria waloryzacji /wartościowania, oceny/	Ocena wyrażona w punktach
1	2	3	4	5
I	Postawa ideowo-moralna		Systematycznie bierze czynny udział w organizowaniu i prowadzeniu wszystkich podstawowych przedsięwzięć szkoleniowo-wychowawczych, zmierzających do stałego utrzymania gotowości bojowej podwładnych, a szczególnie do kształtowania u nich uczuć patriotycznych i internacjonalistycznych, oraz odporności na wysiłki nieprzyjaciela w ramach wojny psychologicznej. Aktywnie uczestniczy w pracach społecznych. Zawsze przestrzega norm współżycia międzyludzkiego, dba o mienie społeczne, walczy z marnotrawstwem, kumoterstwem i innymi przejawami zła moralnego. Jest wzorem ideowo-moralnego postępowania.	5
			Bierze czynny udział w organizowaniu i prowadzeniu większości wyżej wymienionych podstawowych przedsięwzięć szkoleniowo-wychowawczych. Uczestniczy w pracach społecznych. Zawsze przestrzega norm współżycia międzyludzkiego, dba o mienie społeczne, walczy z marnotrawstwem, kumoterstwem i innymi przejawami zła moralnego. Jest dobrym przykładem ideowo-moralnego postępowania.	4
			Bierze czynny udział w organizowaniu i prowadzeniu tylko niektórych wyżej wymienionych podstawowych przedsięwzięć szkoleniowo-wychowawczych. Cza-	

1	2	3	4	5
			sem uczestniczy w pracach społecznych. W zasadzie przestrzega norm współżycia międzyludzkiego, dba o mienie społeczne, walczy z marnotrawstwem, kumoterstwem i innymi przejawami zła moralnego. Otoczenie nie zgłasza zastrzeżeń pod adresem jego postawy ideowo-moralnej.	3
			W małym stopniu bierze czynny udział w organizowaniu i prowadzeniu wyżej wymienionych podstawowych przedsięwzięć szkoleniowo-wychowawczych. Prawie nie uczestniczy w pracach społecznych. Niezbyt przestrzega norm współżycia międzyludzkiego. W małym stopniu dba o mienie społeczne, nie wykazuje zdecydowanej postawy wobec marnotrawstwa, kumoterstwa i innych przejawów zła moralnego. Otoczenie zgłasza zastrzeżenia pod adresem jego postawy ideowo-moralnej.	2
II	W i e d z a	wojskowa	Bardzo dobra znajomość wiedzy wojskowej i zawodu wojskowego. Wysoki poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w procesie dowodzenia. Bardzo dobrze kieruje procesami szkolenia i wychowania wojskowego podwładnych. Podwładni uzyskują przeważnie bardzo dobre i dobre wyniki.	5
			Dobrą znajomość wiedzy wojskowej i zawodu wojskowego. Średni poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w procesie dowodzenia. Dobrze kieruje procesami szkolenia i wychowania wojskowego podwładnych. Podwładni uzyskują przeważnie dobre wyniki.	4
			Dostateczna znajomość wiedzy i zawodu wojskowego. Przeciętny poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w procesie dowodzenia. Kieruje procesami szkolenia i wychowania wojskowego podwładnych bez większych zastrzeżeń. Podwładni uzyskują dostateczne wyniki.	3

1	2	3	4	5
II	Wiedza	wojskowa	Brak wymaganej znajomości wiedzy i zawodu wojskowego. Niski poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w procesie dowodzenia. Kierowanie procesami szkolenia i wychowania wojskowego podwładnych budzi wiele zastrzeżeń. Podwładni uzyskują słabe wyniki.	2
		społeczno-polityczna	Bardzo dobra znajomość wiedzy społeczno-politycznej. Wysoki poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w pracy wychowawczej z podwładnymi. Bardzo dobrze kieruje procesem wychowania politycznego podwładnych.	5
			Dobra znajomość wiedzy społeczno-politycznej. Średni poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w pracy wychowawczej z podwładnymi. Dobrze kieruje procesem wychowania politycznego podwładnych.	4
			Dostateczna znajomość wiedzy społeczno-politycznej. Przeciętny poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w pracy wychowawczej z podwładnymi. Kierowanie procesem wychowania politycznego podwładnych nie budzi większych zastrzeżeń.	3
			Brak wymaganej znajomości wiedzy społeczno-politycznej. Niski poziom umiejętności stosowania tej wiedzy w pracy wychowawczej z podwładnymi. Kierowanie procesem wychowania politycznego podwładnych budzi wiele zastrzeżeń.	2
III	Zdolności ogólne	Wyobrażenia /wyobraźnia/	Szybko i łatwo potrafi sobie wyobrażać zjawiska rzeczywistości szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej.	5
			W zasadzie szybko i łatwo potrafi sobie wyobrażać zjawiska rzeczywistości szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej.	4

1	2	3	4	5
III	zdolności ogólne	wyobrażania /wyobrażenia	Czasem ma trudności w wyobrażaniu sobie zjawisk rzeczywistości szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej.	3
			Dosyć często ma trudności w wyobrażaniu sobie zjawisk rzeczywistości szkoleniowo-wychowawczej, a szczególnie taktycznej.	2
		porównywanie i analizowanie	Szybko i łatwo ustala podobieństwa oraz różnice między zjawiskami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie taktycznymi. Zawsze potrafi wyróżniać w nich to, co jest najistotniejsze z punktu widzenia realizacji zadań.	5
			W zasadzie szybko i łatwo ustala podobieństwa oraz różnice między zjawiskami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie taktycznymi. Najczęściej potrafi wyróżniać w nich to, co jest najistotniejsze z punktu widzenia realizacji zadań.	4
			Czasem ma trudności w ustalaniu podobieństw i różnic między zjawiskami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie taktycznymi. Nie zawsze potrafi wyróżniać w nich to, co jest najistotniejsze z punktu widzenia realizacji zadań.	3
			Dosyć często ma trudności w ustalaniu podobieństw i różnic między zjawiskami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie taktycznymi. Z reguły nie potrafi wyróżniać w nich tego, co jest najistotniejsze z punktu widzenia realizacji zadań.	2
		wnioskowanie	Szybko i łatwo wyciąga trafne wnioski z analizy sytuacji szkoleniowo-wychowawczych, szczególnie taktycznych.	5

1	2	3	4	5
IV	Umiejętności	organizowanie	Czasem ma trudności w organizowaniu pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie ćwiczeń taktycznych. Zdarza mu się nietrafne przydzielanie podwładnym zadań.	3
			Dosyć często ma trudności w organizowaniu pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie ćwiczeń taktycznych. Dosyć często nietrafnie przydziela podwładnym zadania.	2
		kierowanie	Łatwo i skutecznie kieruje procesami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie ćwiczeniami taktycznymi. Jego podwładni zawsze należycie znają swoje zadania.	5
			W zasadzie łatwo i skutecznie kieruje procesami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie ćwiczeniami taktycznymi. Jego podwładni z reguły należycie znają swoje zadania.	4
			Czasem ma trudności w kierowaniu procesami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie ćwiczeniami taktycznymi. Jego podwładni czasem nie znają należycie swoich zadań.	3
			Dosyć często ma trudności w kierowaniu procesami szkoleniowo-wychowawczymi, szczególnie ćwiczeniami taktycznymi. Jego podwładni dosyć często nie znają należycie swoich zadań.	2
			Łatwo i szybko określa swoją rolę oraz miejsce w nowej sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. W takiej sytuacji zawsze wykazuje gotowość do skutecznego stawiania i rozwiązywania zadań.	5

1	2	3	4	5
IV	Umiejętności	przystosowanie się do nowych warunków i zadań	W zasadzie łatwo i szybko określa swoją rolę oraz miejsce w nowej sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. W takiej sytuacji z reguły wykazuje gotowość do skutecznego stawiania i rozwiązywania zadań.	4
			Czasem ma trudności w określaniu swojej roli i miejsca w nowej sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, a szczególnie taktycznej. W takiej sytuacji czasem ujawnia bezradność i brak gotowości do skutecznego stawiania oraz rozwiązywania zadań.	3
			Dosyć często ma trudności w określaniu swojej roli i miejsca w nowej sytuacji szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie taktycznej. W takiej sytuacji dosyć często ujawnia bezradność i brak gotowości do skutecznego stawiania oraz rozwiązywania zadań.	2
		twórcze rozwiązywanie problemów szkoleniowo-wychowawczych	Wypracowuje oryginalne rozwiązania i stosuje je w pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie w ćwiczeniach taktycznych. Jego działania charakteryzują się zupełnym brakiem schematyzmu.	5
			W zasadzie wypracowuje oryginalne rozwiązania i stosuje je w pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie w ćwiczeniach taktycznych. Jego działania charakteryzują się prawie brakiem schematyzmu.	4
			Czasem stosuje nieoryginalne rozwiązania w pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie w ćwiczeniach taktycznych. W jego działaniach czasem występują objawy schematyzmu.	3
			Dosyć często stosuje nieoryginalne rozwiązania w pracy szkoleniowo-wychowawczej, szczególnie w ćwiczeniach taktycznych. Dosyć często w jego działaniach występuje schematyzm.	2

