

Grey Scale #13



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



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

## WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY W SIŁACH LĄDOWYCH RP

Praca naukowo-badawcza  
pk. „WSPÓŁCZESNY DOWÓDCA”



59374



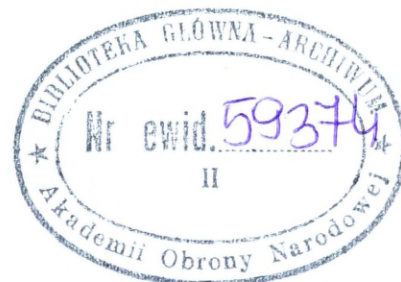
WARSZAWA

2005

**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

---

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**



**WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI WSPÓŁCZESNEGO  
DOWÓDCY W SIŁACH LĄDOWYCH RP**

*Praca naukowo-badawcza*

pk. „WSPÓŁCZESNY DOWÓDCA”

8/6389 braki h

---

**WARSZAWA**

**2005**

**RECENZENT:**

**prof. dr hab. Michał HUZARSKI**

**Opracował zespół autorski  
w składzie:**

**prof. dr hab. Bogdan SZULC – kierownik tematu**  
(wstęp, rozdz. 1., zakończenie)

**plk dr hab. inż. Jarosław WOŁEJSZO – rozdz. 2., 4.**

**ppłk dr inż. Arkadiusz JUNCEWICZ – rozdz. 3.**

**ppłk dr inż. Marek WRZOSEK – rozdz. 5.**

Redakcja techniczna: Barbara KUĆ

**RECENZENT:**

**prof. dr hab. Michał HUZARSKI**

**Opracował zespół autorski  
w składzie:**

**prof. dr hab. Bogdan SZULC – kierownik tematu**  
(wstęp, rozdz. 1., zakończenie)

**płk dr hab. inż. Jarosław WOŁEJSZO – rozdz. 2., 4.**

**ppłk dr inż. Arkadiusz JUNCEWICZ – rozdz. 3.**

**ppłk dr inż. Marek WRZOSEK – rozdz. 5.**

Redakcja techniczna: Barbara KUĆ

# SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	4
<b>ROZDZIAŁ 1.</b> <b>WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI. ISTOTA I ZAKRES .....</b>	<b>7</b>
<b>ROZDZIAŁ 2.</b> <b>KOMPETENCJE KIEROWNICZE I DOWÓDCZE .....</b>	<b>13</b>
2.1. Istota i zakres kompetencji .....	13
2.2. Rola kompetencji w dowodzeniu wojskami .....	18
2.3. Uwarunkowania rozwoju kompetencji .....	24
<b>ROZDZIAŁ 3.</b> <b>CECHY I WARTOŚCI PRZYWÓDCZE OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH .....</b>	<b>43</b>
3.1. Rola przywództwa w dowodzeniu wojskami .....	44
3.2. Identyfikacja cech i wartości przywódczych współczesnego dowódcy .....	53
3.3. Rozwój cech i wartości przywódczych oficerów .....	79
<b>ROZDZIAŁ 4.</b> <b>ROLA, ZADANIA I STYL PRACY WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY .....</b>	<b>88</b>
4.1. Rola współczesnego dowódcy .....	89
4.2. Zadania współczesnego dowódcy .....	92
4.3. Czynności i umiejętności dowódców .....	99
4.4. Style dowodzenia współczesnych dowódców .....	106
4.5. Techniki dowodzenia .....	118
4.6. Dowódca wobec ryzyka i niepewności .....	124
<b>ROZDZIAŁ 5.</b> <b>DETERMINANTY ZMIAN UMIEJĘTNOŚCI OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH .....</b>	<b>139</b>
5.1. Zmiany w środowisku międzynarodowym .....	140
5.2. Modyfikacja techniki bojowej jako katalizator zmian umiejętności oficerów wojsk lądowych .....	143
5.3. Nowe koncepcje walki – nowe kompetencje oficerów .....	151
5.4. Wyobraźnia operacyjno-taktyczna oficerów jako element kompetencji .....	156
5.5. Zagrożenia jako element determinujący kompetencje oficerów .....	165
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	<b>174</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>176</b>
<b>WYKAZ TABEL I RYSUNKÓW .....</b>	<b>183</b>
<b>ZAŁĄCZNIKI .....</b>	<b>184</b>

## WSTĘP

**R**ozpatrywanie kwestii wiedzy i umiejętności współczesnego dowódcy z pewnością mieści się w dwóch zasadniczych nurtach dyskursu środowiskowego. Pierwszy można odnosić do ogólnej refleksji nad zagadnieniami współczesnej walki zbrojnej, funkcji armii w zmieniającej się rzeczywistości i w aspekcie tego kwalifikacji i profesjonalizmu oficerów. Drugi mieści się w ogólnoakademickiej dyskusji nad współczesną szkołą wyższą, jej funkcjami i zadaniami. To zaś nie może pomijać odniesień do przyszłych potrzeb edukacyjnych, społecznych i zawodowych.

Wiedza i umiejętności stanowią zazwyczaj podstawowe elementy kwalifikacji zawodowych. Często ujmuje się je jako kwalifikatory profesjonalizmu. Dlatego też próba odpowiedzi na pytanie: *jaka wiedza i jakie umiejętności stanowią o funkcjonalności zawodowej współczesnego dowódcy wydaje się racjonalne szczególnie w systematycznie zmieniającej się rzeczywistości?*

Przystępując do pracy nad powyższymi kwestiami zespół autorski dążył do określenia zakresu i głębi wiedzy oraz umiejętności dowódców zmiierzając do odpowiedzi na następujące pytania:

- *w czym wyraża się istota wiedzy i umiejętności?*
- *jaka jest relacja między kompetencjami kierowniczymi i dowódczymi?*
- *co determinuje kompetencje i profesjonalizm współczesnych dowódców?*
- *jaka wiedze powinien posiadać współczesny dowódca, aby sprawnie funkcjonować?*
- *jake cechy i wartości wpływają na skuteczność działania dowódcy?*
- *jake są wyznaczniki przywództwa we współczesnym dowodzeniu?*
- *jaka wiedza i jakie umiejętności wpływają na styl pracy dowódcy?*
- *co determinuje zmiany w zakresie wiedzy i umiejętnościach współczesnych dowódców.*

Rozpatrując poszczególne kwestie konieczne było umiejscowienie ich w różnych kontekstach. Nie ulega wątpliwości, iż wiedza i umiejętności połączone z cechami i wartościami stanowią główne wyznaczniki funkcjonalności zawodowej współczesnego oficera. Należało zatem rozpatrywać je także na tle cech i wartości. Dotyczy to również problematyki przywództwa i stylów kierowania. Stąd też odwoływanie się do idei przywództwa.

Na wiedzę i umiejętności dowódców należy patrzeć z perspektywy zadań, jakie mogą oni wykonywać aktualnie i w przyszłości. Trzeba je zatem rozpatrywać w aspekcie środowiska oraz współczesnych i perspektywicznych zagrożeń i koncepcji walki.

Całość rozpatrywań prezentowanych w niniejszym opracowaniu jest przede wszystkim wynikiem przeprowadzonych analiz i syntez. Sięgano również do badań empirycznych prowadzonych przez członków zespołu, szczególnie wówczas, gdy konieczne było szersze zobrazowanie generalnych sądów i tez.

Zebrany materiał stanowi w swej istocie jedynie wynik cząstkowych badań nad problemem. Wskazuje, w naszym przekonaniu, obszary wiedzy i kierunki, w jakich należy dążyć w procesie kształcenia i doskonalenia oficerów. Zespół autorski zdaje sobie sprawę z konieczności dalszych badań tych kwestii, szczególnie badań empirycznych. Wymaga to jednak dłuższego czasu i interdyscyplinarnego zespołu. Sugestie zawarte w niniejszym opracowaniu powinny jednak wpłynąć na pewne zmiany w programach kształcenia (doskonalenia) kursowego.

Rozpatrywane kwestie przedstawiono we wstępie, pięciu rozdziałach i zakończeniu. Całość uzupełniono bibliografią i załącznikami.

W rozdziale **pierwszym** określono istotę oraz zakres i głębię kategorii wiedza i umiejętności. Rozdział **drugi** wskazuje na istotę i zakres kompetencji współczesnego dowódcy. Jednocześnie zakreśla, przynajmniej w najogólniejszym zakresie, zasadnicze obszary wiedzy i umiejętności, jakie powinno przypisywać się współczesnym dowódcom.

Rozdział **trzeci** traktuje o przywództwie, jego istocie i znaczeniu z jednoczesną identyfikacją cech i wartości przywódczych oficerów.

W rozdziale **czwartym** na tle roli i zadań wskazano czynności zasadnicze, a co z tym się wiąże, zasadnicze wpływy wiedzy i umiejętności dowódców. Ekspozycja ta wynika także ze stylów oraz technik dowodzenia.

Rozdział **piąty** traktuje o niektórych determinantach zmian w wiedzy i umiejętnościach dowódców. Wskazano tu głównie na środowisko międzynarodowe oraz zmiany w technice bojowej. Wyeksponowano wpływ nowych koncepcji walki na kompetencje (wiedzę i umiejętności) dowódców. Wskazano również na zagrożenia i ich wpływ na kompetencje.

## ROZDZIAŁ 1

### WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI. ISTOTA I ZAKRES

---

W pierwszej refleksji zdefiniowanie wiedzy i umiejętności wydaje się jednoznaczne i oczywiste. Generalnie rzecz ujmując, wiedzę możemy rozpatrywać w kontekście pedagogicznym, socjologiczno-psychologicznym bądź filozoficznym. W najogólniejszym rozumieniu i najpowszechniejszym ujęciu wiedza to „(...) ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się; zasób wiadomości z jakiejś dziedziny, gałąź nauki”; lub „(...) znajomość czegoś, uświadomienie sobie czegoś”<sup>1</sup>.

W podejściu socjologiczno-psychologicznym wiedzy nadaje się znaczenie społeczne i jednostkowe. W znaczeniu społecznym wiedza to „(...) całokształt poznania rzeczywistości, jakim dysponuje ludzkość na danym etapie rozwoju”. W znaczeniu jednostkowym zaś to „(...) poznanie rzeczywistości jako fundament doświadczenia jednostki”<sup>2</sup>.

W ujęciu pedagogicznym wiedzę zazwyczaj traktuje się jako „(...) treści utrwalone w umyśle ludzkim w rezultacie gromadzenia doświadczeń i uczenia się”<sup>3</sup>. W takim podejściu wiedza obejmuje „(...) wszystkie formy świadomości społecznej, a więc zarówno formę najwyższą – naukę, jak ideologię, religię i magię, obok wiedzy racjonalnej może istnieć zatem wiedza irracjonalna, obok wiedzy prawdziwej – wiedza fałszywa. Szczególne znaczenie mają w życiu dwie kategorie wiedzy, ściśle związane z oddziaływaniem człowieka na rzeczywistość. Pierwsza z nich to oparta na doświadczeniu wiedza praktyczna, która dostarcza informacji o tym, jak zmieniać

---

<sup>1</sup> *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa 1981, t. III.

<sup>2</sup> Wł. Szewczyk (red.), *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.

<sup>3</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1984.

rzeczywistość. Druga – to wiedza teoretyczna (w. naukowa), dostarczająca danych o tym, jaka jest rzeczywistość. Istotną cechą wielu twierdzeń naukowych jest to, że po przekształceniu w normy mogą być wykorzystane jako wiedza praktyczna”<sup>1</sup>.

Ten, pedagogiczny w swej istocie kontekst, wymaga dodatkowych wyjaśnień. Wiedza jest w tym wypadku związana z dwoma zasadniczymi kategoriami. Chodzi mianowicie o uczenie się i doświadczenie. Autorzy Encyklopedii Pedagogicznej uczeniu się nadają dwa znaczenia. W znaczeniu szerokim uczenie rozumiane jest jako „(...) proces nabywania przez jednostkę względnie trwałych zmian w zachowaniu na podstawie jej indywidualnego doświadczenia”. W znaczeniu wąskim „(...) uczenie się bywa ograniczane do świadomego i zamierzonego zdobywania wiadomości i umiejętności”<sup>2</sup>. W. Okoń uczenie się ujmuje jako „(...) proces, w którego toku na podstawie doświadczenia, poznania i ćwiczenia powstają nowe formy zachowania się i działania lub ulegają zmianom formy wcześniej nabyte”<sup>3</sup>. Tenże Autor przez doświadczenie rozumie „(...) proces bądź rezultat bezpośredniego poznawania rzeczywistości za pośrednictwem systematycznej obserwacji lub eksperymentu. W znaczeniu potocznym doświadczenie to suma bodźców, jakie odbiera człowiek w ciągu swego życia, oraz jego reakcji na te bodźce: stąd się bierze określenie „człowiek doświadczony”<sup>4</sup>.

W sensie ogólnonaukowym doświadczenie traktuje się jako „wiedzę nabytą przez obserwację, nie zaś przez rozumowanie”<sup>5</sup>. D. Julia wyjaśnia dalej, że „Empiryzm (Locke, Hume) upatruje źródła wszelkiego poznania ludzkiego wyłącznie w doświadczeniu. Doktrynie tej przeciwstawia się klasyczny racjonalizm (Kartezjusz, Kant). Temu ostatniemu doświadczenie zmysłowe, chociaż niezbędne, nie wystarcza. Byłoby ono niczym, gdyby nie myśl, pozwalająca pojąć i uporządkować zdobyte doświadczenia. Z tego punktu widzenia przeciwstawiamy doświadczenie rozumowi („ I

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 339.

<sup>2</sup> *Encyklopedia Pedagogiczna*, red. W. Pomykała, wyd. Fundacja Innowacja, Warszawa 1993.

<sup>3</sup> Tamże, s. 327.

<sup>4</sup> Tamże, s. 58.

<sup>5</sup> D. Julia, *Słownik filozofii*, wyd. Książnica 1992.

wszystkiemu co wrodzone)”<sup>1</sup>. Cytowany Autor rozpatruje również doświadczenie na płaszczyźnie moralnej. W takim kontekście jest to „(...) ogół wiedzy nabytej w ciągu życia jednostki lub całej ludzkości. W tym znaczeniu ten, kto ma doświadczenie zarówno dlatego, że dużo przeżył, jak i dlatego, że zna historię ludzkości i umie z niej wyciągać wnioski, jest „mędrce” zdolnym do udzielania, jak mówił Kant „rad roztropnych” mogących dostarczyć szczęścia. Umiejętność robienia różnych rzeczy, zasadzająca się na doświadczenia i znajomości ludzi, może również rozwinąć w nas, zręczność, będącą gwarancją „powodzenia” życiowego. Jednakże moralność w ścisłym tego słowa znaczeniu jest całkowicie niezależna od doświadczenia. Polega ona na poczuciu niezwiązanym z żadnym doświadczeniem i w sposób absolutny nakazuje nam postępować w określony sposób bez względu na sytuację i okoliczności towarzyszące naszemu czynowi (Kant). Według Kanta doświadczenie może mieć znaczenie w interesach czy polityce, ale nie w dziedzinie moralności”<sup>2</sup>.

Powyższe odniesienie ma duże znaczenie dla naszych dalszych rozpatrywań. Pozwala nam bowiem zgłębić wiedzę i umiejętności w odłączeniu od cech i wartości, które stanowią oddzielną kategorię, związaną właśnie z moralnością.

Istotą rozpatrywań zespołu autorskiego nie jest filozofia wiedzy. Dla wyjaśnienia głębi i zakresu przedmiotu badań konieczne jest jednak wyeksponowanie filozoficznego ujęcia wiedzy.