1	2	3	4	5
AI	Umiejętności	pozostałe rzeczywistości taktycznej	Realnie analizuje i właściwie ocenia możliwości przeciwnika oraz własne.	5
			W zasadzie realnie analizuje i ocenia możliwości przeciwnika oraz własne.	4
			Czasem ma trudności w realnej analizie i ocenie możliwości przeciwnika oraz własnych.	3
			Dosyć często ma trudności w realnej analizie i ocenie możliwości przeciwnika oraz własnych.	2
		podejmowanie decyzji/ realizacja decyzji	Szybko i łatwo podejmuje decyzje optymalne. W zupełności potrafi podejmować decyzje optymalne w sytuacjach niebezpiecznych, konfliktowych, niejasnych, w ograniczonym czasie.	5
			W zasadzie szybko i łatwo podejmuje decyzje optymalne. W zasadzie potrafi podejmować decyzje optymalne w sytuacjach niebezpiecznych, konfliktowych, niejasnych, w ograniczonym czasie.	4
			Czasem ma trudności w podejmowaniu decyzji optymalnych, szczególnie w sytuacjach niebezpiecznych, konfliktowych, niejasnych, w ograniczonym czasie.	3
			Dosyć często podejmuje decyzje nieoptymalne. Nie potrafi należycie opanowywać sytuacji niebezpiecznych , konfliktowych, niejasnych.	2
			Komunikatywnie formułuje i szybko przekazuje podwładnym swoje decyzje. Zdecydowanie i sprężyście wciela je w życie, a także zawsze dokładnie śledzi oraz analizuje wydarzenia związane z realizacją własnych decyzji w celu dokonywania modyfikacji, zgodnie z realnie zaistniałymi sytuacjami.	5

1	2	3	4	5
IV	Umiejętności	realizacja decyzji	W zasadzie komunikatywnie formułuje i stosunkowo szybko przekazuje podwładnym swoje decyzje. W zasadzie zdecydowanie i sprężyście wciela je w życie oraz z reguły śledzi, a także analizuje wydarzenia związane z realizacją własnych decyzji w celu dokonywania modyfikacji, zgodnie z realnie zaistniałymi sytuacjami.	4
			Czasem ma trudności w komunikatywnym formułowaniu i szybkim przekazywaniu podwładnym swoich decyzji. Zdarza mu się niezdecydowane realizowanie swoich decyzji. Nie zawsze śledzi i analizuje tok wydarzeń związanych z realizacją własnych decyzji.	3
			Dosyć często ma trudności w komunikatywnym formułowaniu i szybkim przekazywaniu podwładnym swoich decyzji.Podwładni otrzymują jego decyzje dosyć często z opóźnieniem. Dosyć często jest również niezdecydowany w realizacji decyzji. Najczęściej nie śledzi i nie analizuje toku wydarzeń związanych z realizacją własnych decyzji.	2
		oceanianie podwładnych	Wszechstronnie i obiektywnie ocenia swoich podwładnych. Kieruje się wyłącznie dobrem służby.	5
			W zasadzie wszechstronnie i obiektywnie ocenia podwładnych. Kieruje się wyłącznie dobrem służby.	4
			Czasem zdarzają mu się drobne niedociągnięcia w ocenie podwładnych. Podwładni nie wysuwają jednak poważniejszych zastrzeżeń pod jego adresem w tym względzie.	3
			Dosyć często zdarzają mu się drobne i poważniejsze niedociągnięcia w ocenie podwładnych oraz kierowanie się względami osobistymi a nie dobrem służby. Podwładni wysuwają stosunkowo dużo poważnych zastrzeżeń pod jego adresem w zakresie oceniania.	2

1	2	3	4	5
V	Charakter	stanowczość	Wytrwale dąży do osiągania wytyczonych celów szkoleniowo-wychowawczych. Nigdy bez głębszego uzasadnienia nie wprowadza zmian w swoich decyzjach i nie zmienia ich.	5
			W zasadzie wytrwale dąży do osiągania wytyczonych celów szkoleniowo-wychowawczych. Z reguły bez głębszego uzasadnienia nie wprowadza zmian w swoich decyzjach i nie zmienia ich.	4
			Czasem bez głębszej przyczyny rezygnuje z osiągania niektórych wytyczonych przez siebie celów szkoleniowo-wychowawczych. Wprowadza też czasem zmiany do swoich decyzji lub zmienia je bez głębszego uzasadnienia.	3
			Dosyć często bez głębszej przyczyny rezygnuje z osiągania niektórych wytyczonych przez siebie celów szkoleniowo-wychowawczych. Dosyć często wprowadza zmiany do swoich decyzji lub zmienia je bez głębszego uzasadnienia.	2
		poczucie odpowiedzialności	Podejmując decyzje, zawsze bierze pod uwagę następstwa ich realizacji. Zawsze podejmuje takie decyzje, które wykluczają ujemne następstwa. Nigdy nie zrzuca z siebie odpowiedzialności na podwładnych za powzięte i realizowane przez siebie decyzje.	5
			Podejmując decyzje, w zasadzie bierze pod uwagę następstwa ich realizacji. Z reguły podejmuje takie decyzje, które wykluczają ujemne następstwa. Z reguły nie zrzuca z siebie odpowiedzialności na podwładnych za powzięte i realizowane przez siebie decyzje.	4
			Czasem nie bierze pod uwagę następstw realizacji powziętych przez siebie decyzji. Niektóre jego decyzje powodują ujemne następstwa. Czasem zrzuca z siebie odpowiedzialność na podwładnych za powzięte i reali-	3

1	2	3	4	5
A	Charakter		zowane przez siebie decyzje.	
			Dosyć często nie bierze pod uwagę następstw realizacji powziętych przez siebie decyzji. Większość jego decyzji powoduje ujemne następstwa. Często zrzuca z siebie odpowiedzialność na podwładnych za powzięte i realizowane przez siebie decyzje.	2
		odwaga intelektualna	Zawsze rzetelnie, zgodnie z rzeczywistym stanem rzeczy i własnym przekonaniem, przedstawia przełożonym sytuacje szkoleniowo-wychowawcze i taktyczne.	5
			W zasadzie rzetelnie, zgodnie z rzeczywistym stanem rzeczy i własnym przekonaniem, przedstawia przełożonym sytuacje szkoleniowo-wychowawcze i taktyczne.	4
			Czasem zdarza mu się nierzetelnie, niezgodnie z rzeczywistym stanem rzeczy i własnym przekonaniem, przedstawianie przełożonym sytuacji szkoleniowo-wychowawczych i taktycznych.	3
			Dosyć często zdarza mu się nierzetelnie, niezgodnie z rzeczywistym stanem rzeczy i własnym przekonaniem, przedstawianie przełożonym sytuacji szkoleniowo-wychowawczych i taktycznych.	2
		lojalność wobec przełożonych	Zawsze i w wysokim stopniu podporządkowuje się rozkazom oraz zarządzeniom przełożonych, które formułują oni na podstawie przysługujących im uprawnień, a także bardzo rzetelnie je realizuje. Zawsze potrafi zrezygnować z własnego zdania i podporządkować się woli przełożonego.	5
			W zasadzie zawsze i w stosunkowo wysokim stopniu podporządkowuje się rozkazom oraz zarządzeniom przełożonych, które formułują oni na podstawie przysługujących im uprawnień, a także rzetelnie je realizuje.	4

1	2	3	4	5
A	Charakter	lojalność wobec przełożonych	Potrafi zrezygnować z własnego zdania i podporządkować się woli przełożonego.	
			Czasem ma trudności w podporządkowaniu się rozkazom i zarządzeniom przełożonych, które formułują oni na podstawie przysługujących im uprawnień. Realizuje je w zasadzie rzetelnie. W zasadzie potrafi zrezygnować z własnego zdania i podporządkować się woli przełożonego.	3
			Dosyć często ma trudności w podporządkowaniu się rozkazom i zarządzeniom przełożonych, które formułują oni na podstawie przysługujących im uprawnień. Zdarza mu się nierzetelne ich realizowanie. Nie zawsze potrafi zrezygnować z własnego zdania i podporządkować się woli przełożnego.	2
		lojalność wobec podwładnych	Zawsze i w wysokim stopniu przestrzega wszelkich praw podwładnych.	5
			W zasadzie zawsze i w wysokim stopniu przestrzega wszelkich praw podwładnych.	4
			Czasem nie zwraca uwagi na przestrzeganie wszystkich praw podwładnych.	3
			Dosyć często nie przestrzega praw podwładnych.	2
		wymagalność	Zawsze i w wysokim stopniu przestrzega zasady solidnego wykonywania obowiązków służbowych przez podwładnych.	5
			W zasadzie zawsze i stosunkowo w wysokim stopniu przestrzega zasady solidnego wykonywania obowiązków służbowych przez podwładnych. Jest wymagający.	4

1	2	3	4	5
V	Charakter	wymagalność	Czasem nie przestrzega zasady solidnego wykonywania obowiązków służbowych przez podwładnych.	3
			Dosyć często nie przestrzega zasady solidnego wykonywania obowiązków służbowych przez podwładnych.	2
		sprawiedliwość	Zawsze jednakowo traktuje wszystkich swoich podwładnych i przestrzega zasady równomiernego przydzielania im zadań służbowych.	5
			W zasadzie jednakowo traktuje wszystkich swoich podwładnych i najczęściej przestrzega zasady równomiernego przydzielania im zadań służbowych.	4
			Czasem występują u niego wyraźne przejawy niejednakowego traktowania podwładnych i nierównomiernego przydzielania im zadań służbowych. Ma swoich pupilów.	3
			Dosyć często występują u niego wyraźne przejawy niejednakowego traktowania podwładnych i nierównomiernego przydzielania im zadań służbowych. Ma swoich pupilów i głównie na nich się opiera w swej działalności.	2
		pracowitość	Zawsze angażuje się bezpośrednio w rozwiązywanie zadań szkoleniowo-wychowawczych. Systematycznie podwyższa swoje kwalifikacje zawodowe.	5
			W zasadzie angażuje się bezpośrednio w rozwiązywanie zadań szkoleniowo-wychowawczych. Podwyższa swoje kwalifikacje zawodowe.	4
			Czasem nie angażuje się bezpośrednio w rozwiązywanie zadań szkoleniowo-wychowawczych. Wykazuje braki będące rezultatem niesystematycznego podwyższania swoich kwalifikacji.	3