Zazwyczaj wyrazem nauka określa się poznanie. Może być ono, jak zauważa S. Kamiński, odkrywcze lub nieodkrywcze<sup>3</sup>. Odkrywcze dotyczy czegoś absolutnie nowego. Nieodkrywcze zaś jest poznaniem czegoś tylko względnie nowego (np. tylko dla pewnej osoby). „Poznanie odkrywcze może być czynnością dochodzenie do wiedzy (planowe staranie się o poznanie), czyli poznawaniem, bądź rezultatem tej czynności (ogół osiągniętych prawd), czyli może stanowić, krótko mówiąc, poznanie – wytwór<sup>4</sup>. Mówimy tu o wiedzy, jako systemie wiadomości uzyskanych

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 74.

<sup>2</sup> Tamże, s. 74.

<sup>3</sup> S. Kamiński, *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, wyd. TN KUL, Lublin 1992.

<sup>4</sup> Tamże, s. 16-17.

w wyniku planowanej działalności poznawczej. „Poznanie nieodkrywcze zaś to „(...) przedmiot, proces oraz rezultat uczenia się i nauczania (...). Ogólnie przeto dałoby się powiedzieć, że „przedmiotem” uczenia się i nauczania jest: 1<sup>o</sup> zbiór wiadomości czy to będących rezultatem uprawiania nauki, czy też stanowiących pewien pogląd; 2<sup>o</sup> zespół umiejętności (sztuka, technika; tego rodzaju przedmiotem nauczania bywa zwykle rzemiosło, śpiew, gimnastyka) oraz 3<sup>o</sup> jakaś myśl (albo i rzecz) pouczająca, a więc kazanie, przestroga, morał, wskazówka (...). Proces uczenia się obejmuje bądź nabywanie wiedzy (studiowanie, kształcenie się), bądź nabywanie sprawności (praktyka, terminowanie). Przy czynności zaś nauczania można mieć na uwadze operację ciągłą i systematyczną (szkolenie, edukację) albo jednorazowy akt (upomnienie, kazanie, pouczenie)”<sup>1</sup>. Istotne jest przede wszystkim to, że „Rezultat uczenia się i nauczania może być (...) subiektywny, w postaci zdobytej wiedzy (wykształcenie, erudycja) bądź nabytej umiejętności (wyszkolenie, sztuka, znawstwo), albo obiektywny – jako wykład wiadomości (teoria, doktryna, pogląd). Ten ostatni rezultat uczenia się i nauczania może być pod innym względem znowu przedmiotem uczenia się i nauczania”<sup>2</sup>.

Generalnie zatem można powiedzieć, że wiedza jest rezultatem poznania naukowego, to znaczy „(...) układ wiadomości, które jakoś uznajemy i potrafimy w pewien przynajmniej sposób uzasadnić”<sup>3</sup>.

Z epistemologicznego punktu widzenia można dokonywać różnych podziałów wiedzy. Jak zauważa S. Kamiński „Ze względu na dopuszczalne źródła poznania bywa wiedza racjonalna (zgodna z krytycznie usposobionym rozumem i doświadczeniem) albo irracjonalna czyli pozaracjonalna (dopuszcza również źródła pozaracjonalne, jak np. emocjonalne, wolitywne i wiarę nadprzyrodzoną).

Zależnie od sposobu uzyskiwania informacji oddziela się wiedzę systematyczną (planowo zdobywaną) od niesystematycznej (zdobywanej spontanicznie i dorywczo) oraz dedukcyjną (niezawodnie wnioskowaną z apriorycznie przyjętych przesłanek,

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 17.

<sup>2</sup> Tamże, s. 18.

<sup>3</sup> Tamże s. 24.

czyli czysto spekulatywną) od indukcyjnej (wyjaśniającej w drodze uogólniania fakty dane z doświadczenia).

Z uwagi na przedmiot poznania może być wiedza specjalistyczna (jednoaspektowa) i ogólna (wieloaspektowa) oraz teoretyczna (wyjaśniająca, dlaczego jest tak lub było) i praktyczna (uzasadniająca, dlaczego należy tak, a nie inaczej działać”<sup>1</sup>.

Cytowany Autor determinuje również trzy podstawowe typy wiedzy racjonalnej. Są to wiedza naukowa, mądrościowa i potoczna.

Najogólniej rzecz ujmując wiedza naukowa to wiedza wynikająca z dogłębnego i wieloaspektowego poznania. Mądrość jest „(...) wiedzą najwyższą, najbardziej podstawową i ugruntowaną ostatecznie oraz jednocześnie umiejętnością stosowania tej wiedzy w postępowaniu”<sup>2</sup>. Szerszego wyjaśnienia, jak sądzimy, wymaga termin wiedza potoczna, którą S. Kamiński ujmuje również jako zdroworozsądkową lub przednaukową. Zgodzić się można z cytowanym Autorem, iż „Obejmuje ona wszelkie informacje, które wyrastają, bezpośrednio z życia codziennego oraz powstają doraźnie i bezplanowo. W konsekwencji wiadomości te cechuje utylitaryzm, względność, wieloaspektowość, subiektywizm, względność, wieloaspektowość i niedokładność. Stanowią one zlepek rozmaitych ujęć tudzież zbitkę obrazów świata otrzymanych z odmiennych punktów widzenia; tak, jak wywołał je przebieg życia. Zdobywaniu wiedzy potocznej towarzyszy wprawdzie zdrowy rozsądek, ale bez krytycznych, kontrolnych przeglądów trudno uchronić się przed błędami i niespójnością. Zazwyczaj przyjmuje się wiadomości pośpiesznie, nie dość ostrożnie i bez racjonalnego uzasadnienia. Często natomiast decydujące znaczenie mają motywy i czynniki emocjonalno-wolicjonalne”<sup>3</sup>.

W dotychczasowych rozpatrywaniach o wiedzy odwoływaliśmy się także do umiejętności. Często, choć potocznie, umiejętności określa się jako zdolności zastosowania posiadanej wiedzy w praktycznej działalności. Najpowszechniej umiejętność

---

<sup>1</sup> Tamże, s.25.

<sup>2</sup> Tamże, s.27.

<sup>3</sup> Tamże, s. 25.

określana jest jako „(...) praktyczna znajomość czegoś, biegłość w czymś, zdolność wykonywania czegoś”<sup>1</sup>.

W. Szewczuk traktuje umiejętność jako „(...) sprawność posługiwania się zdobytym doświadczeniem (wiedzą i operacjami) przy wykonywaniu określonych zadań. Autor ten wyodrębnia też umiejętności zawodowe, traktują je jako „(...) sprawność wykonywania specjalistycznych czynności objętych danym zawodem nabyta przez systematyczne kształcenie w szkole zawodowej lub na specjalnych kursach”<sup>2</sup>.

Nieco inaczej do kwestii umiejętności podchodzi W. Okoń. Ujmuje on umiejętność jako „(...) sprawność w posługiwaniu się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań: wiadomości te występują w postaci normatywnej, jako zasady, prawidła, reguły lub – w przypadku naśladownictwa – jako wzorce postępowania”<sup>3</sup>. Przy takim rozumieniu wyróżnia umiejętności praktyczne i umysłowe. W procesie kształtowania się umiejętności praktycznych i umysłowych wyróżnia następujące etapy „(...) uświadomienia sobie przez ucznia nazwy i znaczenia danej umiejętności, sformułowanie reguł działania, poznanie wzoru danej czynności, pierwsze ćwiczenia dokładnie kontrolowane, samodzielne, odpowiednio urozmaicone ćwiczenia w posługiwaniu się daną umiejętnością”<sup>4</sup>.

Dotychczasowe rozwiązania, choć naszkicowane skrótowo wskazują na wielorakość i różnorodność rozumienia wiedzy i umiejętności. Łatwo zatem zauważyć, że każda konceptualizacja musi przebiegać w określonych, zazwyczaj wybranych przez autorów kontekstach. Takie też będzie podejście w kolejnych rozdziałach rozpatrujących wybrane kwestie.

W rozdziale tym starano się naszkicować istotę wiedzy i umiejętności, wskazując różne rozumienia i wielorakość podejść do tych kwestii.

---

<sup>1</sup> *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa 1981, t. 6. III.

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1984.

<sup>4</sup> Tamże, s. 329.

## ROZDZIAŁ 2.

### KOMPETENCJE KIEROWNICZE I DOWÓDCZE

---

**S**kuteczność i sprawność każdego działania, w tym działania kierownika, jak wskazują autorzy literatury przedmiotu<sup>1</sup>, uwarunkowana jest trzema czynnikami ujętymi w ogólnej formule<sup>2</sup>:

**skuteczność kierownika = f (kompetencje, motywacje, warunki).**

Przy czym:

**kompetencje = f (motywacja do ich rozwoju, warunki).**

Oznacza to, iż jednocześnie kierownik musi posiadać określoną wiedzę, umiejętności i cechy osobowości, musi chcieć tę wiedzę zdobywać i wykorzystywać, oraz musi mieć stworzone warunki: a) do rozwoju kompetencji (w szkole wyższej, na kursach doskonalących, itp.), b) do wypełniania swoich funkcji przez daną organizację (wystarczające zasoby, uprawnienia, właściwe przepisy, itp.). W niniejszym rozdziale zostanie rozwiązany szczegółowy problem badawczy zawarty w pytaniu: *W jakim zakresie wykorzystać dorobek teorii organizacji i zarządzania w określeniu kompetencji współczesnego dowódcy?*

#### 2.1. ISTOTA I ZAKRES KOMPETENCJI

W kontekście podjętych badań konieczne wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania: *Jak klasyfikuje się kompetencje? Jakie umiejętności, wiedzę i cechy powinien posiadać kierownik, aby jego działanie zapewniło skuteczne i sprawne funkcjonowanie organizacji? Jak kształtuje się kompetencje?* Problemy te, jako jeden z pierwszych, podjął H. Fayol, który dokonał klasyfikacji czynności występujących w

---

<sup>1</sup> Zob. J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 14-18.

<sup>2</sup> R. Kreitner przedstawił formułę następująco: sukces menedżera = potencjał x motywacje x możliwości, R. Kreitner, *Management*, Houghton Mifflin Company 1989, s. 22-28.

przedsiębiorstwie przemysłowym, wyróżniając między innymi czynności kierownicze (administracyjne)<sup>1</sup>. Do nich zaliczył: przewidywanie (planowanie), organizowanie, rozkazywanie, koordynację i kontrolę. Badacz ten dokonał również powiązania potrzeb stanowisk pracy z kwalifikacjami pracowników, zwracając tym samym uwagę na zróżnicowanie wymagań w stosunku do zwykłych pracowników i kierowników różnych szczebli. Nie poprzestając na tym, na podstawie przeprowadzonych obserwacji, sformułował 14 zasad zarządzania<sup>2</sup>, które powinien przestrzegać każdy kierownik. Podobnie postąpił H. Emerson, ustalając listę zasad wydajności, a M. Weber stworzył zręby tak niezbędnej w zrozumieniu relacji podwładny-przełożony teorii władzy<sup>3</sup>. Stało się oczywiste, iż istnieją pewne zestawy cech, wiedzy i umiejętności, które w danej sytuacji pozwalają sprawniej kierować podwładnymi. Taki zestaw w literaturze przedmiotu często określa wspólnym mianem kompetencji. Pojęcia kompetencje używają np. J. C. Maxwell, C. Nosal czy Z. Pietrasiński<sup>4</sup>. Również w opracowaniu AON pod kierownictwem naukowym B. Szulca<sup>5</sup> posługiwano się pojęciem kompetencji oraz dokonano dokładnej, wyczerpującej analizy jej elementów i struktury. Stąd też, polecając czytelnikowi wymienioną pozycję, przyjęto termin kompetencje w rozumieniu C. Lévy-Leboyer, która stwierdziła, iż **kompetencje** dotyczą „*zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji*”<sup>6</sup>.

Umiejętności kierownicze (a szerzej kompetencje), bez względu na szczeble i dziedziny kierowania, można podzielić na:

- techniczne,
- społeczne,

---

<sup>1</sup> J. A. F. Stoner, Ch Wankel, *Kierowanie*, Warszawa, PWE 1997, s. 53.

<sup>2</sup> Są to: podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa, podporządkowanie interesów osobistych interesom ogółu, wynagrodzenie, centralizacja, hierarchia, ład, stałość personelu, ludzkość w obchodzeniu się, inicjatywa, zgranie personelu.

<sup>3</sup> Zob. B. Wawrzyniak, *Szkoła zarządzania*, Warszawa 1987, s. 65-69.

<sup>4</sup> J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Warszawa 1995, s. 91; C. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1997, s. 78; Z. Pietrasiński, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s. 82.

<sup>5</sup> Zob. B. Szulc (kier. nauk.), *Wpływ wskaźników profesjonalnych na kariery dowódcze oficerów wojsk lądowych (cz. 1)*, prk. „Prof-1”, Warszawa 1999.

<sup>6</sup> C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.

– koncepcyjne<sup>1</sup>.

**Kompetencje techniczne** dotyczą sprawnego posługiwania się narzędziami (np. programy komputerowe), metodami, procedurami (np. proces dowodzenia brygadą). Kompetencje społeczne dotyczą przewodzenia, motywowania osób i zespołów oraz współdziałania z innymi. Kompetencje koncepcyjne dotyczą umysłowej zdolności kierownika do koordynacji oraz ukierunkowywania działalności organizacji (takie szczególnie wykazuje szef sztabu w czasie planowania działań czy dowódca stawiając zadania). R. L. Katz podkreśla potrzebę rozumienia funkcjonowania zarówno elementów, jak i całości organizacji oraz predykcji wpływu zmian jednych elementów na inne elementy oraz na całość<sup>2</sup>. Na stanowisku niższego szczebla – dowódcy plutonu, kompetencje techniczne będą najważniejsze<sup>3</sup>, na wyższych stanowiskach – np. dowódcy kompanii, dowódcy batalionu większą rolę będą odgrywały kompetencje społeczne i koncepcyjne. Niewątpliwie kompetencje te mają większe znaczenie w przypadku potrzeby dużej samodzielności działań dowódcy.

**Kompetencje społeczne** są ważne na wszystkich stanowiskach kierowniczych, gdyż to one warunkują wykorzystanie kompetencji technicznych oraz koncepcyjnych i umożliwiają wywieranie wpływu na podwładnych. Jednocześnie są one najtrudniejsze do opanowania. Wymagają uwzględnienia nie tylko wielu zmiennych osobowościowych (np. temperament, postawy, motywacje, aspiracje) każdego podwładnego, ale i zmiennych sytuacyjnych (struktura zadania, stosunki interpersonalne, doświadczenie). Zmienne te należy najpierw rozpoznać i na tej podstawie wybrać najbardziej skuteczny styl oddziaływania (kierowania).

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż kompetencje kierownicze można rozpatrywać również w kontekście pełnienia ról: interpersonalnych, informacyjnych i decyzyjnych<sup>4</sup>.

Każda lista pożądanych kompetencji zawodowych, w tym kierowniczych, powinna być dowiązana do danego stanowiska pracy. Stąd też opracowywanie profilu kompetencji kierowniczych należy rozpoczynać od analizy stanowiska pracy, i na tej pod-

---

<sup>1</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie ... wyd. cyt.*, s. 35-36.

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> Oczywiście zależy to od liczebności pododdziału i specjalności.