1	2	3	4	5
V	Charakter		Z reguły nie angażuje się bezpośrednio w rozwiązywanie zadań szkoleniowo-wychowawczych. Często ujawnia braki, będące rezultatem niepodwyższania swoich kwalifikacji.	2
		dokładność	Zawsze skrupulatnie wydaje rozkazy i zarządzenia oraz wyznacza na ich zrealizowanie czas rzeczywiście niezbędny. Skrupulatnie wykonuje swoje obowiązki.	5
			W zasadzie skrupulatnie wydaje rozkazy i zarządzenia oraz z reguły wyznacza na ich zrealizowanie czas rzeczywiście niezbędny. W zasadzie skrupulatnie wykonuje swoje obowiązki.	4
			Czasem jest niedokładny w wydawaniu rozkazów i zarządzeń oraz w wyznaczaniu czasu rzeczywiście potrzebnego na ich realizację. Zdarzają mu się niedokładności w wykonywaniu swoich obowiązków.	3
			Z reguły jest niedokładny w wydawaniu rozkazów i zarządzeń oraz w wyznaczaniu czasu rzeczywiście potrzebnego na ich realizację. Z reguły jest niedokładny w wykonywaniu swoich obowiązków.	2
		systematyczność	Zawsze i racjonalnie planuje krótko- i długoterminowe zadania oraz rytmicznie je realizuje.	5
			Z reguły planuje krótko- i długoterminowe zadania. Jego plany są w zasadzie racjonalne i rytmicznie realizowane.	4
			Czasem nie planuje zadań krótko- i długoterminowych. Ujawnia niekiedy żywiołowość i kampanijność.	3
			Dosyć często nie planuje zadań krótko- i długoterminowych. W jego pracy często występuje żywiołowość i kampanijność.	2

1	2	3	4	5
V	Charakter	punktualność	Zawsze wykonuje zadania w wyznaczonym na nie czasie.	5
			Z reguły wykonuje zadania w wyznaczonym na nie czasie.	4
			Czasem nie wykonuje zadań w wyznaczonym na nie czasie.	3
			Dosyć często nie wykonuje zadań w wyznaczonym na nie czasie.	2
		honor	Cechuje go wysoki stopień poszanowania godności własnej i podwładnych.	5
			W zasadzie cechuje go poszanowanie godności własnej i podwładnych.	4
			Czasem zdarzają mu się przypadki braku pełnego poszanowania godności własnej i podwładnych.	3
			Dosyć często brak mu poszanowania godności własnej i podwładnych.	2
		ambicja	Zawsze dąży do uzyskiwania coraz to lepszych wyników w procesie dowodzenia drogą uczciwej, rzetelnej i wydajnej pracy własnej.	5
			W zasadzie dąży do uzyskiwania coraz to lepszych wyników w procesie dowodzenia. Stara się to osiągać dzięki uczciwej, rzetelnej i wydajnej pracy.	4
			Raczej nie ma aspiracji do uzyskiwania coraz to lepszych wyników w procesie dowodzenia.	3
			Dąży do uzyskiwania coraz to lepszych wyników w procesie dowodzenia, lecz często nieuczciwie, nie dzięki swojej wydajnej pracy.	2

1	2	3	4	5
V	Charakter	odwaga żołnierska	Zawsze zdecydowanie i racjonalnie działa w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych, wymagających dużego wysiłku osobistego.	5
			W zasadzie zdecydowanie i racjonalnie działa w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych, wymagających dużego wysiłku osobistego.	4
			Czasem charakteryzuje się brakiem zdecydowanego, racjonalnego działania w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych, wymagających dużego wysiłku osobistego.	3
			Dosyć często charakteryzuje się brakiem zdecydowanego, racjonalnego działania w sytuacjach trudnych, niebezpiecznych, wymagających dużego wysiłku osobistego.	2
VI	Wygląd zewnętrzny		Zawsze dba o schludny, regulaminowy wygląd zewnętrzny i należyte, regulaminowe zachowanie się. Pod tym względem wyraźnie zwraca na siebie uwagę otoczenia i jest dla niego wzorem.	5
			Dba o schludny, regulaminowy wygląd zewnętrzny i należyte, regulaminowe zachowanie się.	4
			Czasem zdarzają mu się drobne usterki w wyglądzie zewnętrznym i regulaminowym zachowaniu się.	3
			Dosyć często występują u niego niedociągnięcia w wyglądzie zewnętrznym i regulaminowym zachowaniu się.	2

Aneks XI

ARKUSZ WAŻNOŚCI SKŁADNIKÓW OSOBOWOŚCI DOWÓDCY BATALIONU I PUŁKU

Stanowisko służbowe wypełniającego arkusz .....
.....
Wykształcenie
1/ cywilne /rodzaj/ .....
2/ wojskowe .....
Pochodzenie społeczne .....

Dysponujecie 64 punktami na grupę I i 36 punktami na grupę II składników osobowości dowódcy batalionu i pułku; przydzielcie je poszczególnym składnikom w obydwu grupach, biorąc za podstawę ważność tych składników w działalności wymienionych dowódców. Prosimy przyjąć zasadę, iż każdy składnik osobowości jest punktowany, przy czym składniki uznane przez Was za najważniejsze uzyskują możliwą największą liczbę punktów, mniej ważne - mniejszą, a jeszcze mniej ważne - najmniejszą liczbę punktów. Przed przystąpieniem do podziału punktów należy zwrócić uwagę na to, ile punktów przypada przeciętnie na każdy składnik. Składniki uznane za najważniejsze uzyskają większą liczbę punktów od przeciętnej, przypadającej na każdy składnik bez uwzględniania stopnia jego ważności.

Lp. grupy	Lp. składnika	Składniki osobowości dowódcy batalionu i pułku	Liczba punktów podkreślających ważność składnika	Ogólna liczba punktów do rozdysponowania
1	2	3	4	5
I	1	Postawa ideowo-moralna		
	2	Wiedza wojskowa		
	3	Wiedza społeczno-polityczna		
	4	Wyobrażanie /wyobraźnia/		
	5	Porównywanie i analizowanie		

1	2	3	4	5
I	6	Wnioskowanie		64
	7	Przewidywanie		
	8	Umiejętność organizowania		
	9	Umiejętność kierowania		
	10	Umiejętność przystosowywania się do nowych warunków i zadań		
	11	Umiejętność decydowania /podejmowania decyzji/		
	12	Umiejętność realizacji decyzji		
	13	Umiejętność oceniania podwładnych		
	14	Umiejętność twórczego rozwiązywania problemów szkoleniowo-wychowawczych		
	15	Umiejętność oddziaływania na podwładnych		
	16	Umiejętność realnej oceny rzeczywistości taktycznej		
	Ogólna liczba punktów:			
II	1	Stanowczość		36
	2	Poczucie odpowiedzialności		
	3	Wymagalność		
	4	Honor		
	5	Ambicja		
	6	Dokładność		
	7	Odwaga intelektualna		
	8	Lojalność wobec przełożonych		
	9	Lojalność wobec podwładnych		
	10	Odwaga żołnierska		

1	2	3	4	5
II	11	Systematyczność		
	12	Sprawiedliwość		
	13	Punktualność		
	14	Pracowitość		
	15	Wygląd zewnętrzny		
	Ogólna liczba punktów:			

Uwagi, wnioski i propozycje wypełniającego arkusz:

.....

.....

.....

Aneks XII

WYNIKI WAGOWANIA W ZALEŻNOŚCI OD STANOWISKA SŁUŻBOWEGO, WYKSZTAŁCENIA I POCHODZENIA SPOŁECZNEGO. ZESTAWIENIE WSKAŹNIKÓW PUNKTOWYCH BADANYCH

1. Wyniki wagowania w zależności od stanowiska służbowego badanych

Nr składnika	Składniki osobowości dowódcy batalionu i pułku	Stanowisko służbowe według grup i liczba badanych /w nawiasie/											Średnia arytmetyczna
		dowódca kompanii /99/	szef sztabu batalionu /10/	dowódca batalionu /40/	kwatermistrza batalionu-dywizjonu /5/	pomocnik szefa sztabu pułku /11/	zastępca dowódcy batalionu /2/	pomocnik szefa sztabu batalionu /9/	pomocnik szefa wydziału /6/	dowódca pułku /10/	zastępca dowódcy pułku /5/	pozostali /41/	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Postawa ideowo-moralna	5,03	5,80	4,95	4,60	5,27	5,00	4,33	5,33	5,40	4,80	5,02	5,04
2	Wiedza wojskowa	6,78	5,50	5,05	8,60	5,45	4,50	6,56	6,33	5,50	5,40	6,29	6,20
3	Wiedza społeczno-polityczna	3,43	3,70	3,73	3,60	2,73	4,00	3,00	3,83	4,70	2,80	3,88	3,58
4	Wyobrażanie /wyobraźnia/	2,63	2,90	2,50	2,40	2,36	1,50	2,89	3,00	2,80	2,40	2,65	2,62
5	Porównywanie i analizowanie	2,58	2,70	2,55	2,20	2,45	1,50	2,44	2,33	2,80	3,40	2,32	2,53
6	Wnioskowanie	2,88	3,20	2,80	3,40	2,91	3,00	2,78	3,00	2,40	3,80	2,80	2,88
7	Przewidywanie	3,06	3,20	3,25	3,60	3,55	6,50	3,11	3,17	2,70	4,80	3,05	3,19
8	Umiejętność oddziaływania na podwładnych	4,16	3,60	4,08	4,20	4,27	4,50	4,22	5,00	4,70	3,40	4,00	4,14
9	Umiejętność organizowania	4,71	5,00	4,05	4,80	4,91	4,00	4,67	4,50	4,30	4,40	4,61	4,57
10	Umiejętność kierowania	4,90	4,70	4,20	5,00	4,18	5,00	4,44	4,17	3,70	4,20	4,78	4,62
11	Umiejętność przystosowywania się do nowych warunków i zadań	3,66	2,80	2,95	3,00	2,55	4,00	2,78	3,17	2,60	3,00	3,27	3,27
12	Umiejętność twórczego rozwiązywania problemów szkoleniowo-wychowawczych	3,13	2,80	3,45	3,00	3,82	3,00	4,00	2,83	3,80	3,20	3,15	3,26
13	Umiejętność realnej oceny rzeczywistości taktycznej	3,19	3,00	3,35	2,80	3,82	3,50	3,56	3,50	3,30	3,20	3,88	3,38
14	Umiejętność decydowania	5,37	6,00	4,35	5,20	6,27	5,00	5,56	5,00	4,20	5,60	5,54	5,24
15	Umiejętność realizacji decyzji	4,32	4,80	3,70	3,80	4,73	4,50	4,33	4,67	3,50	4,20	4,34	4,22
16	Umiejętność oceniania podwładnych	4,00	4,30	3,50	3,80	4,73	4,50	4,11	4,17	3,80	4,00	4,10	3,98
17	Stanowczość	3,38	3,00	3,43	2,80	2,91	5,00	3,56	3,00	2,80	2,40	3,34	3,30
18	Poczucie odpowiedzialności	3,23	2,90	3,33	3,80	3,18	3,50	2,78	2,83	2,70	3,60	3,22	3,20
19	Odwaga intelektualna	1,87	1,70	2,15	1,80	1,64	1,50	2,11	2,50	1,50	2,40	1,88	1,92
20	Lojalność wobec przełożonych	1,78	1,60	2,18	1,80	1,73	1,50	1,56	2,33	2,20	2,00	1,68	1,85