<sup>4</sup> Zob. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 52.

stawie, ustalenia wstępnego, a później, po konsultacjach, ostatecznego wykazu cech, umiejętności i wiedzy. Ustalenie kompetencji (zbioru kompetencji) ma doniosłe znaczenie, gdyż:

- ułatwia dobór kadry do stanowisk – o najbardziej zbliżonych, do pożądanych, kompetencjach,
- stanowi podstawę obiektywizowania oceniania i opiniowanie kierowników,
- pozwala oszacować dysonans pomiędzy kompetencjami posiadanymi a pożadanymi,
- stanowi punkt odniesienia do projektowania rozwoju kompetencji kadr kierowniczych, w tym programów kształcenia w uczelniach.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż niezależnie od list kompetencji<sup>1</sup>, przy doborze kadr kierowniczych oraz projektowaniu rozwoju kompetencji, wskazane jest uwzględnianie ogólnych kompetencji, do których, można zaliczyć:

1. Poszukiwanie informacji,
2. Tworzenie koncepcji,
3. Giętkość koncepcyjna,
4. Badanie opinii,
5. Tworzenie zgranych zespołów,
6. Prezentowanie idei,
7. Wywieranie wpływu,
8. Pewność siebie,
9. Orientacja prorozwojowa,
10. Dążenie do osiągnięć,
11. Zorientowanie na przyszłość<sup>2</sup>.

Powyższe kompetencje wydają się szczególnie przydatne w sytuacjach ekstremalnych, gdy trzeba dokonywać selekcji i rangowania informacji, działać niekonwencjonalnie oraz wymagać od podwładnych dużego wysiłku fizycznego i intelektualnego – np. w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych, szkolenia poligonowego i wreszcie w czasie przygotowania i prowadzenia walki. Do cech efektyw-

---

<sup>1</sup> Przykładową propozycję wstępnej listy kompetencji, według podanej wcześniej klasyfikacji, wymaganych na stanowisku dowódcy oddziału przedstawiono w załącznikach 1 i 2.

<sup>2</sup> Z. Pietrański, *Znakomici szefowie...*, wyd. cyt., s. 82.

nego kierownika, możemy zaliczyć: potrzebę osiągnięć, siłę woli zapewniającą wytrwałość w dążeniu do celu wbrew wszelkim przeszkodom, pewność siebie i zdecydowanie, zdolność do ryzyka, kontrolowanie własnych emocji, odporność na stres, znajomość ludzi, taktowność, inteligencję, zdolności organizacyjne<sup>1</sup>.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że kompetencje kierownicze oraz przyczyny rozwoju kompetencji kadry mogą być dwojakie:

**Zewnętrzne** – wynikające z celów organizacji (sił zbrojnych, instytucji, jednostek wojskowych) – dostosowującej się do wymagań otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. W przypadku naszych sił zbrojnych, organizacji utrzymującej się z budżetu państwa, przyczyną zmian są głównie ograniczenia nakładów finansowych, zmiana zagrożeń zewnętrznych państwa oraz wymagania wynikające z wstąpieniem Polski do NATO.

**Wewnętrzne** – wynikające z motywów osobistych – potrzeby osiągnięć, aspiracji, zainteresowań, świadomości potrzeby samodoskonalenia.

Oczywiście pożądane, ale i trudne do osiągnięcia jest to, aby przyczyny zewnętrzne były zbieżne z przyczynami zewnętrznymi, czyli cel działania zmieniającej się organizacji był zbieżny z celami rozwojowymi jej członków.

Reasumując stwierdzić można, iż proces kształtowania wszelkich kompetencji trwa przez cały okres funkcjonowania zawodowego oficerów, przy czym poszczególne składniki kompetencji są wykształcane w różnym stopniu. W mniejszym – cechy osobowości i zdolności, w większym – wiedza i umiejętności. Niewątpliwie pewnych cech, predyspozycji nie można przyswoić sobie w czasie nauki. Są kierownicy, którzy posiadają szczególny dar wpływania na ludzi, charyzmę, która ułatwia im wykonywanie zadań.

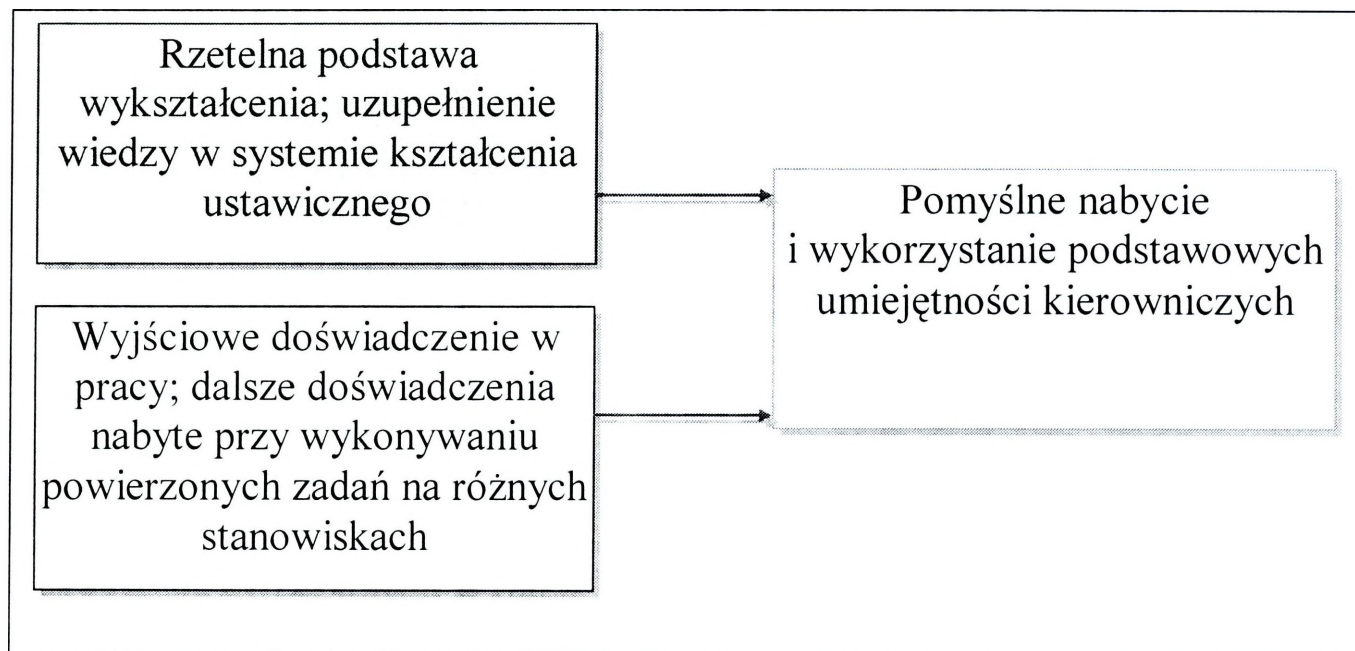
Kształtowanie kompetencji kierowniczych przebiega w trzech etapach:

- w trakcie kształcenia przed wypełnianiem funkcji kierowniczych;
- poprzez kształcenie w trakcie wypełniania funkcji kierowniczych;
- poprzez wykonywanie funkcji kierowniczych (nabieranie doświadczenia).

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 83-84

R. W. Griffin wskazuje, iż w procesie nabywania (rozwoju) kompetencji doświadczenie i wykształcenie wzajemnie się uzupełniają i nadaje im podobną rangę (rys. 1.).



Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, wyd. cyt., s. 49.

**Rys. 2.1. Źródła umiejętności kierowniczych**

Ogromną więc rolę w rozwoju kompetencji kierowniczych spełnia wszelkie ukierunkowane kształcenie – w tym kształcenie w Akademii Obrony Narodowej. Program nauczania studentów zakłada nabycie przez nich zarówno kompetencji merytorycznych, społecznych, jak i koncepcyjnych. Od jakości procesu kształcenia oraz motywacji jego uczestników zależy stopień nabycia tych kompetencji – przydatnych zwłaszcza w początkowym okresie służby tych oficerów, którzy będą pełnili funkcje dowódcze.

## **2.2. ROLA KOMPETENCJI W DOWODZENIU WOJSKAMI**

Koncepcja kompetencji menedżerskich powstała na podstawie analizy zachowań odróżniających skutecznych i mniej skutecznych menedżerów, identyfikacji tych zachowań, które są najsilniej skorelowane z wysoką efektywnością pracowników. R. E. Boytazis rozszerzył pojęcie kompetencji<sup>1</sup>, które według niego obejmują motyw, ce-

<sup>1</sup> A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa 2000, s. 28-29.

chy osobowości, umiejętności i zdolności poznawcze oraz umiejętności interpersonalne.

Pojęcie to jest aktualnie często używane przez autorów literatury przedmiotu – głównie dla określenia zestawu cech, wiedzy i umiejętności, które w danej sytuacji pozwalają sprawniej kierować podwładnymi<sup>1</sup> – wykorzystywać ich potencjał zawodowy oraz przydzielone do wykonania zadań zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne. Są określane pod kątem celów i potrzeb danej organizacji.

Takim pojęciem posługują się A. Rakowska i A. Sitko-Lutek, J. C. Maxwell, C. Nosal czy Z. Pietrasiński<sup>2</sup>. Również w pracach naukowych w Akademii posługiwano się pojęciem kompetencji oraz dokonano dokładnej, wyczerpującej analizy ich elementów i struktury (B. Szulc, J. Borkowski<sup>3</sup>). W opracowaniu tym używano pojęcia „kompetencje kierownicze”, jednak należy zauważyć, iż pojęcia „kompetencje kierownicze” i „kompetencje dowódcze” są tożsame. Stąd też, pojęcie „kompetencje dowódcze” używane będzie wtedy, gdy pojawi się potrzeba podkreślenia specyfiki działania dowódcy.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, iż pojęcie **kompetencji** jest pojęciem szerszym niż umiejętności, a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby dowódca (kierownik) był wystarczająco kompetentny. **Kompetentny dowódca** to osoba, która dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym będzie chciała i potrafiła pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności. W kompetencjach wyróżnione zostały cztery podstawowe obszary: kierowanie operacjami, kierowanie finansami, kierowanie ludźmi, kierowanie informacją<sup>4</sup>.

Inną jeszcze klasyfikację składników kompetencji na przykładzie przywódcy bezpośredniego w wojskach lądowych USA przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>1</sup> Np. C. Lévy-Leboyer pojęcie to definiuje: „zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji”, (w:) *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.

<sup>2</sup> J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Warszawa 1995, s. 91; C. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1997, s. 78; Z. Pietrasiński, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s. 82.

<sup>3</sup> Zob. B. Szulc (kier. nauk.), *Wpływ wskaźników profesjonalnych na kariery dowódcze oficerów wojsk lądowych* (cz. 1), pk. „Prof-1”, Warszawa, 1999 r, rozdz. 1.; J. Borkowski, *Kompetencje menedżerskie dowódcy*, Zeszyty Naukowe AON 2/2000.

<sup>4</sup> Zob. A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...*, s. 31.

Tabela 1.

**Wartości, cechy charakteru i umiejętności przywódcy bezpośredniego  
w wojskach lądowych USA**

Nr	Wartości, cechy charakteru	Cecha składowa lub zachowanie wskazujące na istnienie cechy lub kierowanie się wartością
<b>I. Wartości</b>		
1.1	Lojalność	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji
1.2		Lojalność w stosunku do podwładnego
1.3		Lojalność w stosunku do przełożonego
2.1	Powinność	Pracowitość – wykonywanie pracy jak najlepiej
2.2		inicjatywność –przejawianie inicjatywy
2.3		planowość -działanie z namysłem po zastanowieniu
2.4		prawdomówność w każdej sytuacji nie posługiwanie się kłamstwem
2.5		odpowiedzialność - za działania swoje i podwładnych
2.6		odmowa wykonania rozkazu niezgodnego z prawem
3.1	Szacunek	tolerancyjność w stosunku do podwładnych z różnych grup etnicznych i religijnych
3.2		sprawiedliwość i równouprawnienie
		stwarzanie atmosfery tolerancji
3.3		stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych
3.4		stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych
3.5		duch bezinteresownej służby
3.6	codzienna uprzejmość	
4	Honor	przedłożenie wojskowych wartości ponad własnymi interesami, karierą i komfortem poprzez przestrzeganie przysięgi i przestrzeganie wartości wojskowych we wszystkim co się robi
5.1	Prawość	działanie zgodnie z prawem i moralnością
5.2		uczciwość w każdej sytuacji
5.3		zgodność słów z czynami (informują o niemożliwości wykonania zadania)
5.4		robienie rzeczy słusznych z wyboru a nie nakazu
5.5		szczerowość wypowiedzianie myśli
	Odwaga osobista	
6.1.1	Odwaga moralna	postępowanie. zgodnie ze swoimi lub wojskowymi wartościami (prawość i honor), zasadami i przekonaniem bez względu na skutki, np. branie odpowiedzialności za decyzje i skutki bez względu na wyniki
6.1.2		zmienianie, rozważanie, krytyczna samoocena
6.1.3		szczerowość – prawdomówność, uczciwość, bez uprzedzeń i złośliwości, w każdej sytuacji – np. pomyłki podwładnego; jest warunkiem zaufania
6.2	Odwaga fizyczna	pokonywanie strachu wobec krzywdy cielesnej i dalsze działanie
7.1	Bezinteresowna służba	wykonywanie tego co jest ważne dla narodu, organizacji i podwładnych przedkładając obowiązki nad swój własny interes

Nr	Wartości, cechy charakteru	Cecha składowa lub zachowanie wskazujące na istnienie cechy lub kierowanie się wartością
7.2		nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze jednocześnie raniąc innych lub sabotując zadanie
<b>II. Cechy</b>		
<b>Umysłowe (mentalne)</b>		
8.1	Wola działania	
8.2	Samodyscyplina	wykonywanie tego co potrzeba bez względu na własne odczucia, efekt – robienie rzeczy słusznych bez względu na konsekwencje
8.3	Inicjatywa	zdolność do samodzielnego rozpoczynania działań kiedy nie ma żadnych instrukcji, działania gdy zmienia się sytuacja. Należy rozwijać inicjatywę poprzez styl działania i atmosferę org. – poprzez wybaczenie pomyłek
8.4	Rozsądek	zdolność do szybkiej oceny sytuacji, rangowania kolejności i ważności działań, wybierania działań
8.5	Przewidywanie skutków	–
8.6	Wiara w siebie	możliwość działania w każdej sytuacji, opiera się na kompetencji, efekt wpajanie wiary podwładnym
8.7	Inteligencja (zdolność wnioskowania)	w+ u+ d+ zdolność wnioskowania= refleksja
	Świadomość kulturowa	układ wiary, wartości i tego co jest ważne( problemy etniczne, obyczaje)
<b>Fizyczne</b>		
8.8	tężyzna fizyczna	działanie dla utrzymania zdrowia egzaminy, higiena, porządek wokół siebie
8.9	sprawność fizyczna	wytrzymałość fizyczna
8.10		dbałość o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą
<b>Emocjonalne</b>		
9.1	Samokontrola własnych emocji	–
	Dobór emocji do sytuacji	–

*Źródło: opracowanie na podstawie: Przywództwo w wojsku, FM 22 – 100, Dowództwo Wojsk Lądowych USA, AON 2001(tłumaczenie na język polski).*

Szczególnie ważne na stanowiskach średniego i wyższego szczebla dowodzenia, zajmowanych przez absolwentów AON, są kompetencje społeczne, gdyż to one warunkują wykorzystanie kompetencji technicznych oraz koncepcyjnych i umożliwiają wywieranie wpływu na podwładnych. Jednocześnie są one najtrudniejsze do opanowania. Wymagają uwzględnienia nie tylko wielu zmiennych osobowościowych (np.

temperament, postawy, motywacje, aspiracje) każdego podwładnego, ale i zmiennych sytuacyjnych (struktura zadania, stosunki interpersonalne, doświadczenie).