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
21	Lojalność wobec podwładnych	2,19	2,10	2,13	2,00	2,00	1,50	2,00	2,00	2,20	2,60	1,98	2,11
22	Wymagalność	3,00	3,10	3,43	3,40	2,91	2,50	3,44	2,67	3,40	2,80	3,02	3,10
23	Sprawiedliwość	3,03	3,70	3,33	1,60	2,82	3,50	3,00	3,50	3,10	2,80	3,15	3,10
24	Pracowitość	1,86	1,90	2,63	2,60	1,82	2,50	2,11	1,50	3,40	2,00	1,80	2,07
25	Dokładność	1,88	2,40	2,85	3,40	1,91	1,50	1,78	1,83	2,50	1,80	1,90	2,12
26	Systematyczność	2,06	2,20	2,48	1,60	1,91	2,00	2,11	1,67	2,60	2,20	2,02	2,13
27	Punktualność	1,88	1,90	2,85	1,40	2,27	2,50	2,22	2,33	2,60	2,00	2,05	2,14
28	Honor	2,96	2,90	2,95	2,40	3,09	1,50	3,33	3,50	2,90	3,20	3,05	2,99
29	Ambicja	2,22	2,00	2,53	2,00	2,45	1,50	2,33	2,17	2,60	2,60	1,98	2,25
30	Odwaga żołnierska	2,84	2,60	2,85	3,60	3,09	3,00	2,67	2,00	2,40	3,00	3,15	2,87
31	Wygląd zewnętrzny	2,02	2,00	2,48	1,80	2,27	2,50	2,22	2,17	2,90	2,00	2,05	2,16

2. Wyniki wagowania w zależności od wykształcenia cywilnego badanych

Nr składnika	Składniki osobowości dowódcy	Wykształcenie cywilne według grup i liczba badanych /w nawiasach/				Razem
		średnie ogólne /153/	średnie techniczne /56/	średnie inne /12/	wyższe /15/	
1	2	3	4	5	6	7
1	Postawa ideowo-moralna	5,08	5,00	5,08	4,73	5,04
2	Wiedza wojskowa	6,08	6,55	6,83	5,67	6,20
3	Wiedza społeczno-polityczna	3,58	3,57	3,50	3,73	3,58
4	Wyobrażanie /wyobraźnia/	2,51	2,89	2,75	2,60	2,62
5	Porównywanie i analizowanie	2,50	2,50	2,58	2,87	2,53
6	Wnioskowanie	2,90	2,82	2,83	2,87	2,88
7	Przewidywanie	3,20	3,11	3,08	3,40	3,19
8	Umiejętność oddziaływania na podwładnych	4,14	4,25	3,67	4,00	4,14
9	Umiejętność organizowania	4,46	4,93	4,67	4,20	4,57
10	Umiejętność kierowania	4,57	5,02	4,75	3,53	4,62
11	Umiejętność przystosowywania się do nowych warunków i zadań	3,24	3,36	3,92	2,67	3,27
12	Umiejętność twórczego rozwiązywania problemów szkoleniowo-wychowawczych	3,22	3,21	3,58	3,53	3,26

1	2	3	4	5	6	7
13	Umiejętność realnej oceny rzeczywistości taktycznej	3,44	3,07	3,50	3,73	3,38
14	Umiejętność decydowania	5,27	5,25	5,50	4,67	5,24
15	Umiejętność realizacji decyzji	4,24	4,14	4,25	4,27	4,22
16	Umiejętność oceniania podwładnych	3,99	4,04	3,42	4,13	3,98
17	Stanowczość	3,31	3,39	3,50	2,60	3,30
18	Poczucie odpowiedzialności	3,17	3,11	3,83	3,33	3,20
19	Odwaga intelektualna	1,91	1,79	2,00	2,40	1,92
20	Lojalność wobec przełożonych	1,82	1,91	1,58	2,13	1,85
21	Lojalność wobec podwładnych	2,06	2,20	2,00	2,47	2,11
22	Wymagalność	3,18	3,02	2,92	2,80	3,10
23	Sprawiedliwość	3,20	2,88	2,92	3,13	3,10
24	Pracowitość	2,07	1,96	1,75	2,67	2,07
25	Dokładność	2,20	1,91	2,00	2,20	2,12
26	Systematyczność	2,18	1,96	2,00	2,40	2,13
27	Punktualność	2,18	1,96	2,00	2,60	2,14
28	Honor	3,01	2,86	3,17	3,07	2,99
29	Ambicja	2,15	2,36	2,92	2,27	2,25
30	Odwaga żołnierska	2,93	2,93	2,00	2,67	2,87
31	Wygląd zewnętrzny	2,20	2,05	1,50	2,67	2,16

3. Wyniki wagowania w zależności od wykształcenia wojskowego badanych

Nr składnika	Składniki osobowości dowódcy	Wykształcenie wojskowe według grup i liczba badanych /w nawiasach/				Razem
		szkoły oficerskie /147/	kursy doskonalenia /44/	wyższe kursy doskonalenia /5/	akademie wojskowe /13/	
1	2	3	4	5	6	7
1	Postawa ideowo-moralna	5,09	4,89	6,00	4,54	5,04
2	Wiedza wojskowa	6,30	6,09	5,20	5,62	6,20
3	Wiedza społeczno-polityczna	3,49	3,82	4,00	3,77	3,58
4	Wyobrażanie /wyobraźnia/	2,61	2,68	2,80	2,46	2,62
5	Porównywanie i analizowanie	2,51	2,50	2,40	2,85	2,53
6	Wnioskowanie	2,94	2,68	2,80	2,77	2,88
7	Przewidywanie	3,18	3,16	3,20	3,38	3,19
8	Umiejętność oddziaływania na podwładnych	4,06	4,40	5,00	3,92	4,14
9	Umiejętność organizowania	4,65	4,36	4,20	4,31	4,57
10	Umiejętność kierowania	4,78	4,32	4,40	3,54	4,62
11	Umiejętność przystosowywania się do nowych warunków i zadań	3,36	3,20	2,60	2,54	3,27
12	Umiejętność twórczego rozwiązywania problemów szkoleniowo-wychowawczych	3,21	3,39	3,20	3,54	3,26
13	Umiejętność realnej oceny rzeczywistości taktycznej	3,36	3,36	3,20	3,69	3,38

1	2	3	4	5	6	7
14	Umiejętność decydowania	5,30	5,11	5,20	4,85	5,24
15	Umiejętność realizacji decyzji	4,30	3,91	3,80	4,31	4,22
16	Umiejętność oceniania podwładnych	3,99	3,84	4,00	4,23	3,98
17	Stanowczość	3,36	3,25	3,60	2,54	3,30
18	Poczucie odpowiedzialności	3,21	3,20	2,60	3,23	3,20
19	Odwaga intelektualna	1,90	1,84	1,80	2,38	1,92
20	Lojalność wobec przełożonych	1,76	2,07	2,20	2,15	1,85
21	Lojalność wobec podwładnych	2,08	2,07	2,60	2,54	2,11
22	Wymagalność	3,09	3,23	3,00	2,85	3,10
23	Sprawiedliwość	3,07	3,14	3,80	3,15	3,10
24	Pracowitość	1,94	2,41	1,80	2,69	2,07
25	Dokładność	2,01	2,48	2,60	2,23	2,12
26	Systematyczność	2,11	2,14	1,80	2,46	2,13
27	Punktualność	2,06	2,30	2,40	2,62	2,14
28	Honor	3,03	2,80	3,20	3,00	2,99
29	Ambicja	2,26	2,18	2,00	2,38	2,25
30	Odwaga żołnierska	2,89	2,89	2,40	2,69	2,87
31	Wygląd zewnętrzny	2,08	2,30	2,20	2,77	2,16

4. Wyniki wagowania w zależności od pochodzenia społecznego badanych

Nr składnika	Składniki osobowości dowódcy	Pochodzenie społeczne według grup i liczba badanych /w nawiasach/			Razem
		robotnicze /104/	chłopskie /107/	inteligenckie /25/	
1	2	3	4	5	6
1	Postawa ideowo-moralna	4,92	5,13	5,16	5,04
2	Wiedza wojskowa	6,41	5,97	6,32	6,20
3	Wiedza społeczno-polityczna	3,50	3,67	3,52	3,58
4	Wyobrażanie /wyobraźnia/	2,54	2,68	2,68	2,62
5	Porównywanie i analizowanie	2,43	2,62	2,52	2,53
6	Wnioskowanie	2,87	2,89	2,88	2,88
7	Przewidywanie	3,20	3,16	3,24	3,19
8	Umiejętność oddziaływania na podwładnych	4,11	4,26	3,72	4,14
9	Umiejętność organizowania	4,59	4,42	1,12	4,57
10	Umiejętność kierowania	4,80	4,37	4,92	4,62
11	Umiejętność przystosowywania się do nowych warunków i zadań	3,33	3,22	3,20	3,27
12	Umiejętność twórczego rozwiązywania problemów szkoleniowo-wychowawczych	3,24	3,35	2,96	3,26
13	Umiejętność realnej oceny rzeczywistości taktycznej	3,41	3,25	3,76	3,38

1	2	3	4	5	6
14	Umiejętność decydowania	5,39	4,95	5,84	5,24
15	Umiejętność realizacji decyzji	4,27	4,12	4,44	4,22
16	Umiejętność oceniania podwładnych	4,15	3,91	3,56	3,98
17	Stanowczość	3,32	3,24	3,44	3,30
18	Poczucie odpowiedzialności	3,23	3,12	3,40	3,20
19	Odwaga intelektualna	1,92	1,89	2,00	1,92
20	Lojalność wobec przełożonych	1,83	1,86	1,88	1,85
21	Lojalność wobec podwładnych	2,08	2,17	2,04	2,11
22	Wymagalność	3,10	3,11	3,08	3,10
23	Sprawiedliwość	3,07	3,20	2,84	3,10
24	Pracowitość	1,96	2,26	1,68	2,07
25	Dokładność	2,01	2,26	1,96	2,12
26	Systematyczność	2,05	2,23	2,04	2,13
27	Punktualność	2,05	2,26	2,04	2,14
28	Honor	2,82	3,12	3,12	2,99
29	Ambicja	2,17	2,40	1,88	2,25
30	Odwaga żołnierska	3,05	2,70	2,84	2,87
31	Wygląd zewnętrzny	2,19	2,99	1,92	2,16

5. Liczbowe zestawienie wskazań punktowych badanych x/

Nr składnika	Składniki osobowości dowódcy	Liczba wskazań punktowych																		Razem punktów	Średnia liczba punktów
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	...	15	16	20	...	24	miejsce	
1	Postawa ideowo-moralna	8	15	23	48	56	33	27	13	10	3	-	-		-	-	-		-	3	1,190	5,04
2	Wiedza wojskowa	-	4	13	31	45	55	26	38	9	10	1	3		-	-	-		1	1	1,464	6,20
3	Wiedza społ.-polit.	21	37	61	63	29	12	7	5	1	-	-	-		-	-	-		-	10	845	3,58
4	Wyobrażanie /wyobraźnia/	43	77	68	35	6	4	2	-	1	-	-	-		-	-	-		-	21	618	2,62
5	Porównywanie i analizowanie	47	78	66	34	7	4	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	22	596	2,53
6	Wnioskowanie	29	62	78	48	15	3	1	-	-	-	-	-		-	-	-		-	19	679	2,88
7	Przewidywanie	14	65	66	62	17	9	1	2	-	-	-	-		-	-	-		-	15	752	3,19
8	Umiejętność oddziaływania na podwładnych	6	21	47	84	43	19	8	6	2	-	-	-		-	-	-		-	7	976	4,14
9	Umiejętność organizowania	5	13	32	76	59	24	14	9	1	3	-	-		-	-	-		-	5	1,078	4,57
10	Umiejętność kierowania	2	9	44	72	59	29	9	7	1	2	-	1		-	-	1		-	4	1,090	4,62
11	Umiejętność przystosowywania się do nowych warunków i zadań	23	53	67	54	23	9	4	1	-	2	-	-		-	-	-		-	12	771	3,27
12	Umiejętność twórczego rozwiązywania problemów szkoleniowo-wychowawczych	21	47	71	67	19	3	5	2	1	-	-	-		-	-	-		-	13	769	3,26
13	Umiejętność realnej oceny rzeczywistości taktycznej	16	42	71	72	22	10	1	-	1	1	-	-		-	-	-		-	9	797	3,38
14	Umiejętność decydowania	-	4	26	58	63	38	18	18	4	7	-	-		-	-	-		-	2	1,237	5,24
15	Umiejętność realizacji decyzji	5	16	46	85	47	23	7	5	1	1	-	-		-	-	-		-	6	996	4,22
16	Umiejętność oceniania podwładnych	7	21	63	68	46	24	3	3	-	1	-	-		-	-	-		-	8	939	3,98
17	Stanowczość	4	48	98	61	16	5	2	2	-	-	-	-		-	-	-		-	11	778	3,30
18	Poczucie odpowiedzialności	6	64	81	55	24	4	2	-	-	-	-	-		-	-	-		-	14	755	3,20
19	Odwaga intelektualna	93	88	41	10	4	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	30	452	1,92
20	Lojalność wobec przełożonych	85	108	37	6	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	31	436	1,85

x/ Liczba badanych - 236 osób.

Nr składnika	Składniki osobowości dowódcy	Liczba wskazań punktowych												...				...		Miejsce	Razem punktów	Średnia liczba punktów
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		15	16	20		24			
21	Lojalność wobec podwładnych	61	104	56	14	-	1	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	28	499	2,11
22	Wymagalność	4	56	107	53	13	3	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	16	732	3,10
23	Sprawiedliwość	16	51	95	49	17	8	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	17	732	3,10
24	Pracowitość	72	102	44	12	4	2	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	29	488	2,07
25	Dokładność	53	123	42	12	5	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	27	500	2,12
26	Systematyczność	56	107	60	12	1	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	26	503	2,13
27	Punktualność	53	115	51	15	2	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	25	506	2,14
28	Honor	13	71	90	41	14	6	-	-	-	1	-	-		-	-	-		-	18	705	2,99
29	Ambicja	37	125	61	7	4	2	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	23	530	2,25
30	Odwaga żołnierska	19	77	93	32	7	6	-	-	-	1	-	-		-	1	-		-	20	677	2,87
31	Wygląd zewnętrzny	59	105	52	15	5	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	24	510	2,16

Aneks XIII

ARKUSZ OCENY OSOBOWOŚCI DOWÓDCY BATALIONU I PUŁKU

Opiniujący:

1/ przełożony /stanowisko/ .....

2/ zespół w składzie /podać stanowiska/ .....

.....

3/ kolega /jeśli tak, to podkreślić/ .....

4/ podwładny " " " " .....

5/ samoocena " " " " .....

Opiniowany:

1/ stanowisko służbowe .....

2/ stopień wojskowy .....

3/ symbol opiniowanego .....

4/ staż służby wojskowej .....

5/ ostatnio uzyskane wykształcenie wojskowe .....

6/ wykształcenie cywilne /rodzaj szkoły/ .....

7/ pochodzenie społeczne .....

Lp.	Sfery osobowości	Lp.	Składniki osobowości	Ocena w punktach	Współczynnik ważności	Ogólna liczba punktów	Uwagi
1	2	3	4	5	6	7	8
I	Postawa ideowo-moralna	1	ideowość				
		2	moralność		5,04		
II	Wiedza	1	wojskowa		6,20		
		2	społeczno-polityczna		3,58		
					Razem		
III	Zdolności	1	wyobrażanie		2,62		
		2	porównywanie i analizowanie		2,53		

1	2	3	4	5	6	7	8
III	Zdolności	3	wnioskowanie		2,88		
		4	przewidywanie		3,19		
					Razem		

IV	Umiejętności	1	oddziaływanie na podwładnych		4,14		
		2	organizowanie		4,57		
		3	kierowanie		4,62		
		4	przystosowywanie się do nowych warunków i zadań		3,27		
		5	twórcze rozwiązywanie problemów szkoleniowo-wychowawczych		3,26		
		6	ocena rzeczywistości taktycznej		3,38		
		7	decydowanie		5,24		
		8	realizacja decyzji		4,22		
		9	ocenianie podwładnych		3,98		
					Razem		

V	Charakter	1	stanowczość		3,30		
		2	poczucie odpowiedzialności		3,20		
		3	odwaga intelektualna		1,92		
		4	lojalność wobec przełożonych		1,85		
		5	lojalność wobec podwładnych		2,11		

1	2	3	4	5	6	7	8
V	Charakter	6	wymagalność		3,10		
		7	sprawiedliwość		3,10		
		8	pracowitość		2,07		
		9	dokładność		2,12		
		10	systematyczność		3,13		
		11	punktualność		2,14		
		12	honor		2,99		
		13	ambicja		2,25		
		14	odwaga żołnierska		2,87		
					Razem		

IV	Wygląd zewnętrzny	1	schludna, regulaminowa prezencja				
		2	regulaminowe zachowanie się		2,16		
					Razem		

Zbiorcze zestawienie wyników oceny

Lp.	Sfery osobowości		Ogólna liczba punktów	
			możliwa do uzyskania	uzyskana
I	Postawa ideowo-moralna		25,20	
II	Wiedza	wojskowa	31,00	
		społeczno-polityczna	17,90	
III	Zdolności		56,10	
IV	Umiejętności		183,50	
V	Charakter		175,75	
VI	Wygląd zewnętrzny		10,80	
	Razem		500,25	

Uwagi opisowe dotyczące ocenianego, a wykraczające poza dane uwzględnione w przewodniku skalowym i dotychczas poczynione opisy:

.....

.....

.....

Podpis oceniającego

.....

Uwagi o proponowanym systemie oceny /opiniowania/ osobowości dowódcy batalionu i pułku:

.....

.....

.....