Na podstawie prowadzonych badań można stwierdzić, iż do cech efektywnego kierownika, zalicza się:

- potrzebę osiągnięć,
- siłę woli zapewniającą wytrwałość w dążeniu do celu wbrew wszelkim przeszkodom,
- pewność siebie i zdecydowanie,
- zdolność do ryzyka,
- kontrolowanie własnych emocji,
- odporność na stres,
- znajomość ludzi,
- taktowność,
- inteligencję,
- zdolności organizacyjne<sup>1</sup>.

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, iż do kompetencji skutecznego kierownika zaliczamy:

– *Być osobą posiadającą wiele zdolności*: umiejącą dostosować się do zmieniających się i często niepewnych okoliczności (warunków, sytuacji); zdolną jednocześnie myśleć strategicznie i podejmować pod presją właściwe decyzje; zdolną organizować złożone systemy pracy i dobierać elastyczne sposoby rozwiązywania problemów; zdolną sprawnie pracować z kadrami wysokiego szczebla w celu zajmowania się złożonymi problemami zarządzania.

– *Robić to, co należy*: mieć świadomość i umiejętność koncentrowania się na trudnościach; podejmować się tego, co konieczne, wiedzieć to, co jest niezbędne w pierwszej kolejności; potrafić pracować samemu i być zdolnym nauczyć innych, jeśli zajdzie taka potrzeba.

– *Szybko się uczyć*: umieć szybko opanować nowe umiejętności techniczne i handlowe.

---

<sup>1</sup> Z. Pietrasiński, *Znakomici...*, wyd. cyt., s. 82.

- *Posiadać zdolności do podejmowania decyzji*: w licznych złożonych sytuacjach zarządzania preferować raczej szybkie i przybliżone niż powolne i precyzyjne działania.
- *Umieć kierować podwładnymi*: skutecznie delegować na podwładnych zadania, uprawnienia i odpowiedzialność, zapewniać im szerokie możliwości działania i postępować wobec nich sprawiedliwie.
- *Tworzyć sprzyjający klimat dla rozwoju współpracowników*: podejmować różne przedsięwzięcia w celu ułatwiania rozwoju podwładnych.
- *Kierować uwagę podwładnych na problemy*: działać zdecydowanie i bezstronnie, kiedy chodzi o powierzanie problemów podwładnym.
- *Być ukierunkowanym na pracę zespołową*: wykonywać swoją pracę, kierując pracą innych.
- *Rekrutować utalentowanych współpracowników*: pozyskiwać utalentowanych pracowników dla swojego zespołu.
- *Tworzyć lub przywracać dobre stosunki z innymi*: wiedzieć w jaki sposób tworzyć i utrzymywać stosunki zawodowe ze współpracownikami i grupami zewnętrznymi; potrafić rozmawiać i regulować problemy pracy bez zrażania ludzi; rozumieć innych i być zdolnym uzyskać ich współdziałanie w relacjach niehierarchicznych.
- *Być wyrozumiałym i wrażliwym*: wykazywać szczere zainteresowanie innych i wrażliwość na potrzeby podwładnych.
- *Stawiać czoło problemom i trudnościom z zimną krwią*: być zdecydowanym, liczyć się z opiniami opartymi na faktach, nie potępiać innych za ich błędy i potrafić wyjść z kłopotliwych sytuacji.
- *Utrzymywać równowagę między pracą i życiem prywatnym*: równoważyć priorytety zawodowe i życia prywatnego tak, aby żadne z nich nie były zaniedbywane.
- *Znać samego siebie*: posiadać dokładne rozeznanie swoich silnych i słabych stron oraz być gotowym je doskonalić.
- *Pozostawiać ludziom swobodę działania*: być serdecznym i wykazywać się poczuciem humoru.
- *Działać elastycznie*: akceptować zachowania, które często są postrzegane jako odmienne od powszechnie przyjętych; być jednocześnie twardym i współczującym, kierować i umożliwiać kierowanie innym.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że wysokie kompetencje kierownicze są szczególnie przydatne w sytuacjach ekstremalnych, gdy trzeba dokonywać selekcji i szeregowania informacji, działać niekonwencjonalnie oraz wymagać od podwładnych dużego wysiłku fizycznego i intelektualnego, np. w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych, szkolenia poligonowego i wreszcie w czasie przygotowania i prowadzenia walki. Kompetentny kierownik łatwiej uzyska i utrzyma autorytet eksperta i autorytet przywódcy, co ułatwi mu skuteczną realizację otrzymanych zadań i sprawne wykorzystanie posiadanych przez komórkę organizacyjną zasobów.

Należy wspomnieć, iż pożądanym jest, aby dowódca był również przywódcą w grupie podwładnych. Korzyści płynące z tego są oczywiste i, jak wskazuje J. P. Kotter, dzięki skutecznemu przywództwu, w przedsiębiorstwie:

- ujawniamy i wdrażamy 61% innowacji przy normie 23%;
- dotrzymujemy zaplanowanych terminów w 83% przypadków, przy standardzie 33%;
- udaje nam się nakłonić 48% pracowników do podjęcia nowych zadań w przypadku przerostu zatrudnienia (norma – 9%);
- obsadzamy efektywnie projekty w 72% (norma – 54%);
- rozwiązujemy 87% konfliktów (norma – 22%);
- następuje poprawa kontaktów z klientami o 12%;
- tracimy o 35% czasu mniej na bezproduktywne spotkania i popełniamy o 38% mniej błędów<sup>1</sup>.

### 2.3. UWARUNKOWANIA ROZWOJU KOMPETENCJI

Pojęcie rozwoju, za W. Okoniem, można rozumieć jako: „...proces polegający na dokonywaniu się w danym przedmiocie określonych zmian ilościowych i jakościowych; rozwój jest procesem przemian następujących pod wpływem czynników wewnątrzprzedmiotowych i środowiskowych”<sup>2</sup>. Proces ten w odniesieniu do kompetencji zawodowych (w tym kierowniczych) trwa przez cały okres funkcjonowania

<sup>1</sup> Zob. A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 38.

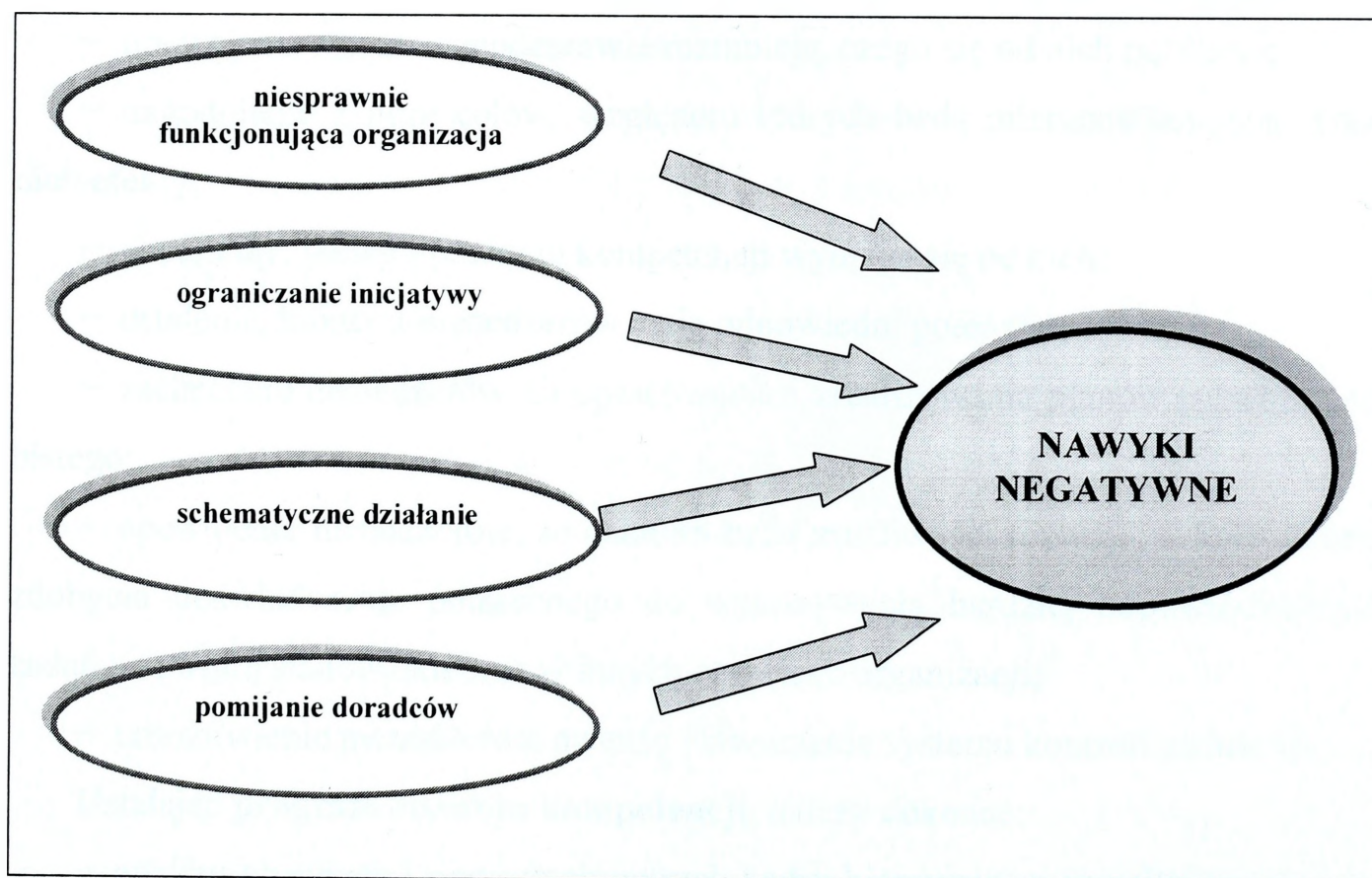
<sup>2</sup> W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 246.

zawodowego oficerów, przy czym poszczególne składniki kompetencji są rozwijane w różnym stopniu. W mniejszym – cechy osobowości i zdolności, w większym – wiedza i umiejętności. Niewątpliwie pewnych cech, predyspozycji nie można przyswoić sobie zarówno w czasie nauki w uczelni, jak i praktyki w jednostce wojskowej.

Rozwój kompetencji kierowniczych przebiega w trzech etapach:

- w trakcie kształcenia przed wypełnianiem funkcji kierowniczych,
- poprzez kształcenie w trakcie wypełniania funkcji kierowniczych,
- poprzez wykonywanie funkcji kierowniczych (nabieranie doświadczenia).

W procesie rozwoju kompetencji doświadczenie i wykształcenie wzajemnie się uzupełniają. Należy jednak zauważyć, że doświadczenie może mieć również negatywny wpływ na kompetencje, szczególnie gdy w procesie kierowania nabiera się złych nawyków (rys. 2.).



Rys. 2.2 Czynniki wpływające na negatywne doświadczenie

Przyczyny rozwoju kompetencji kadry dowódczej mogą być dwojakie:

- **zewnętrzne** – wynikające z celów organizacji (sił zbrojnych, instytucji, jednostek wojskowych), dostosowującej się do wymagań otoczenia zewnętrznego

i wewnętrznego. W przypadku naszych sił zbrojnych, organizacji utrzymującej się z budżetu państwa, przyczyną zmian są głównie ograniczenia nakładów finansowych, zmiana zagrożeń zewnętrznych państwa oraz wymagania wynikające z wstąpieniem Polski do NATO. Wymusza to likwidację jednostek wojskowych, ograniczanie etatów, przenoszenie, modyfikację obowiązków i uprawnień, a tym samym zmianę wymagań poświadczanych na stanowiskach pracy.

– **wewnętrzne** – wynikające z motywów osobistych – potrzeby osiągnięć, aspiracji, zainteresowań, świadomości potrzeby samodoskonalenia, itp.

Oczywiście pożądane, ale i trudne do osiągnięcia jest to, aby przyczyny zewnętrzne były zbieżne z przyczynami wewnętrznymi, czyli cel działania zmieniającej się organizacji był zbieżny z celami rozwojowymi jej członków.

Główne **cele** rozwoju kadry kierowniczej, według M. Armstronga<sup>1</sup>, są następujące:

- upewnienie się, że menedżerowie rozumieją, czego się od nich oczekuje;
- uzgodnienie z nimi celów, względem których będą mierzone osiągnięcia przez nich efekty;
- określenie, jakiego poziomu kompetencji wymaga się od nich;
- ustalenie, którzy z menedżerów mają odpowiedni potencjał;
- zachęcenie menedżerów do opracowania i zrealizowania planów rozwoju osobistego;
- upewnienie menedżerów, że dane im będą możliwości rozwoju, szkolenia oraz zdobycia doświadczenia potrzebnego do wykonywania bardziej odpowiedzialnych zadań na swoim stanowisku oraz w innych częściach organizacji;
- umożliwienie menedżerom awansu i stworzenie systemu kontroli awansów.

Ustalając **program rozwoju kompetencji**, należy dokonać:

- analizy obecnych i przyszłych potrzeb kadry kierowniczej (wynikających z zadań wykonywanych na konkretnych stanowiskach oraz indywidualnych preferencji kierowników);
- oceny istniejących i potencjalnych umiejętności oraz porównanie efektów osiągniętych przez kadrę kierowniczą z tymi potrzebami;

---

<sup>1</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 470.

- opracowania polityki, strategii i planów, aby zrealizować te potrzeby;
- oceny efektywności rozwoju kompetencji.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż realizacja założonych celów rozwoju kompetencji wymaga doboru jednej lub kilku **form rozwoju**<sup>1</sup>. Do nich zalicza się:

- rozwój na stanowisku pracy poprzez doradztwo, monitorowanie oraz informowanie zwrotne dostarczane przez kierowników w celu określenia i zaspokojenia potrzeb rozwojowych;
- rozwój poprzez doświadczenie, obejmujący rotację stanowisk pracy, rozszerzanie treści pracy, udział w zespołach projektowych i grupach zadaniowych, uczenie się przez działanie oraz działania poza organizacją;
- formalne szkolenia na kursach organizowanych w organizacji lub poza nią;
- rozwój osobisty oparty na ukierunkowaniu własnego uczenia się, którego program został oparty o plan rozwoju osobistego.

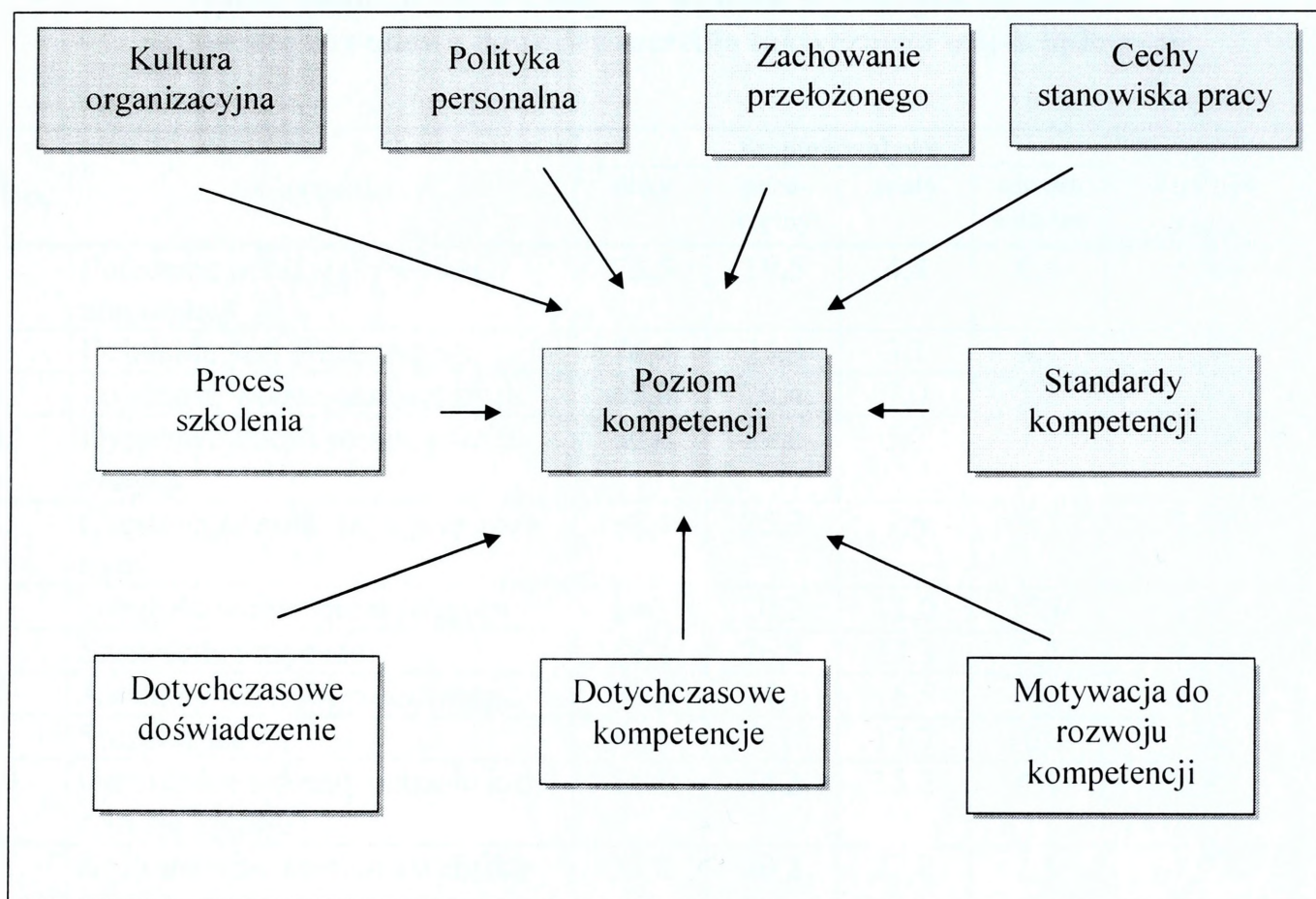
Jednak osiągnięcie wymienionych celów prowadzących do rozwoju kompetencji u oficerów uwarunkowane jest dwiema podstawowymi grupami czynników (rys. 3):

- 1) związanymi z organizacją, zależnymi od niej;
- 2) związanymi z indywidualnymi właściwościami oficera.

Taka klasyfikacja uwydatnia fakt, iż za rozwój kompetencji kierowniczych (zawodowych) odpowiada zarówno instytucja, jak i każdy oficer (dowódca) z osobna. Dowódca musi nauczyć się samodzielności podczas wykonywania codziennych zadań, ale zarówno instytucja, jak i przełożeni mogą mu w tym pomóc, zachęcając go, dając mu wskazówki i odpowiednie możliwości. Jak twierdzi McGregor, menedżerem trzeba zostać – nie można się nim urodzić, nie można go też stworzyć. Zadaniem firmy jest więc zapewnienie odpowiednich warunków (środowiska pracy) do szybszego i systematycznego rozwoju pracowników, a rozwój kadry kierowniczej, jak wskazuje McGregor, powinien przypominać raczej cierpliwe uprawianie ziemi niż szybką produkcję. To drugie podejście prowadzi bowiem m. in. do nierealistycznych oczekiwań, że rozwój kadry kierowniczej może się odbywać w sali szkoleniowej.

---

<sup>1</sup> Tamże., s. 477.



**Rys. 2.3. Podstawowe uwarunkowania rozwoju kompetencji**

Podstawowym czynnikiem rozwoju kompetencji jest **kultura organizacyjna**. Jak wskazują autorzy literatury przedmiotu, jest wiele organizacji, których naczelną strategią jest inwestowanie w ludzi, stwarzanie im warunków do zdobywania wiedzy i doświadczenia. Mówi się wręcz o organizacjach uczących się. W większości organizacji posiadanie pożądanых kompetencji, wykazywanie się nimi, jest podstawowym warunkiem awansowania, osiągnięcia wyższych zarobków, posiadania autorytetu wśród kolegów i przełożonych (rangi tych i innych czynników w kontekście ich wpływu na karierę zawodową przedstawiono w tabeli 2.).

Tabela 2.

**Opinie respondentów o stopniu wpływu wybranych czynników  
na karierę zawodową dowódcy szczebla taktycznego wojsk lądowych**

Lp.	Czynniki	Stopień wpływu				Kolejność - średnia ranga <sup>1</sup>
		duży	prze- ciężny	mały	nie ma wpływu	
1.	Polecenie przez wpływowego znajomego	75,5	19,5	4,4	0,6	1,30
2.	Działania pod przełożonego	70,4	23,3	3,1	3,1	1,39
3.	Lojalność wobec przełożonych,	68,8	20,4	7,0	3,8	1,46
4.	Dyspozycyjność wobec przełożonych	60,4	29,6	5,7	4,4	1,54
5.	Częste zgadzanie się z przełożonym	61,4	25,3	7,6	5,7	1,58
6.	Uległość wobec przełożonych	60,1	20,2	12,0	17,6	1,67
7.	Szczyście, przypadek	54,4	26,6	13,3	5,7	1,70
8.	Aktualny nastrój przełożonego	51,3	24,1	16,5	7,6	1,80
9.	Służalczość	50,0	22,15	17,7	10,1	1,88
10.	Odnoszone sukcesy zespołu którym się kieruje	36,1	44,3	15,2	4,4	1,88
11.	Doskonalenie swoich kwalifikacji zawodowych,	35,2	40,2	22,0	2,5	1,92
12.	Ukończenie studiów w AON	40,1	33,8	17,2	8,9	1,95
13.	Rzetelne, systematyczne wykonywanie obowiązków	31,2	43,3	20,4	5,1	1,99
14.	Obycie towarzyskie,	36,1	38,6	14,6	10,8	2,00
15.	Umiejętności przewodzenia	28,5	44,9	20,2	6,3	2,04
16.	Umiejętności zawodowe	27,7	40,9	26,4	5,0	2,09
17.	Sprawność intelektualna	26,6	46,8	16,4	10,1	2,10
18.	Ścisłe kontrolowanie podwładnych	23,4	41,1	24,0	11,4	2,23
19.	Pomysłowość, kreatywność	17,1	50,0	23,4	9,5	2,25
20.	Wygląd zewnętrzny	18,3	43,7	25,9	12,0	2,32
21.	Uzyskanie stopnia naukowego doktora	20,6	38,7	27,7	12,9	2,33
22.	Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	23,9	30,8	25,1	20,1	2,42
23.	Działanie zgodnie z prawem	15,8	39,2	28,5	16,4	2,46
24.	Odwaga moralna	15,4	35,9	32,1	16,7	2,50
25.	Poczucie humoru	13,9	40,5	23,4	22,1	2,54
26.	Uczciwość w każdej sytuacji	9,5	39,2	34,8	16,4	2,58
27.	Dbanie o podwładnych	12,7	32,9	32,3	22,15	2,64
28.	Szczerłość wypowiedzenia myśli	15,2	28,5	29,7	26,6	2,68
29.	Sprawność fizyczna	8,8	35,4	33,5	22,1	2,69

<sup>1</sup> Użyto skali 4-punktowej: 1-wpływ duży, 2- wpływ przeciętny, 3-wpływ mały, 4- brak wpływu.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na rozwój kompetencji i będącym wskaźnikiem stosunku organizacji do rozwoju wszelkich kompetencji jej członków jest **polityka personalna** organizacji. Opisując politykę personalną organizacji można posłużyć się jednym z dwóch modeli – modelem sita oraz modelem kapitału ludzkiego.

**Model sita** zakłada, iż:

- człowiek dorosły jest już w pełni ukształtowany i w zasadzie nie można go zmienić. Przyjmując więc najlepszych kandydatów – z najlepszymi dyplomami – zapewnia się najlepszych pracowników;

- konkurencja pomiędzy pracownikami jest ważnym motywem efektywności ich działania.

Stąd też w modelu tym kładzie się nacisk na konkurencję i rywalizację pomiędzy pracownikami. Dlatego:

- do pracy przyjmowani są pracownicy najlepsi,

- najlepsi dość szybko awansują, a słabszych stopniowo zastępują inni pracownicy,

- małą uwagę zwraca się na rozwój pracowników.

**Model kapitału ludzkiego** zakłada:

- człowiek z natury jest zdolny i skłonny do rozwoju,

- rozwój jest podstawowym motywem działania człowieka (odwołuje się do teorii potrzeb A. Masłowa).

Stąd przyjmuje się do pracy osoby o harmonijnej osobowości, skłonne do samodoskonalenia i współpracy. Organizacja dba więc o:

- jego rozwój profesjonalny i osobisty,

- satysfakcję z pracy.

Osoby pracujące nieefektywnie na danym stanowisku raczej nie zwalnia się, lecz szuka się odpowiedniej dla nich pracy.

W **organizacjach wojskowych** szczebla taktycznego wojsk lądowych w zasadzie przeważa model kapitału ludzkiego (przynajmniej deklaratorywnie), wynikający z:

- potrzeby dostosowywania się oficerów i organizacji do wymogów zmieniającego się pola walki oraz wymogów NATO;

- stosunkowo częstej zmiany stanowisk służby;

- oraz długoletniego wiązania się oficerów z wojskiem.

Istotnym czynnikiem są również wszelkie zawodowe **działania (zachowania) bezpośrednich przełożonych** pracowników. P. Drucker uważa, iż każdy menedżer w firmie może zachęcić lub zniechęcić ludzi do rozwoju osobistego i ukierunkować ten rozwój – właściwie lub niewłaściwie. Powinno mu się powierzyć zadanie pomagania wszystkim ludziom, z którymi współpracuje, we właściwym ukierunkowaniu ich wysiłków związanych z rozwojem osobistym<sup>1</sup>.

Przełożeni mogą więc wpływać na podwładnych w dwojaki sposób. Po pierwsze, stanowiąc dla podwładnych ważny **wzorzec postępowania** – samemu doskonaląc kompetencje, działając skutecznie i sprawnie, okazując życzliwość i zainteresowanie – mogą znaleźć naśladowców swojego zachowania. Po drugie – mogą **wspomagać swoich podwładnych**, zachęcać do podnoszenia kompetencji<sup>2</sup> poprzez:

- podkreślanie roli samooceny i rozpoznania potrzeb rozwojowych poprzez zachęcanie menedżerów do oceny własnych efektów, konfrontowania ich z ustalonymi celami i przeanalizowania czynników, które przyczyniły się do osiągnięcia lepszych lub gorszych wyników;

- zachęcanie menedżerów do opracowania własnych planów rozwoju osobistego lub programów ukierunkowania własnego uczenia się;

- zachęcanie menedżerów, aby omawiali swoje problemy i możliwości ze zwierzchnikami, współpracownikami, w celu ustalenia, czego powinni się nauczyć lub co powinni umieć wykonać.

Działania przełożonych w zakresie rozwoju kompetencji podwładnych powinny więc zmierzać do tego, aby podwładny:

- wiedział, jakich oczekuje się od niego kompetencji;
- jakich brakuje mu kompetencji;
- w jakich działaniach sprawdza się najlepiej;
- chciał nabywać kompetencje.

Kolejnym czynnikiem warunkującym skuteczny rozwój kompetencji jest **jakość procesu szkolenia** realizowanego w organizacji. Szkolenie bez związku z założonymi długofalowymi celami, bez programu szkolenia, bez związku z głównymi wymaga-

---

<sup>1</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 474.

<sup>2</sup> Tamże, s. 478.

niami stanowisk pracy, prowadzone niesystematycznie, szablonowo oraz zaplanowane w czasie realizacji przez kadrę innych zadań nie wspomogą oficerów w rozwijaniu ich kompetencji ani nie spełni funkcji motywacyjnej.

Należy tu podkreślić, iż program rozwoju pożądanych kompetencji zawodowych, w tym kierowniczych, program szkolenia, powinien również uwzględniać wymagania danego stanowiska pracy. Stąd też opracowywanie wspomnianych programów należy rozpoczynać od analizy stanowiska pracy, i na tej podstawie, ustalenia wstępnego, a później, po konsultacjach, ostatecznego wykazu cech, umiejętności i wiedzy. Ustalenie kompetencji (zbioru kompetencji) ma doniosłe znaczenie dla ich rozwoju, gdyż:

- ułatwia dobór kadry – o zbliżonych do najbardziej pożądanych kompetencjach;
- stanowi podstawę obiektywizowania oceniania i opiniowania kierowników;
- pozwala oszacować dysonans pomiędzy kompetencjami posiadanymi a pożadanymi;
- stanowi punkt odniesienia do projektowania rozwoju kompetencji kadr kierowniczych, w tym programów kształcenia w uczelniach.

Krótki, ale rzeczowy zbiór zadań szkół kształtujących umiejętności kierownicze, mający zastosowanie w warunkach szkoleń wewnętrznych przedstawiły A. Rakowska oraz A. Sitko-Lutek: „*Najpierw nasze szkoły muszą zidentyfikować umiejętności, które wykorzystują menedżerowie, następnie wybrać takich uczestników, którzy mają duży potencjał w zakresie tych umiejętności, umieścić uczestników w sytuacjach, w których te umiejętności są praktykowane, a następnie systematycznie przekazywać informację zwrotną na temat ich działań*”<sup>1</sup>.

Następnym czynnikiem – zbiorem czynników warunkujących rozwój kompetencji – są **cechy stanowiska pracy**. Stanowisko kierownicze, które nie wymaga podejmowania wielu trudnych, odpowiedzialnych decyzji czy rozwiązywania problemów organizacyjnych – czyli takie, które nie posiada atrybutów typowego stanowiska kierowniczego nie stanowi wyzwania dla kierownika, nie pozwala nabywać doświadczenia i praktykować umiejętności kierowniczych. Stąd też może osłabiać motywację oficerów rozwijania pełnych kompetencji kierowniczych.

---

<sup>1</sup> A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 20.

Ostatnim tu wymienianym czynnikiem warunkującym rozwój kompetencji jest istnienie **standardów kompetencyjnych**<sup>1</sup>. Standardy takie są trudne do ustalenia, jednak, jeśli zostaną sformułowane, pozwolą oficerom oszacować poziom osiągniętych kompetencji i określić istniejące jeszcze niedomagania, co może być motywem do podjęcia dalszych wysiłków w tym zakresie. Standardy mogą również stanowić wzorzec przy szacowaniu efektów rozwoju kompetencji, w tym efektów szkoleń. Mogą także być podstawą do projektowania planów szkoleń wewnętrznych, wysyłania kadry na szkolenia zewnętrzne oraz wyjściową bazą do zaprojektowania programów kształcenia w szkołach i uczelniach wojskowych.

**Druga grupa czynników** odnosi się do indywidualnych właściwości pracowników – ich doświadczenia, aktualnych kompetencji oraz motywacji do rozwoju kompetencji. Oficer może bowiem posiadać kompetencje, ale, z różnych powodów, może nie chcieć doskonalić wiedzy i umiejętności. Ponadto zwykle zakłada się, iż oficerowie chcą sprawować funkcje kierownicze, tymczasem są oficerowie, którym brakuje predyspozycji kierowniczych, źle czują się w roli kierownika. Ich motywacja będzie zatem niska, pomimo wspomaganie rozwoju kompetencji ze strony organizacji.