Aneks XIV

WYNIKI WERYFIKACJI EMPIRYCZNEJ PRZEWODNIKA SKALOWEGO W DYWIZJI ZMECHANIZOWANEJ

Lp	Stanowiska służbowe opiniowanych	Symbole opiniowanych /ocenianych/	Liczba uzyskanych punktów x/ w przypadku, gdy opiniującymi byli:			
			przełożony	koledzy		opiniowany /samoocena/
1	2	3	4	5	6	7
1	Dowódcy pułków	I	325,26	404,12	407,54	390,57
		II	365,82	387,21	366,27	355,67
		III	458,82	455,26	434,46	422,05
2	Dowódcy batalionów	A	445,95	404,12	379,84	403,23
		B	355,91	387,21	393,93	395,25
		C	407,54	322,88	335,66	394,69
		D	342,81	405,31	390,57	395,25
		E	416,68	387,21	379,84	375,73
		F	432,68	396,36	338,72	466,78
		G	390,57	377,47	450,96	426,17
		H	361,30	430,96	457,05	357,72
3	Dowódcy kompanii	1	426,52	396,36	375,73	390,57
		2	304',41	328,22	355,67	338,72

x/ Na 500,25 punktów możliwych do uzyskania.

1	2	3	4	5	6	7
		3	238,82	322,88	338,72	321,93
		4	328,22	394,93	353,86	361,70
		5	346,52	365,44	324,99	426,86
		6	321,93	377,57	349,78	393,82
		7	401,10	377,47	393,82	365,19
		8	355,67	378,12	369,17	385,17
		9	313,21	352,17	334,13	326,19
		10	411,74	361,39	376,18	356,14
		11	320,80	381,11	370,59	362,68
		12	344,35	358,16	365,17	338,82
		13	386,23	417,82	434,46	445,89
		14	468,94	447,22	453,43	440,05
		15	426,87	437,57	414,73	449,46
		16	467,40	426,82	438,16	442,96
		17	391,80	412,65	421,73	418,05
		18	347,86	362,32	378,86	371,89
		19	288,98	312,16	326,77	317,68
		20	400,22	408,96	396,70	405,05

1	2	3	4	5	6	7
		21	366,27	385,16	398,22	358,73
		22	358,94	326,14	334,86	322,68

Aneks XV

WYNIKI WERYFIKACJI EMPIRYCZNEJ PRZEWODNIKA SKALOWEGO W DYWIZJI PANCERNEJ

Lp.	Stanowiska służbowe opiniowanych	Symbole opiniowanych /ocenianych/	Liczba uzyskanych punktów x/ w przypadku, gdy opiniującymi byli :				
			przełożony	podwładny	koledzy		opiniowany /samoocena/
1	Dowódcy pułków	I	323,20	348,72	336,16	328,96	316,73
		II	368,64	396,82	382,16	405,19	354,17
		III	396,36	436,47	364,82	352,19	378,87
2	Dowódcy kompanii	1	432,80	458,25	432,16	446,19	425,62
		2	464,89	400,84	389,24	414,36	428,99
		3	468,55	459,92	436,18	424,19	416,86
		4	401,93	348,96	324,19	332,77	367,24

x/ Na 500,25 punktów możliwych do uzyskania

Aneks XVI

WYNIKI WERYFIKACJI STATYSTYCZNEJ PRZEWODNIKA SKALOWEGO W DYWIZJI ZMECHANIZOWANEJ

Lp.	Stanowiska służbowe opiniowanych /ocenianych/	Symbole opiniowanych /ocenianych/	Liczba uzyskanych punktów x/ w przypadku, gdy opiniującymi byli: przełożony	koledzy		opiniowany /samoocena/	$\bar{X}_s$ xx/	σ xx/
1	Dowódcy pułków	I	325,26	404,12	407,54	390,57	381,87	33,295
		II	365,82	387,21	366,27	355,67	368,74	11,474
		III	458,82	455,26	434,46	422,05	442,65	15,07
	Średnia ocena dowódców pułków		$\bar{X}_s$ = 383,3 σ = 55,8911 V = 14,58%	$\bar{X}_s$ = 415,53 σ = 28,92 V = 6,96%	$\bar{X}_s$ = 402,76 σ = 28,043 V = 6,96%	$\bar{X}_s$ = 389,43 σ = 27,1177 V = 6,96%		
2	Dowódcy batalionów	A	445,95	404,12	379,85	403,23	408,29	23,822
		B	355,91	387,21	393,93	395,15	383,03	15,956
		C	407,54	322,88	335,66	394,69	365,19	36,489
		D	342,81	405,31	390,57	395,25	383,49	24,08
		E	416,68	387,21	379,84	375,73	389,87	15,248
		F	432,68	396,36	338,72	466,78	408,64	47,428
		G	390,57	377,47	450,96	426,17	411,29	29,018
		H	361,30	430,96	457,05	357,72	401,76	43,26
	Średnia ocena dowódców batalionów		$\bar{X}_s$ = 340,10 σ = 65,3821 V = 19,22%	$\bar{X}_s$ = 388,94 σ = 27,9674 V = 7,19%	$\bar{X}_s$ = 390,82 σ = 41,8414 V = 10,71%	$\bar{X}_s$ = 401,84 σ = 15,599 V = 3,88%		
3	Dowódcy kompanii	1	426,52	396,36	375,73	390,57	397,30	18,474
		2	304,41	328,22	355,67	338,72	331,76	18,578
		3	238,82	322,88	338,72	321,93	305,59	39,12
		4	328,22	394,93	353,86	361,70	359,68	23,822
		5	346,52	365,44	324,99	426,86	365,95	37,969
		6	321,93	377,57	349,78	393,82	360,78	27,403
		7	401,10	377,47	393,82	365,19	384,40	14,004
		8	355,67	378,12	369,17	385,17	372,03	22,035
		9	313,21	352,17	334,13	326,19	331,43	14,114

x/ Na 500,25 punktów możliwych do uzyskania; xx/ $\bar{X}_s$ - oznacza średnią arytmetyczną ocen ; σ - odchylenie standardowe ocen od średniej arytmetycznej.

Lp.	Stanowiska służbowe opiniowanych /ocenianych/	Symbole opiniowanych /ocenianych/	Liczba uzyskanych punktów x/ w przypadku, gdy opiniującymi byli:				$\bar{X}_a$	σ
			przełożony	koledzy		opiniowany /samoocena/		
		10	411,74	361,39	376,18	356,14	376,36	21,706
		11	320,80	381,11	370,59	362,68	358,80	22,89
		12	344,35	358,16	365,17	338,82	351,63	10,523
		13	386,23	417,82	434,46	445,89	421,10	22,471
		14	468,94	447,22	453,43	440,05	452,41	10,654
		15	426,87	437,57	414,73	449,46	432,16	12,83
		16	467,40	426,92	438,16	442,96	443,86	14,785
		17	391,80	412,65	421,73	418,05	411,06	11,593
		18	347,86	362,32	378,86	371,89	365,23	11,62
		19	288,98	312,16	326,77	317,68	311,40	13,953
		20	400,22	408,96	396,70	405,05	402,73	4,659
		21	366,27	385,16	398,22	358,73	377,10	15,537
		22	358,94	326,14	334,86	322,68	335,66	14,156
	Średnia ocena dowódców kompanii		$\bar{X}_a$ = 364,40 σ = 56,0817 V = 15,39%	$\bar{X}_a$ = 378,67 σ = 36,5779 V = 9,66%	$\bar{X}_a$ = 377,53 σ = 45,9231 V = 12,16%	$\bar{X}_a$ = 379,1 σ = 42,696 V = 11,26%		
	Średnia ocena w dywizji zmechanizowanej		$\bar{X}_a$ = 362,6	$\bar{X}_a$ = 394,38	$\bar{X}_a$ = 390,37	$\bar{X}_a$ = 390,12		

Aneks XVII

WYNIKI WERYFIKACJI STATYSTYCZNEJ PRZEWODNIKA SKALOWEGO W DYWIZJI PANCERNEJ

Lp.	Stanowisko służbowe opiniowanych /ocenianych/	Symbole opiniowanych /ocenianych/	Liczba uzyskanych punktów x/ w przypadku, gdy opiniującymi byli:					$\bar{X}_a$	σ
			przełożony	podwładny	koledzy		opiniowany /samoocena/		
1	Dowódcy pułków	I	323,20	348,72	336,16	328,96	316,73	330,75	11,036
		II	368,64	396,82	382,16	405,19	354,17	381,40	18,485
		III	396,36	436,47	364,82	352,19	378,87	385,74	29,315
	Średnia ocena dowódców pułków		$\bar{X}_a$ = 362,73 σ = 30,15 V = 8,31%	$\bar{X}_a$ = 393,67 σ = 35,881 V = 9,1%	$\bar{X}_a$ = 361,05 σ = 18,968 V = 5,25%	$\bar{X}_a$ = 362,11 σ = 31,903 V = 8,8%	$\bar{X}_a$ = 349,92 σ = 25,346 V = 7,2%		
2	Dowódcy kompanii	1	432,80	458,25	432,16	446,19	425,62	439,00	11,718
		2	464,89	400,84	389,24	414,36	428,99	419,66	26,231
		3	468,55	459,92	436,18	424,19	416,86	441,14	20,026
		4	401,93	348,96	324,19	332,77	367,24	335,02	27,684
	Średnia ocena dowódców kompanii		$\bar{X}_a$ = 442,04 σ = 26,606 V = 6,02%	$\bar{X}_a$ = 416,99 σ = 45,92 V = 10,99%	$\bar{X}_a$ = 395,44 σ = 45,055 V = 11,39%	$\bar{X}_a$ = 404,38 σ = 42,9189 V = 10,61%	$\bar{X}_a$ = 409,68 σ = 24,8982 V = 6,08%		
	Średnia ocena w dywizji pancernej		$\bar{X}_a$ = 402,39	$\bar{X}_a$ = 405,33	$\bar{X}_a$ = 378,25	$\bar{X}_a$ = 383,25	$\bar{X}_a$ = 379,8		

x/ Na 500,25 punktów możliwych do uzyskania.