Jak wspomniano, rolą organizacji jest wspomaganie pracowników w ich rozwoju zawodowym, usuwanie pojawiających się barier, ale odpowiedzialność za wyniki tego rozwoju ponosi przede wszystkim oficer. Jak zauważył wspomniany już P. Drucker: *„Rozwój jest zawsze rozwojem osobistym. Nie ma nic bardziej absurdalnego niż założenie, że to firma odpowiada za rozwój człowieka. Odpowiedzialność tę ponosi każdy indywidualnie, w zależności od swoich zdolności i wysiłku”*<sup>2</sup>.

Poruszana tu problematyka rozwijania kompetencji jest w warunkach organizacji wojskowych, zwłaszcza jednostek liniowych, trudna do realizacji. Wymaga zarówno stabilizacji funkcjonowania organizacji, jak i innego spojrzenia na rolę dowódców i oficera personalnego w rozwijaniu kompetencji zawodowych, kompetencji kierowniczych kadry. Potrzeba również zmiany świadomości, uzupełnienia wiedzy wymienio-

---

<sup>1</sup> Inicjatywa stworzenia standardów kompetencyjnych powstała z powodu słabej efektywności brytyjskich menedżerów. Standardy miały stanowić podstawę oceny menedżerów i bazę do opracowania programów doskonalenia umiejętności. Powstał projekt rządowy, który został zrealizowany przez zespół złożony ze specjalistów i menedżerów-praktyków. Celem projektu było określenie kompetencji menedżera na podstawie analizy tego, co rzeczywiście robią menedżerowie. A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 20.

<sup>2</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 474.

nych osób w zakresie rozwoju kompetencji kierowniczych. O ile bowiem szkolenia z zakresu umiejętności technicznych (taktycznych) są doceniane i realizowane, to umiejętności społeczne są pomijane w procesie szkolenia kadry.

Wyżej wymienione niedomagania nie są problemem tylko organizacji wojskowych, gdyż przedsiębiorstwa bardzo nisko oceniają szkoły biznesu w kategoriach nauczania (lub braku nauczania) umiejętności przywództwa i umiejętności interpersonalnych<sup>1</sup>. W szkołach biznesu nie docenia się bowiem wystarczająco pewnych uniwersalnych umiejętności menedżera, przede wszystkim umiejętności interpersonalnych, tzw. miękkich umiejętności menedżerskich, a natomiast dużo czasu poświęca się na tzw. twarde umiejętności menedżerskie, jak np. metody ilościowe.

W badaniach prowadzonych stwierdzono<sup>2</sup>, iż istnieje współzależność pomiędzy postrzeganiem zachowań kierowników przez podwładnych a ich motywacją do kierowania. Im częściej pozytywnie studenci postrzegają zachowania przełożonych, tym charakteryzuje ich wyższy poziom motywacji do kierowania. Również i w tych badaniach postanowiono zweryfikować istnienie związków pomiędzy postrzeganiem autorytetu przełożonych przez podwładnych (absolwentów AON) a motywami rozwoju kompetencji. Rozpatrując klasyfikację autorytetu można odnieść się do źródeł władzy<sup>3</sup> (jako możliwości wywierania wpływu):

**1. Władza z mocy prawa**, istnieje wtedy, gdy podwładny uznaje, że ten, kto nią dysponuje, ma prawo czy legalnie jest uprawniony do wywierania w pewnych granicach wpływu.

**2. Władza nagradzania** opiera się na tym, że jedna osoba może nagrodzić drugą za wykonanie polecenia czy spełnienie innego wymagania.

**3. Władza wymuszania**, polegająca na możliwości karania za niespełnienie wymagań, jest odwrotną stroną władzy nagradzania.

**4. Władza ekspercka** polega na postrzeganiu czy przekonaniu, że sprawujący ją ma jakąś szczególną wiedzę czy znajomość przedmiotu, której nie ma ten, na kogo wpływa.

---

<sup>1</sup> A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 22-23.

<sup>2</sup> Por. J. Kardas, T. Majewski, Z. Mazurek, B. Szulc, *Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, Warszawa 2000, s. 55-59.

<sup>3</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 259-260.

**5. Władza odniesienia (charyzmatyczna)**, którą może dysponować jedna osoba lub grupa, opiera się na chęci tego, kto jej się poddaje, upodobnienia się do kogoś lub do naśladowania tego, kto ją sprawuje.

Autorytet jest postacią władzy. Można więc wymienić autorytet formalny (deontyczny), autorytet eksperta (epistemiczny) i autorytet odniesienia<sup>1</sup> lub lepiej – przywódczy, charyzmatyczny. Jednak sam autorytet formalny nie wystarcza. Niezbędne jest, aby przełożony posiadał taki zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia, który ułatwi podejmowanie zadowalających decyzji, a realizujący je podwładny miał świadomość, iż podjęła je osoba kompetentna.

Wielu autorów wskazuje na związek autorytetu przełożonego z motywacją do działania podwładnych, a tym samym skutecznością osiągania przez zespół założonych celów<sup>2</sup>.

*Najlepszym sposobem, by stać się skutecznym kierownikiem, jest współpraca z dobrymi kierownikami i ich obserwacja. Należy analizować: co robią, jak to robią i co z tego wynika*<sup>3</sup>. Od złych kierowników można natomiast nauczyć się, jak nie należy postępować. W. Kieżun, formułując listę czynników, które wywierają duży wpływ na motywację pracowników wskazując takie, jak:

- styl kierowania,
- sposób komunikacji przełożony-podwładny,
- starania o rozeznanie i możliwie pełne zaspokojenie potrzeb pracowników,
- osobisty przykład<sup>4</sup>.

Niewątpliwie niski autorytet kierownika nie sprzyja skuteczności działania podwładnych. Tymi podwładnymi mogą być kierownicy niższego szczebla. Czy więc postrzeganie przełożonych w kategoriach niski- wysoki autorytet ma wpływ na poziom motywacji kierowniczych, chęć wypełniania roli kierownika? Jak pisze J. C. Maxwell: *„Elementem tworzenia przychylnego klimatu jest odpowiedni model przywództwa. Lu-*

---

<sup>1</sup> Zob. S. Szczupaczyński, *Anatomia...*, wyd. cyt., s. 99-100.

<sup>2</sup> Zob. B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych*, AON, Warszawa 1998, s. 23-28.

<sup>3</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 42.

<sup>4</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 176.

*dzie chętnie naśladowają wzory. Pozytywny wzór – pozytywna reakcja. Negatywny wzór – negatywna reakcja. To, co robią liderzy, robią też przyszli liderzy z ich otoczenia”<sup>1</sup>.*

Dowódcy (oficerowie) – postrzeganie ich jako wzór postępowania, autorytet może wpływać również na funkcjonowanie absolwentów AON – ich motyw, plany, postrzeganie kultury, itp. przełożeni mogą więc być źródłem wiedzy. Jednak czy tylko? W kontekście tego istotne staje się pytanie – czy nie jest tak, iż dowódcy przez nas cenieni wpływają na to, że ich podwładni, dowódcy niższych szczebli chcą kierować zespołem – kierować dalej lub zacząć kierować? Czy dowódcy niekompetentni zniechęcają dowódców niższego szczebla do kierowania?

W celu ustalenia czy przełożeni w poprzednim miejscu pracy stanowili dla badanych oficerów autorytet, zadano im pytanie: „*Które z poniższych czynników stanowią, w Pana odczuciu, o autorytecie Pana przełożonego?*” Wyniki zobrazowano w tabeli 3.

**Tabela 3.**

**Czynniki stanowiące o autorytecie przełożonych badanych oficerów**

Lp.	Czynniki	Liczebność	%
1.	Stanowisko, stopień	18	10,6
2.	Wiedza fachowa	90	<b>53,9</b>
3.	Cechy osobiste, umiejętność przewodzenia	90	<b>53,9</b>
4.	Pracowitość, zaangażowanie	59	35,3
5.	Żaden, gdyż staram się wykonywać pracę bez względu na cechy przełożonego	48	28,7

Źródło: *Rozwój kompetencji kierowniczych (pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych)*, pod red. nauk. B Szulc, T. Majewski, AON, Warszawa 2000, s. 173

Tylko dla 10,6% oficerów stanowisko służbowe i stopień wojskowy stanowią źródło autorytetu ich przełożonych (nie jest tak, iż tę opinię podzielają tylko kierownicy – brak jest istotnej statystycznie różnicy). Następną zmienną – wiedzę fachową – wskazało tylko 53,9% oficerów. Jest to wynik niepokojący, wymagający jednak, w celu sformułowania trafnych wniosków, pogłębionych badań, uwzględniających uwarunkowania sytuacyjne pracy przełożonych. Umiejętności przewodzenia jako źródło auto-

<sup>1</sup> J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Opole 1995, s. 24.

rytetu wybrało również 53,9% oficerów. Biorąc pod uwagę, iż osiągnięcie miana przywódcy u podwładnych jest trudnym zadaniem, wynik ten można uznać za dobry (aczkolwiek kwestia ta może podlegać dyskusji, zwłaszcza biorąc pod uwagę możliwość różnej interpretacji pojęcia „przewodzenie” przez respondentów ankiety). Czynnik „*pracowitość, zaangażowanie*” wskazało 35,3% oficerów – albo ta cecha nie jest postrzegana jak źródło autorytetu przez pozostałych oficerów (i stąd nie jest brana pod uwagę<sup>1</sup>), albo działania ich przełożonych nie wykazują tej cechy. Dla tych oficerów, którzy nie uznawali autorytetu swoich przełożonych, a obawiali się takiej odpowiedzi, sformułowano odpowiedź – „*Żaden, gdyż staram się wykonywać pracę bez względu na cechy przełożonego*”; wybrało go 28,7% oficerów.

Poszukiwania związków pomiędzy źródłami autorytetu a wybranymi zmiennymi kontekstowymi doprowadziły do sformułowania następujących **wniosków**:

- 1) Braku związków w przypadku autorytetu formalnego,
- 2) Braku związków w przypadku autorytetu eksperta (wiedza fachowa),
- 3) Istnieniu związku pomiędzy wyborem autorytetu przywódcy a:
  - zmienną pełnienie funkcji kierownika ( $p=0,020$ ,  $\phi=-0,17$  – oficerowie pełniący tę funkcję częściej niż oficerowie pracujący na stanowiskach niekierowniczych, wskazywali tę zmienną),
  - postrzeganiem założeń kultury organizacyjnej (tendencja –  $p=0,081$ ,  $V\text{Cramera}=0,22$  – oficerowie, którzy pozytywniej postrzegali kulturę, częściej wybierali zmienną „*autorytet przywódcy*”).

Stwierdzono ponadto, iż istnieje przeciętna dodatnia korelacja pomiędzy wyborami zmiennych: wiedza fachowa, umiejętności przywódcze, pracowitość (tab. 4.).

---

<sup>1</sup> W klasyfikacjach autorytetu zwykle nie wyróżnia się tej zmiennej.

Tabela 4.

## Macierz korelacji czynników wpływających na autorytet przełożonego

Zmienne	P1	P2	P3	P4	P5
P1	<b>1,00</b>	-,22	-,18	<b>-,10</b>	<b>-,05</b>
P2	-,22	<b>1,00</b>	,47	,43	-,63
P3	-,18	,47	<b>1,00</b>	,31	-,63
P4	<b>-,10</b>	<b>,43</b>	<b>,31</b>	<b>1,00</b>	<b>-,41</b>
P5	<b>-,05</b>	-,63	-,63	-,41	<b>1,00</b>

Źródło: Rozwój kompetencji kierowniczych (pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych), pod red. nauk. B Szulc, T. Majewski, AON, Warszawa 2000, s. 173

*Legenda:*

P1 – stanowisko, stopień,

P2 – wiedza fachowa,

P3 – cechy osobiste, umiejętność przewodzenia,

P4 – pracowitość, zaangażowanie,

P5 – żaden, gdyż staram się wykonywać pracę bez względu na cechy przełożonego.

Pogrubioną czcionką zobrazowano współczynniki istotnie statystycznie.

Jak wielu absolwentów AON ma aspiracje kierownicze? Czy aspiracje dotyczą tylko formalnego osiągnięcia stanowiska kierowniczego (i związanych z tym gratyfikacji), czy też wypełniania tego stanowiska z uwzględnieniem cech stanowiska kierowniczego – podejmowania decyzji, ponoszenia odpowiedzialności, zmienności zadań, doskonalenia się. Czy aspiracjom kierowniczym towarzyszą działania w kierunku rozwoju kompetencji? W tym podrozdziale autorzy będą poszukiwali odpowiedzi na te i inne pytania.

Każdy pracownik, mniej lub bardziej świadomie, formułuje oczekiwania w stosunku do przyszłego miejsca pracy. Wynikają one z posiadanych aspiracji i powinny uwzględniać ocenę własnych możliwości i motywacji. Stąd wynikają preferencje określonych stanowisk oraz zakresu obowiązków, czynności przewidzianych do wykonywania. Pojęcie aspiracji można zdefiniować jako „...*dążenie do czegoś, pragnienie osiągnięcia czegoś (najczęściej w odniesieniu do ambitnych zamierzeń, celów, ideałów życiowych)*”<sup>1</sup>.

Oficerów poproszono o zaprojektowanie najbardziej zgodnego z ich oczekiwaniami stanowiska pracy, opisanego cechami:

<sup>1</sup> J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Warszawa 2001, s. 15.

- zmienność sytuacji,
- niezbędny zakres wiedzy i umiejętności,
- praca indywidualna kierownicza,
- częstość podejmowania decyzji.
- zakres odpowiedzialności.

Za wskaźniki aspiracji kierowniczych oficerów przyjęto rozrzut odpowiedzi zmiennej „praca indywidualna kierownicza”.

**Tabela 5.**

**Preferencje przez badanych oficerów cech przyszłego stanowiska pracy**

Cecha stanowiska pracy	Natężenie cechy				
	1	2	3	4	5
<b>1. Zmienność sytuacji w pracy</b>	1. Sytuacja stabilna, znana	2. Sytuacja czasami zmienna	3. Sytuacja często zmienna	4. Sytuacja dynamiczna	
%	27,4	<b>36,0</b>	20,7	15,8	
<b>2. Zakres wiedzy i umiejętności</b>	1. Wąski, nie wymagający częstego uzupełniania	2. Wąski, ale wymagający częstego doskonalenia	3. Szeroki, nie wymagający częstego uzupełniania	4. Szeroki, wymagający częstego doskonalenia	
%	1,2	34,1	23,1	<b>41,5</b>	
<b>1. Kierowanie zespołem ludzi</b>	1. Praca zdecydowanie indywidualna, samodzielna	2. Praca indywidualna lub zespołową ale nie kierowniczą	3. Kierowanie sekcją, kilkuosobowym zespołem	4. Zdecydowanie kierownicza (np. dowódca, szef sztabu, zastępca)	
%	4,2	23,6	<b>47,9</b>	24,3	
<b>4. Częstość pojawiania się oraz rodzaj problemów</b>	1. Rzadko, o znanych, niezbyt skomplikowanych sposobach rozwiązania	2. Często, ale o znanych, niezbyt skomplikowanych sposobach rozwiązania	3. Rzadko, lecz trudne, wymagające poszukiwania nieszablonowych rozwiązań	4. Często, trudne, wymagające poszukiwania nieszablonowych rozwiązań	
%	6,7	17,7	<b>54,3</b>	21,3	
<b>5. Częstość podejmowania decyzji</b>	1. Nie ma potrzeby podejmowania decyzji	2. Raczej rzadkie, nie związane z dużym ryzykiem	3. Raczej częste, ale nie związane z dużym ryzykiem	4. Raczej częste, również obciążone dużym ryzykiem	
%	0,6	20,7	<b>48,2</b>	30,5	
<b>6. Wielkość odpowiedzialności</b>	1. Mała, tylko za własne działania	2. Duża, lecz tylko za własne działania	3. Mała, również za działania innych (podwładnych)	4. Duża, również za działania innych (podwładnych)	
%	3,1	<b>39,3</b>	20,2	37,4	

Źródło: *Rozwój kompetencji kierowniczych (pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych)*, pod red. nauk. B Szulc, T. Majewski, AON, Warszawa 2000, s. 181

Z danych w tabeli wynika, iż oficerowie:

– preferują pracę kierowniczą, ale ograniczoną do kilkusobowego zespołu (47,9%); tylko 24,3% oficerów chciałoby wykonywać pracę „*zdecydowanie kierowniczą*”;

– preferują pracę o sytuacji tylko czasami zmiennej (36,0%) oraz stabilnej, znanej (31,5%); pracę w sytuacjach często zmiennych, dynamicznych wybrało razem 36,5% osób;

– preferują pracę wymagającą szerokiego zakresu wiedzy i częstego doskonalenia (41,5%) – czyli charakterystyczną dla pracy typowo kierowniczej, wiedzę specjalistyczną; wąską, ale wymagającą częstego doskonalenia wskazało 34,1% oficerów;

– chcą rozwiązywać trudne problemy w pracy, pojawiające się rzadko (54,3%) i często (21,3%);

– mogą często podejmować decyzje – nie związane z ryzykiem (48,2%) i obarczone dużym ryzykiem (30,5%);

– nie boją się odpowiedzialności za działania podwładnych – dużej (37,4%) i małej (20,2%).

Poszukiwania związków pomiędzy powyższymi zmiennymi a wybranymi zmiennymi kontekstowymi doprowadziły do ustalenia przedstawionych w tabeli 6 oraz w tabeli 7 współczynników korelacji.

**Tabela 6.**

**Preferowane cechy stanowiska pracy a motywacja oficerów**

Cecha stanowiska pracy	Wartość gratyfikacyjna	Motywacja do kierowania
	Współczynnik VCramera	
1. Zmienność sytuacji w pracy	brak związku	0,18 p=0,08
2. Niezbędny zakres wiedzy i umiejętności	0,20 p=0,038	brak związku
3. Wykonywana praca	brak związku	0,28 p=0,001
4. Częstość pojawiania się oraz rodzaj problemów	brak związku	brak związku
5. Częstość podejmowania decyzji	0,25 p=0,003	0,19 p=0,059
6. Wielkość odpowiedzialności	0,22 p=0,028	0,28 p=0,003

Źródło: Rozwój kompetencji kierowniczych (pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych), pod red. nauk. B Szulc, T. Majewski, AON, Warszawa 2000, s. 182

Dane przedstawione w tabeli wskazują, że oficerowie, dla których stanowisko kierownicze wiąże się z większą wartością gratyfikacyjną nieco częściej preferują stanowiska wymagające szerokiej wiedzy i częstego doskonalenia, wymagające częstego podejmowania decyzji oraz odpowiedzialności również za działania innych. Budzi zdziwienie fakt, iż nie stwierdzono związku pomiędzy wielkością gratyfikacji a aspiracjami kierowniczymi. Stwierdzono również, iż oficerowie o wyższej motywacji do kierowania preferują pracę o zmiennej sytuacji działania (tendencja związku), pracę kierowniczą wymagającą podejmowania częstych decyzji (tendencja związku) oraz wiążącą się z dużą odpowiedzialnością.

Ponadto poszukiwano występowania związków pomiędzy zmiennymi meryczkowymi: typ ukończonej uczelni (stopnie: AON, inna) oraz pełnienie funkcji kierowniczej (tab. 7.).

**Tabela 7.**

**Preferowane cechy stanowiska pracy a pełnienie funkcji kierowniczej**

Cecha stanowiska pracy	Pełnienie funkcji kierownika	Ukończenie uczelni
	Współczynnik VCramera	
1. Zmienność sytuacji w pracy	0,22 p=0,041	brak związku
2. Niezbędny zakres wiedzy i umiejętności	brak związku	brak związku
3. Kierowanie zespołem ludzi	0,24 p=0,020	brak związku
4. Częstość pojawiania się oraz rodzaj problemów	brak związku	brak związku
5. Częstość podejmowania decyzji	0,20 tendencja – p=0,093	brak związku
6. Wielkość odpowiedzialności	0,22 tendencja – p=0,080	brak związku

Zródło: Rozwój kompetencji kierowniczych (pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych), pod red. nauk. B Szulc, T. Majewski, AON, Warszawa 2000, s. 183

Powyższe wyniki wskazują, iż aktualni kierownicy częściej preferowali pracę o sytuacji zmiennej, związaną z kierowaniem ludźmi, wymagającą podejmowania decyzji (tendencja związku) oraz związanej z odpowiedzialnością za działania innych (tendencja związku).

Nie stwierdzono związku pomiędzy zmiennymi „cecha stanowiska pracy” a „ukończenie uczelni”.

**Wnioski**, jakie można sformułować na podstawie dokonanej analizy literatury przedmiotu są następujące:

- rozwój kompetencji nie może opierać się tylko na szkoleniu kadry, ale musi uwzględniać takie formy, jak wspomaganie przez przełożonych oraz samodoskonalenie;

- za rozwój kompetencji kierowniczych odpowiedzialny jest przede wszystkim sam dowódca (oficer), organizacja natomiast ma wspomagać ten rozwój;

- plany rozwoju kompetencji powinny opierać się o aktualne i perspektywiczne wymagania stanowisk służbowych;

- istnieje potrzeba sformułowania standardów kompetencji kierowniczych, a przynajmniej upowszechnienia praktyki ustalania profili kompetencji kierowniczych pożądanych na danych stanowiskach służbowych;

- istnieje potrzeba wzmacniania takich cech kultury organizacji, które sprzyjają rozwijaniu kompetencji kadry kierowniczej.

## ROZDZIAŁ 3.

### CECHY I WARTOŚCI PRZYWÓDCZE OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH

---

**D**owodzenie jest formą kierowania ludźmi ściśle związaną z wojskiem, wyrażającą się w organizowaniu i powodowaniu określonych zachowań i działań podwładnych. Jest także ciągłym procesem oddziaływań interpersonalnych wynikających z wypełniania ról społeczno-organizacyjnych przez dowodzących i dowodzonych.

Współcześnie nadal, a może przede wszystkim, sprawne dowodzenie ludźmi, wpływanie na ich wysiłek i determinację działania, jest podstawowym warunkiem osiągnięcia określonych celów, związanych – w czasie pokoju – z przygotowaniem (wyszkoleniem) dowództw i pododdziałów sił lądowych, a w czasie kryzysu lub wojny – bezpośrednim prowadzeniem działań (misji). Pomimo pojawiania się nowych zdobyczy techniki oraz formalizacji procesu dowodzenia, rola dowódcy posiadającego autorytet epistemiczny nie zmniejsza się. Stąd też istnieje konieczność kształtowania takich dowódców, różnych szczebli dowodzenia sił lądowych, którzy z jednej strony będą wykazywali się zachowaniami przywódczymi, a z drugiej – będą dążyli do ukształtowania atmosfery sprzyjającej rozwojowi przywództwa u podwładnych. Wymaga to jednak identyfikacji oraz określenia sposobu rozwoju tych cech i wartości, które powinny podlegać świadomemu kształtowaniu. Stąd w niniejszym rozdziale przedmiotem badań uczyniono cechy i wartości przywódcze dowódców sił lądowych i podjęto się rozwiązania problemu badawczego: *Jakie cechy i wartości przywódcze należy rozwijać u kadry dowódczej w siłach lądowych?*

W celu uzyskania odpowiedzi na tak sformułowany problem badawczy dokonano analizy, oceny i syntezy uzyskanych wyników badań teoretycznych i empirycznych. Wykorzystano także wyniki dociekań naukowych innych badaczy, a także wnioski autorów literatury przedmiotu m.in. B. Szulca, L. Kanarskiego, B. Rokickiego, J. Maxwell'a, J. Adair'a.

### 3.1. Rola przywództwa w dowodzeniu wojskami

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

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

Analiza czynników wewnętrznych i zewnętrznych prowadzi do wniosku, że funkcjonują one w układzie komplementarnym, gdyż pomiędzy nimi zachodzi wzajemny związek, wzajemnie się uzupełniają i na siebie oddziałują, wpływając tym samym na ostateczny wynik walki. Według G. Meada „...organizm reaguje na środowisko przez zorganizowaną reakcję, a ta reakcja nie jest po prostu wynikiem zdeterminowania organizmu przez środowisko, gdyż organizm określa środowisko tak samo dokładnie, jak

*środowisko determinuje elementy składowe tego organizmu*<sup>1</sup>. Oznacza to, że człowiek i środowisko wzajemnie się określają, że zachodzi między nimi wzajemna relacja. Tak więc, aby zrozumieć mechanizm walki zbrojnej, trzeba go rozważyć w kategoriach wzajemnych powiązań warunków zewnętrznych (środowisko) z warunkami wewnętrznymi, reprezentowanymi przez człowieka (uczestnika walki, żołnierza) wraz z jego wiedzą, myśleniem, doświadczeniem i innymi cechami osobowości. Można przyjąć za J. Reykowskim, że każda czynność podejmowana przez żołnierza w walce zbrojnej jest „*aktem praktycznego ustosunkowania się do otoczenia*”. Ustosunkowanie to polega na działaniu mającym na celu:

- zmianę położenia własnego lub przeciwnika (fizycznego i społecznego),
- zmianę stanu lub własności podmiotów i przedmiotów, tworzących środowisko walki zbrojnej,
- zmianę własnych stanów, cech i właściwości, umożliwiającą modyfikację i usprawnienie działania<sup>2</sup>.

Konieczność przestrzegania wielu zasad, a także wykonywanie nowych zadań, determinują jednocześnie zupełnie nowe spojrzenie na funkcje sił zbrojnych i proces przygotowania żołnierzy. Przeprowadzone analizy wskazują, iż wzrastać będzie znaczenie i zdolność stosunkowo niewielkich sił w tworzeniu decydujących o powodzeniu efektów. Przewidywać należy więc, że jednym z zasadniczych problemów będzie odpowiednie przygotowanie podległych dowódców, którzy muszą umieć podejmować decyzje w myśl zamiaru wyższego przełożonego. Powyższe stwierdzenia oznaczają, że wbrew pojawiającym się opiniom o automatyzacji dowodzenia, nawet w XXI wieku, znacznie częstszym zjawiskiem będzie decentralizacja niż centralizacja dowodzenia<sup>3</sup>.

Jak zauważa B. Szulc, historia wojen potwierdza, że nietrafne oceny, niezdolność do podejmowania działań, dwuznaczność sytuacji, umiejętność wykorzystania szansy będą niezmiennie dominować w prowadzeniu działań zbrojnych. Ponadto takie niematerialne czynniki, jak: morale, determinacja, umiejętności w zakresie prowadzenia

---

<sup>1</sup> G. Mead, *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, Warszawa 1975, s. 181.

<sup>2</sup> J. Reykowski, *Osobowość jako centralny system regulacji i integracji człowieka*, [w:] *Psychologia* pod red. T. Tomaszewskiego, Warszawa 1977.

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

działań, wyszkolenie oraz umiejętności przywódcze ciągle jeszcze, nieco bardziej niż technologia, decydować będą o tym, kto wygra, a kto przegra.

Powyższa teza nawiązuje ściśle do roli człowieka w skutecznym działaniu, w tym żołnierza wykonującego zadania w różnych warunkach. Jednak pojawia się pytanie, formułowane przez badaczy oraz praktyków dowodzenia – jak oddziaływać na człowieka, aby sprawnie wykonywał powierzone zadania? Pytanie to zwraca uwagę na problematykę władzy, a ściślej źródeł i zakresu władzy (rodzajów) oraz autorytetu dowódcy<sup>1</sup>.

Władza jest definiowana jako możliwość wywierania wpływu lub wyznaczania własnych celów lub wartości nad celami lub wartościami innych<sup>2</sup>. Według J. Adaira istnieją trzy podstawowe warunki zdobycia władzy nad ludźmi: należy posiadać autorytet wynikający z wyższego stanowiska lub stopnia, charakteryzować się silniejszą osobowością lub dysponować głębszą wiedzą<sup>3</sup>. Wyróżnia się szereg klasyfikacji władzy<sup>4</sup>:

1. Władzę z mocy prawa – istnieje wtedy, gdy podwładny uznaje, że ten, kto nią dysponuje jest legalnie uprawniony do wywierania na niego wpływu.
2. Władzę nagradzania – opiera się na tym, że jedna osoba może nagrodzić drugą za wykonanie polecenia czy spełnienie innego wymagania.
3. Władzę wymuszania – polegająca na możliwości karania za niespełnienie wymagań, jest odwrotnością władzy nagradzania.
4. Władzę ekspercką – polega na postrzeganiu czy przekonaniu, że sprawujący ją ma jakąś szczególną wiedzę czy znajomość przedmiotu, której nie ma ten, na kogo wpływa.
5. Władzę odniesienia – opiera się ona na dobrowolności tego, kto jej się poddaje, upodobnienia się do tej osoby lub naśladowania tego, kto ją sprawuje.

Oparcie się tylko na władzy formalnej (z mocy prawa) lub na pierwszych trzech źródłach władzy może okazać się niewystarczające do skutecznego i sprawnego kierowania podwładnymi, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, wymagających od podwład-

---

<sup>1</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 259-260.

<sup>2</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000 s. 146.

<sup>3</sup> J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Warszawa 2000, s. 27.

<sup>4</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 259-260.

nych wzmożonego wysiłku fizycznego i intelektualnego. Stąd też pożądane jest, aby dowódca posiadał również władzę odniesienia, tzn. wynikającą z posiadania kompetencji<sup>1</sup> przywódczych – zdolności, cech, umiejętności, które pozwalają mu wywierać pozytywny wpływ na działania podwładnych. Podwładni chętniej i z zaufaniem podążają wtedy za dowódcą bez względu na to, w jakim stopniu posiada on pozostałe atrybuty władzy.

Na związek przywództwa z władzą wskazują J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr. Autorzy ci przyjmują, że jest to proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związany z jej zadaniami<sup>2</sup>. Formułują oni cztery wnioski wynikające z tej definicji, podkreślając, że przywództwo:

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

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

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

4. Ma związek z wartościami, wyrażającymi etyczny kontekst z wywieraniem na ludzi wpływu i realizowaniem wspólnych zadań<sup>3</sup>.

W literaturze przedmiotu w różny sposób definiuje i opisuje się przywództwo. Wynika to stąd, że z jednej strony pojęcie to utożsamia się z kierowaniem i zamiennie używa z pojęciem „dowódca” (kierownik), a z drugiej – rozumie się jako szczególną cechę dowódcy, którą dowódca już posiada lub dopiero stara się uzyskać w wyniku uczenia się i praktykowania na stanowisku dowódczym. W pierwszym przypadku uważa się, że każdy kierownik, dowódca jest jednocześnie przywódcą, i tak, jak np. J. C. Maxwell mówi się o wybitnym, dobrym lub złym przywódcy<sup>4</sup>, a w drugim – że przywództwo wymaga pracy nad sobą i szczególnego, charakterystycznego dla przy-

---

<sup>1</sup> Kompetencje, w rozumieniu C. Levy-Leboyer, dotyczą „zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji”, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.