Aneks XVIII

WSPÓŁCZYNNIKI KORELACJI RANGOWEJ

1. Dywizja zmechanizowana

Lp.	Stanowisko służbowe ocenianych	Ocena przełożonego - samoocena	Ocena przełożonego - ocena kolegów	Samoocena - ocena kolegów	Oceny: kolega - kolega
1	Dowódcy pułków	0,95	0,69	0,85	0,85
2	Dowódcy batalionów	0,74	0,74	0,88	0,87
3	Dowódcy kompanii	0,75	0,76	0,90	0,91

2. Dywizja pancerna

Lp.	Stanowisko służbowe ocenianych	Ocena przełożonego - samoocena	Ocena przełożonego - ocena kolegów	Samoocena - ocena kolegów	Oceny : kolega - kolega	Ocena przełożonego - ocena podwładnego	Ocena podwładnego - samoocena
1	Dowódcy pułków	0,86	0,90	0,85	0,93	0,66	0,51
2	Dowódcy kompanii	0,65	0,50	0,92	0,87	0,66	0,80

Aneks XIX

UNIWERSALNY PRZEWODNIK SKALOWY DO OCENY OFICERÓW

Lp.	Sfery osobowości ocenianego	Składniki osobowości ocenianego	Oceny i kryteria					Uwagi
			wyróżniająca	bardzo dobra	dobra	dostateczna	niedostateczna	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I	Postawa ideowo-moralna	Patriotyzm, internacjonalizm. Światopogląd naukowy. Przestrzeganie norm współżycia międzyludzkiego. Udział w pracy społecznej. Dbałość o mienie społeczne. Przeciwstawianie się marnotrawstwu i kumoterstwu. Nieuleganie nałogom.						
II	Wiedza	Wojskowa	Doskonałe opanowanie wiedzy wojskowej	Wiedza wojskowa w pełni opanowana	Podstawowe dziedziny wiedzy wojskowej opanowane	Przejawy braku wiedzy wojskowej	Duże braki w wiedzy wojskowej	
			Znakomita znajomość swojej specjalności	Pełna znajomość swojej specjalności	Wiedza specjalistyczna opanowana	Luki w wiedzy specjalistycznej	Duże braki w wiedzy specjalistycznej	
		Ogólna i społeczno-polityczna	Obszerna wiedza ogólna i społeczno-polityczna	Wiedza ogólna i społeczno-polityczna w pełni opanowana	Opanował potrzebną wiedzę ogólną i społeczno-polityczną	Powierzchowne opanowanie wiedzy ogólnej i społeczno-politycznej	Brak potrzebnej wiedzy ogólnej i społeczno-politycznej	
III	Zdolności i cechy intelektualne	Spostrzegawczość	Doskonała orientacja w nowych warunkach i błyskawiczne dostrzeganie najistotniejszych problemów	Szybko orientuje się w nowych warunkach i dostrzega najistotniejsze problemy	Orientuje się w nowych warunkach i dostrzega najistotniejsze problemy	Wydłużony czas w orientowaniu się w nowych warunkach; trudności w dostrzeganiu najistotniejszych problemów	Nowe warunki zaskakują go; duże trudności w dostrzeganiu najistotniejszych problemów	
		Pamięć	Wyjątkowa sprawność pamięci	Wysoka sprawność pamięci	Pamięć sprawna	Obniżona sprawność pamięci	Pamięć niesprawna	
		Wyobraźnia	Wybitna zdolność tworzenia oryginalnych obrazów aktualnych i przyszłych działań	Wysoka zdolność tworzenia oryginalnych obrazów aktualnych i przyszłych działań	Potrafi tworzyć oryginalne obrazy aktualnych i przyszłych działań	Trudności w tworzeniu obrazów aktualnych i przyszłych działań	Brak zdolności tworzenia oryginalnych obrazów aktualnych i przyszłych działań	
		Sprawność myślenia	Nadzwyczajna zdolność analizy i syntezy myślowej oraz wnioskowania	Wysoka zdolność analizy i syntezy myślowej oraz wnioskowania	Umie dokonywać analizy i syntezy myślowej oraz wnioskować	Trudności w analizie i syntezie myślowej oraz wnioskowaniu	Brak zdolności analizy i syntezy myślowej oraz wnioskowania	
			Wszechstronna zdolność formułowania i jasnego referowania	Wysoka zdolność formułowania i jasnego referowania	Umie formułować myśli i jasno referować	Trudności w formułowaniu myśli i referowaniu	Duże trudności w formułowaniu myśli i referowaniu	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Maksymalna zdolność jasnego i zwięzłego wyrażania swych myśli w piśmie	Wysoka zdolność jasnego i zwięzłego wyrażania swych myśli w piśmie	Jasno, zwięźle i adekwatnie wyraża swoje myśli w piśmie	Przejawy niejasności i rozwlekłości w wyrażaniu swoich myśli w piśmie	Duże trudności w formułowaniu myśli w piśmie	
		Samodzielność i inicjatywa	Wyjątkowo śmiałe i twórcze poszukiwanie nowatorskich rozwiązań i odważne wdrażanie ich do działalności służbowej	Bardzo śmiałe, twórcze poszukiwanie nowatorskich rozwiązań i odważne wdrażanie ich do działalności służbowej	Śmiałe, twórcze poszukiwanie nowatorskich rozwiązań i wdrażanie ich do działalności służbowej	W małym stopniu przejawia inicjatywę w kierunku poszukiwania nowatorskich rozwiązań	Nie przejawia inicjatywy w kierunku poszukiwania nowatorskich rozwiązań	
			Uzyskuje nadzwyczajne rezultaty w przodownictwie	Uzyskuje duże rezultaty w przodownictwie	Uzyskuje znaczne rezultaty w przodownictwie	Nie wykorzystuje wszystkich możliwości do udziału w przodownictwie	Brak dążności do udziału w przodownictwie	
IV	Umiejętności	Podejmowania i przekazywania decyzji	Doskonała umiejętność szybkiego uzyskiwania informacji, ich oceny i selekcji oraz wyboru rozwiązania optymalnego	Wysoki stopień umiejętności szybkiego uzyskiwania informacji, ich oceny, selekcji oraz wyboru rozwiązania optymalnego	Dysponuje umiejętnością szybkiego uzyskiwania informacji, ich oceny, selekcji oraz wyboru trafnego rozwiązania	Trudności w uzyskiwaniu informacji, ich ocenie, selekcji oraz wyborze trafnego rozwiązania	Nie umie uzyskiwać, oceniać i selekcjonować informacji; podejmuje nietrafne decyzje	
			Wybitna umiejętność zrozumiałego, jednoznacznego i szybkiego przekazywania decyzji do realizacji	Wysoki stopień umiejętności zrozumiałego, jednoznacznego i szybkiego przekazywania decyzji do realizacji	Dysponuje umiejętnością zrozumiałego, jednoznacznego i szybkiego przekazywania decyzji do realizacji	Przejawy niezrozumiałego, niejednoznacznego i przewlekłego przekazywania decyzji do realizacji	Niezrozumiałe, niejednoznaczne i przewlekłe przekazywanie decyzji do realizacji	
		Realizowania decyzji /zadań/	Nadzwyczaj sprawnie i precyzyjnie realizuje zadania	Bardzo sprawnie i precyzyjnie realizuje zadania	Sprawnie i precyzyjnie realizuje zadania	Trudności w realizacji zadań	Nie potrafi należycie realizować zadań	
		Planowania i organizowania	Nadzwyczaj trafnie planuje przedsięwzięcia	Wysoki stopień trafnego planowania przedsięwzięć	Trafne planowanie przedsięwzięć	Trudności w planowaniu przedsięwzięć	Bezplanowa działalność	
			Wybitny organizator	Organizator wysokiego rzędu	Dobry organizator	Trudności w organizowaniu działań	Słaby organizator	
		Poznawania, oceniania i oddziaływania na otoczenie	Wyjątkowa umiejętność wszechstronnego poznawania i oceniania ludzi	Wysoki stopień umiejętności poznawania i oceniania ludzi	Umie poznawać i oceniać ludzi	Trudności w poznawaniu i ocenianiu ludzi	Poważne trudności w poznawaniu i ocenianiu ludzi	
			Szczególna umiejętność oddziaływania na otoczenie	Wysoka umiejętność oddziaływania na otoczenie	Umie oddziaływać na otoczenie	Trudności w oddziaływaniu na otoczenie	Poważne trudności w oddziaływaniu na otoczenie	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Najwyższy poziom kultury osobistej /nadzwyczaj ujmujący sposób bycia/	Wysoki poziom kultury osobistej /ujmujący sposób bycia/	Wystarczający poziom kultury osobistej /sposób bycia nie wzbudzający zastrzeżeń/	Braki w kulturze osobistej /sposób bycia wzbudzający zastrzeżenia/	Niski poziom kultury osobistej /sposób bycia wzbudzający poważne zastrzeżenia/	
V	Zamiłowania i zainteresowania	Zamiłowania	Najwyższy stopień zamiłowania do zawodu wojskowego	Wysoki stopień zamiłowania do zawodu wojskowego	Wykazuje zamiłowanie do zawodu wojskowego	Nie uzewnętrznia zamiłowania do służby wojskowej	Brak zamiłowania do służby wojskowej	
		Zainteresowania	Wszechstronne interesowanie się problemami mającymi związek z zawodem wojskowym	Wysoki stopień interesowania się problemami mającymi związek z zawodem wojskowym	Interesuje się problemami mającymi związek z zawodem wojskowym	W małym stopniu interesuje się problemami mającymi związek z zawodem wojskowym	Nie interesuje się problemami mającymi związek z zawodem wojskowym	
			Wszechstronnie interesuje się nauką i techniką	Wykazuje duże zainteresowanie nauką i techniką	Interesuje się nauką i techniką	W małym stopniu interesuje się nauką i techniką	Nie interesuje się nauką i techniką	
			Wszechstronnie interesuje się kulturą i sztuką	W wysokim stopniu interesuje się kulturą i sztuką	Interesuje się kulturą i sztuką	W małym stopniu interesuje się kulturą i sztuką	Nie interesuje się kulturą i sztuką	
VI	Charakter	Poczucie odpowiedzialności	Maksymalnie przewiduje następstwa własnego postępowania /podejmowanych decyzji/ i nigdy nie uchyla się od bezpośredniej odpowiedzialności	W wysokim stopniu przewiduje następstwa własnego postępowania /podejmowanych decyzji/ i nie uchyla się od bezpośredniej odpowiedzialności	Przewiduje następstwa własnego postępowania /podejmowanych decyzji/ i nie uchyla się od bezpośredniej odpowiedzialności	W małym stopniu przewiduje następstwa własnego postępowania /podejmowanych decyzji/ i wykazuje skłonności do uchylania się od bezpośredniej odpowiedzialności	Nie przewiduje następstw własnego postępowania /podejmowanych decyzji/ i uchyla się od bezpośredniej odpowiedzialności	
		Wytrwałość	Wzór w pokonywaniu trudności i energicznym dążeniu do osiągania celów	Wysoki stopień zdecydowania w pokonywaniu trudności i dążności do osiągania celów	Potrafi pokonywać trudności i dążyć do osiągania celów	Przejawy braku wytrwałości w pokonywaniu trudności i dążności do celu	Brak wytrwałości w pokonywaniu trudności i dążności do celu	
		Pracowitość	Pasjonuje się pracą i angażuje w nią całą swoją energię	Wysoki stopień pracowitości	Pracowity	Nie lubi dużo pracować; unika realizacji, zwłaszcza trudnych zadań	Leniwy	
		Uczciwość i rzetelność	Najwyższy stopień zgodności postępowania z obowiązującymi zasadami i nadzwyczaj sumienne wykonywanie zadań	Wysoki stopień zgodności postępowania z obowiązującymi zasadami i sumiennego wykonywania zadań	Postępowanie zgodne z obowiązującymi zasadami i sumienne wykonywanie zadań	Przejawy niezgodności postępowania z obowiązującymi zasadami i niesumienności w wykonywaniu zadań	Postępowanie niezgodne z obowiązującymi zasadami; niesumienny w wykonywaniu zadań	
			Maksymalna troska o rodzinę i socjalistyczne wychowanie dzieci	Wysoka troska o rodzinę i socjalistyczne wychowanie dzieci	Troszczy się o rodzinę i socjalistyczne wychowanie dzieci	W małym stopniu troszczy się o rodzinę i socjalistyczne wychowanie dzieci	Nie troszczy się o rodzinę i socjalistyczne wychowanie dzieci	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Zdyscyplinowanie	Szczególna troska o najwyższy poziom dyscypliny własnej i środowiska wojskowego	Troska o wysoki poziom dyscypliny własnej i środowiska wojskowego	Troszczy się o należyty poziom dyscypliny własnej i środowiska wojskowego	W małym stopniu troszczy się o dyscyplinę własną i środowiska wojskowego	Nie troszczy się o dyscyplinę własną i środowiska wojskowego	
		Honor	Najwyższy stopień szacunku dla godności własnej ludzi i munduru	Wysoki stopień szacunku dla godności własnej ludzi i munduru	Wykazuje szacunek dla godności własnej ludzi i munduru	Przejawy braku szacunku dla godności własnej ludzi i munduru	Brak szacunku dla godności własnej ludzi i munduru	
		Ambicja	Maksymalna dążność do uzyskiwania coraz lepszych rezultatów drogą uczciwej, rzetelnej i wydajnej pracy własnej	Wysoki stopień dążności do uzyskiwania coraz lepszych rezultatów drogą uczciwej, rzetelnej i wydajnej pracy	Dąży do uzyskiwania coraz lepszych rezultatów drogą uczciwej, rzetelnej i wydajnej pracy	W małym stopniu dąży do uzyskiwania coraz lepszych rezultatów	Nie dąży do uzyskiwania coraz to lepszych rezultatów	
		Lojalność wobec przełożonych, podwładnych i kolegów	Wzór szacunku dla przełożonych	Wysoki stopień szacunku dla przełożonych	Wykazuje szacunek dla przełożonych	Przejawy braku szacunku dla przełożonych	Brak szacunku dla przełożonych	
			Wzór w poszanowaniu najbliższego otoczenia	Wysoki stopień poszanowania najbliższego otoczenia	Szanuje najbliższe otoczenie	Przejawy braku szacunku dla najbliższego otoczenia	Brak szacunku dla najbliższego otoczenia	
			Wzór szczerości, życzliwości i uczynności wobec kolegów	Wysoki stopień szczerości, życzliwości i uczynności wobec kolegów	Szczery, życzliwy i uczynny wobec kolegów	Przejawy braku szczerości, życzliwości i uczynności wobec kolegów	Nieszczerość, nieżyczliwość i nieuczynność wobec kolegów	
		Odwaga intelektualna	Szczególna śmiałość w przedstawianiu i obronie swoich poglądów w sprawach ogólnospołecznych	Wysoki stopień śmiałości w przedstawianiu i obronie swoich poglądów w sprawach ogólnospołecznych	Śmiałość w przedstawianiu i obronie swoich poglądów w sprawach ogólnospołecznych	Niechętnie wypowiada swoje poglądy w sprawach ogólnospołecznych	Unika wypowiadania swoich poglądów w sprawach ogólnospołecznych	
			Szczególna śmiałość w przeciwstawianiu się negatywnym zjawiskom w życiu wojskowym	Wysoki stopień śmiałości w przeciwstawianiu się negatywnym zjawiskom w życiu wojskowym	Śmiałość w przeciwstawianiu się negatywnym zjawiskom w życiu wojskowym	Niechętnie przeciwstawia się negatywnym zjawiskom w życiu wojskowym	Nie przeciwstawia się negatywnym zjawiskom w życiu wojskowym	
			Wyjątkowy obiektywizm i uzasadniony krytycyzm oraz samokrytycyzm	Wysoki obiektywizm i uzasadniony krytycyzm oraz samokrytycyzm	Obiektywny, krytyczny i samokrytyczny	Przejawy braku obiektywizmu i stosunkowo częste przypadki nieuzasadnionego krytycyzmu. Trudności w samokrytycznej ocenie	Brak obiektywizmu. Nieuzasadniony krytycyzm. Bezkrytyczny stosunek do siebie	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Odwaga żołnierska	Nadzwyczaj śmiało i zdecydowanie podejmuje się ryzykownych działań w trudnych sytuacjach	Wysoki stopień śmiałości i zdecydowania w podejmowaniu ryzykownych działań w trudnych sytuacjach	Śmiało i zdecydowanie podejmuje ryzykowne działania w trudnych sytuacjach	Trudności w podejmowaniu ryzykownych działań w trudnych sytuacjach	Brak zdecydowania w podejmowaniu ryzykownych działań w trudnych sytuacjach	
		Opanowanie	Doskonałe panowanie nad sobą w trudnych sytuacjach	W pełni panuje nad sobą w sytuacjach trudnych	Panuje nad sobą w sytuacjach trudnych	Przejawy braku panowania nad sobą w sytuacjach trudnych	Brak panowania nad sobą w sytuacjach trudnych	
		Skromność i takt	Nadzwyczaj trafnie ocenia swoje możliwości; nigdy nie daje odczuć ważności swojej osoby	Wysoki stopień trafnej oceny swoich możliwości; nigdy nie podkreśla ważności swojej osoby	Trafnie ocenia swoje możliwości i nie podkreśla ważności swojej osoby	Przejawy nietrafnej oceny swoich możliwości i podkreślania ważności swojej osoby	Rażące przecenianie swoich możliwości i ciągłe podkreślanie ważności swojej osoby - zarozumiałość	
			Wyjątkowa taktowność i subtelność wobec otoczenia	Wysoki stopień taktu i subtelności wobec otoczenia	Taktowny i subtelny wobec otoczenia	Przejawy braku taktu i subtelności wobec otoczenia	Brak taktu i subtelności wobec otoczenia	
VII	Wygląd zewnętrzny. Sprawność i odporność fizyczna. Stan zdrowia	Wygląd zewnętrzny	Najwyższy stopień regulaminowej postawy, przykładnego ubioru i wysportowanej sylwetki	Wysoki stopień regulaminowej postawy, przykładnego ubioru i wysportowanej sylwetki	Regulaminowa postawa, przykładny ubiór i wysportowana sylwetka	Przejawy braku regulaminowej postawy, przykładnego ubioru i wysportowanej sylwetki	Postawa nieregulaminowa, ubiór nieprzykładny, sylwetka niewysportowana	
		Sprawność i odporność fizyczna	Wszechstronna sprawność i odporność na zmęczenie fizyczne	Wysoki stopień sprawności i odporności na zmęczenie fizyczne	Sprawny i odporny na zmęczenie fizyczne	Przejawy braku sprawności i odporności na zmęczenie fizyczne	Brak sprawności i odporności na zmęczenie fizyczne	
		Stan zdrowia	Stan zdrowia zapewniający doskonałe wykonywanie zadań	Stan zdrowia zapewniający wysoki stopień wykonywania zadań	Stan zdrowia zapewniający należytą realizację zadań	Stan zdrowia utrudniający wykonywanie zadań	Stan zdrowia uniemożliwiający wykonywanie zadań	

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. 19786
II
Biblioteka Główna AON
875