<sup>2</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 453.

<sup>3</sup> Tamże, s. 453-454.

<sup>4</sup> J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Warszawa 1995, s. 44-45.

wództwa oddziaływania na podwładnych.

Według L. Kanarskiego przywództwo jest to „*zdolność do zjednywania sobie ludzi dla realizacji określonych celów*”<sup>1</sup>. Przywództwo, według M. Armstronga zdefiniować można jako umiejętność przekonania innych, by zechcieli zmienić zachowanie<sup>2</sup>.

Przywódca, jak wskazuje B. Szulc, to: „... *człowiek, za którym podążają inni i to nie tylko z przymusu zewnętrznego wspartego, np. mocą prawa lub zwyczaju, lecz z pewnej wewnętrznej motywacji, wręcz potrzeby. Jest to niewymuszone podporządkowanie, bez dominacji organizacyjnego posłuszeństwa, tak charakterystycznego dla mocno zhierarchizowanej władzy*”<sup>3</sup>. Definicję tę uzupełnia I. Majewska-Opiełka, określając przywódcę liderem: „*liderem jest człowiek, który w określonej grupie ludzi stymuluje proces wytyczania i osiągania celów, wyzwalaając w sobie i innych entuzjazm oraz zdolności i najlepsze cechy charakteru*”<sup>4</sup>. Przewodzenie różni się jednak tym od kierowania, iż jest w zasadzie niezależne od pozycji jaką zajmuje przewodzący, a także od jego autorytetu formalnego (urzędowego). Opiera się ono wyłącznie na autorytecie zaakceptowania. Nośnikiem jego może być formalny kierownik komórki lub grupy, ale również jeden z członków jednostki organizacyjnej lub grupy – nie będący jej kierownikiem<sup>5</sup>.

Dowódcy, który postrzegany jest jako przywódca, łatwiej jest uzyskać zaangażowanie i świadome podporządkowanie podwładnych (tabela 8).

---

<sup>1</sup> J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Warszawa 2001, s. 106.

<sup>2</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...* wyd. cyt., s. 146.

<sup>3</sup> Zob. B. Szulc, (red. naukowa), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. Koncepcja*, Warszawa 2001, s. 16.

<sup>4</sup> I. Majewska-Opiełka, wyd. cyt., s. 23.

<sup>5</sup> J. Leon, I. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000, s. 206.

Tabela 8.

## Źródła władzy a zachowania podwładnych

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

Źródło: H. Grzymaly-Moszczyńskiej, *Lider w grupie, Centrum Kreowania Liderów, Kludzienko, brw, s. 25.*

Na opisowo-funkcjonalną charakterystykę przywództwa zwrócił uwagę I. Knickerbocker, który w analizie przywództwa wskazuje na kilka ważnych zakresów relacji interpersonalnych zachodzących dynamicznie pomiędzy przywódcą a grupą<sup>1</sup>. Ich osnową jest chęć zaspokojenia przez każdego człowieka swoich potrzeb, głównie poprzez związek z innymi ludźmi. Przyjęte ustalenia dotyczące relacji przywództwa są następujące:

1. Jednostka pozostaje w grupie i pracuje, ponieważ dzięki temu oraz dzięki przywódcy znajduje środki i sposoby zaspokajania swoich potrzeb.

2. Przywódca wyłania się spośród członków grupy dlatego, że trudno jest grupie dyskutować lub działać wyłącznie jako zbiorowi członków. Któraś z jednostek musi z konieczności podporządkować grupę i werbalizować potrzeby jej członków, ustalić ostateczne cele i metody działania.

3. Przywódca przewodzi grupie tylko w zakresie jego związków z grupą i w taki też sposób winien być charakteryzowany. Jest przywódcą nie dlatego, że jest inteligentny, uzdolniony, elokwentny, dobrze ubrany, wysoko urodzony, oryginalny, ale dlatego, że obiecuje lub aktualnie daje więcej niż ktokolwiek inny z tego, czego oni potrzebują.

4. Przywódca pojawia się jako rezultat uzgodnień przeprowadzonych pomiędzy

<sup>1</sup> I. Knickerbocker, *Leadership: a Conception and Some Implications*, "Journal of Social Issues" Vol. 4 1948, s. 23-40; za L. Kanarskim, *Istota i typy przywództwa*, w: *Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach* pod kier. nauk. B. Szulca, Warszawa 2004, s. 26.

członkami grupy lub gdy pewna jednostka chce dokonać czegoś, co wymaga kierowania aktywnością wielu ludzi i oni gotowi są zaakceptować jej kierownictwo.

5. Przywódca przewodzi, ponieważ w ten sposób zaspokajają swoje potrzeby, uzyskuje satysfakcję z tego co robi.

6. Funkcja przywódcy sprowadza się do organizowania aktywności członków grupy dla osiągnięcia celu przez kontrolowanie środków zaspokajających ich potrzeby.

L. Kanarski wskazuje też, że system odniesień zaproponowany przez I. Knickerbockera pozwala opisać różne formy przywództwa, gdyż termin ten jest używany do oznaczenia wielu różnych pozycji i funkcji. Może być użyty na określenie pewnej pozycji w organizacji – zarówno samozwańca dysponującego wystarczającą władzą do narzucenia siłą uległości jednostki, jak i osoby, która została desygnowana na przywódcę w wyniku dobrowolnego wyboru grupy<sup>1</sup>.

Przeprowadzone badania wskazują, iż w celu scharakteryzowania przywództwa można określić jego następujące cechy:

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

J. Adair, charakteryzując przywództwo wskazuje, że przywódcy (liderzy), muszą zaspokoić następujące potrzeby<sup>2</sup>:

1. **Potrzeba realizacji zadania.** Grupa istnieje, by osiągnąć wspólny cel lub realizować zadanie. Rola lidera polega na upewnieniu się, że zamierzenie to osiągnięto.

---

<sup>1</sup> I. Knickerbocker, *Leadership: a Conception and Some Implications*, "Journal of Social Issues" Vol. 4 1948, s. 23-40, za L. Kanarskim, *Istota i typy ...*, wyd. cyt., s. 26.

<sup>2</sup> J. Adair, *Anatomia biznesu ...*, wyd. cyt., s. 46-47.

Jeśli nie, lider straci zaufanie grupy, na skutek czego pojawią się frustracja, rozczarowanie, krytyka i być może nastąpi rozpad grupy. Funkcje związane z zadaniem są zasadniczymi funkcjami kierowniczymi, z wyłączeniem funkcji motywowania.

2. **Potrzeba utrzymania grupy.** By zrealizować swoje cele, grupa musi trzymać się razem. Zadaniem lidera jest stworzenie i podtrzymanie zespołowego ducha i morale. W tym celu musi on ustalać standardy działania, motywować, wyjaśniać celowość pracy, wyznaczać liderów, zapewniać komunikowanie, szkolić grupę.

3. **Potrzeby indywidualne.** Jednostki mają swoje własne potrzeby, które spodziewają się zaspokoić w pracy. Zadaniem lidera jest podejmowanie kroków harmonizujących potrzeby indywidualne z potrzebami zadania i grupy. Lider zajmuje się problemami osobistymi, zachęca, rozpoznaje i wykorzystuje zdolności oraz szkoli podwładnych.

Przywództwo jest również pożądane w dowodzeniu wojskami. W praktyce dowodzenia zbyt często uwypukla się jednak znaczenie procedur i metod działania, pomijając człowieka, jego potrzeby, satysfakcję i posiadany potencjał intelektualny. Jak zauważają B. Szulc i inni: „... dowodzenie jest procesem obejmującym wszystkich żołnierzy i dotyczy wieloaspektowych relacji międzyludzkich. Teza ta była w polskim systemie dowodzenia bagatelizowana. Międzyludzkie relacje na wszystkich poziomach dowodzenia, a szczególnie najwyższych, traktowano jako coś oczywistego, coś, co jest, ale nie wymaga specjalnych oddziaływań. Uważano i uważa się dalej, że najważniejsze są procedury. Sferę wyznaczników nieproceduralnych dowodzenia traktowano bądź jako czynniki niewymierne, bądź ujmowano je w obszarze morale lub tzw. nastrojów albo stosunków międzyludzkich. Takie podejście ignorowało istotę dowodzenia na wszystkich poziomach i było strategicznym błędem w sposobie kierowania siłami zbrojnymi w Polsce”<sup>1</sup>. Autor ten wskazuje również, że: „nowoczesny model dowodzenia preferuje łączenie kompetencji formalnoprawnych z autorytetem przywódczym (nieformalnym), harmonią zasady kolegialnego przygotowania decyzji z zasadą jednoosobowej odpowiedzialności dowódcy za podjętą decyzję oraz relatywne upodmiotowienie pozycji podwładnych (inicjatywa, kreatywność, samodzielność)”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Zob. B. Szulc, (red. naukowa), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. ...*, wyd. cyt., s. 8.

<sup>2</sup> Tamże, s. 11.

Za P. Kanarskim i P. Gawliczkiem<sup>1</sup> można przyjąć, iż do najważniejszych przesłanek zainteresowania się wojska problematyką przywództwa należą:

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

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

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

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

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

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

Ponadto posiadanie przez dowódców **kompetencji przywódczych**, jak wskazuje T. Majewski, ułatwia dowodzenie, gdyż pozwala<sup>2</sup>:

– wyzwolić aktywność i inicjatywę podwładnych, tak pożądaną w czasie zmian sytuacji podczas działań wojennych, braku łączności czy potrzeby szybkiej reakcji na zaistniałą sytuację,

– mobilizować podwładnych do ponownego wysiłku w chwilach wyczerpania fizycznego,

– ograniczyć rolę kontroli, zmniejszyć czas przeznaczony na kontrolę – dowódca ufa podwładnemu i wie, że włoży wiele wysiłku, aby wykonać zadanie,

– zwiększyć prawdopodobieństwo wykonania zadania (również w trudnych sytu-

---

<sup>1</sup> P. Gawliczek, L. Kanarski, *O perspektywach przywództwa w Siłach Zbrojnych RP*, „Myśl Wojskowa” 2002, nr 2, s. 192-193.

<sup>2</sup> T. Majewski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami na szczeblu taktycznym*, Warszawa 2002, s. 20.

acjach),

- sprawniej wykorzystywać posiadane zasoby – ludzi, sprzęt, materiały – zarówno w czasie pokoju, zagrożenia i wojny,

- skuteczniej kształtować umiejętności i cechy przywódcze u podwładnych.

Reasumując w dowodzeniu wojskami przywództwo jest jednym z warunków wpływających na wykonanie zadania, a w czasie działań bojowych, w chwilach przełomowych może stać się jedynym czynnikiem, od którego zależy sukces dowódcy i jego podwładnych. Zwłaszcza, że możliwości zwiększania efektywności działania organizacji wojskowych poprzez powiększanie zasobów czy doskonalenie struktur dynamicznych i statycznych są ograniczone. Stąd też pożądane jest sięganie, w większym niż obecnie stopniu, po najważniejszy zasób organizacji – potencjał tkwiący w członkach organizacji – żołnierzach. Jednak do jego wykorzystania nie wystarczą tradycyjne instrumenty motywacyjne i tradycyjnie działający dowódcy – potrzeba właśnie dowódców, kierowników, którzy są dla podwładnych osobami z autorytetem odniesienia oraz posiadają autorytet epistemiczny. Pożądane jest, aby władza dowódcy opierała się na wszystkich kategoriach autorytetu, a podwładny wykonywał polecenia nie tylko z powodu zobowiązania się, podpisując umowę, do posłuchu wobec osób obdarzonych władzą.

### **3.2. IDENTYFIKACJA CECH I WARTOŚCI PRZYWÓDCZYCH WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY**

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

rów literatury przedmiotu wiążą się z przywództwem i są przeciwieństwem cech tych osób, które przywódcami nigdy nie zostaną.

Zanim dokonana zostanie analiza pożądanych cech przywódcy, warto zwrócić uwagę na te przymioty, które jak wskazuje Z. Pietrasiński, sprzyjają rozwojowi człowieka dorosłego i które w miarę potrzeby mogą i powinny stanowić przedmiot specjalnego kształcenia i samokształcenia. Do nich autor ten zalicza<sup>1</sup>:

**1. W sferze motywacji i dążeń życiowych:**

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

**2. W strukturze osobowości:**

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

**3. W strukturze umysłu i zdolności:**

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

**4. W sferze aktywności intelektualnej:**

- refleksja nad otoczeniem i zachowaniem ludzi, przyczynami obserwowanych

---

<sup>1</sup> Z. Pietrasiński, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s. 206–207.

zdarzeń,

- autorefleksja, czyli refleksja skierowana specjalnie na własne działania i przeżycia, będąca jednym z warunków czerpania nauki z osobistych doświadczeń.

Jedną z list cech i umiejętności przywódczych zaproponowała I. Majewska-Opiełka. Autorka ta, na podstawie przestudiowanej literatury poświęconej przewodzeniu i zarządzaniu, na podstawie wywiadów z kierownikami oraz własnego doświadczenia zawodowego stwierdziła, że przywódca powinien posiadać następujące cechy<sup>1</sup>:

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

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

- entuzjazm,
- prawość (dzięki niej ludzie będą ci ufać),
- siłę,
- odporność
- osobowość lidera<sup>2</sup>.

J. Adair szczególnie podkreśla rolę przykładu w skutecznym działaniu: *„Dobry przykład jest szczególnie istotny w chwilach kryzysu lub zagrożenia. Podwładni oczekują od wodzów, że będą oni narażali się na niebezpieczeństwa, na równi z nimi i znosili takie same niewygody. Warto pamiętać, że często wystarczy jedynie zasygnalizować swoją solidarność z podwładnymi, aby poczuli oni wdzięczność wobec przywód-*

---

<sup>1</sup> I. Majewska-Opiełka I., *Umysł lidera*, Warszawa 1998, s. 28.

<sup>2</sup> J. Adair, *Anatomia biznesu ...*, wyd. cyt., s. 39.

cy”<sup>1</sup>. Autor wskazuje również cechy szczególnie negatywnie postrzegane przez podwładnych: „unikanie stanowczości i nieustępliwości prowadzi do utraty szacunku u podwładnych. Związany z tym brak respektu powoduje silne osłabienie pozycji przywódcy. Słaby dowódca naraża się na wykorzystywanie przez niektórych pozbawionych skrupułów podkomendnych<sup>2</sup>.

B. Jamka, porównując przywódcę z menedżerem wskazuje na:

- skupianie się na celach końcowych;
- inspirowanie ludzi do działania po kres ich możliwości,
- ukierunkowanie się na celach przyszłości,
- pobudzanie wyobraźni swoich ludzi, pozyskiwanie ich zaangażowania<sup>3</sup>.

M. Armstrong wskazuje, że przywództwo to osiąganie rezultatów za pośrednictwem ludzi<sup>4</sup>. Przywódca prowadzi ludzi we właściwym kierunku, zdobywa ich zobowiązanie do realizowania zadań oraz motywuje do osiągania celów. Określa również czynniki przywództwa, którymi są:

- umiejętność wywierania wpływu,
- umiejętność nadawania nowych treści działaniom podwładnym,
- umiejętność wykorzystywania możliwości, energii i talentu podwładnych.

Natomiast S. P. Robbins, rozróżnia cechy różniące przywódców od nieprzywódców, do których zalicza:

- ambicję i energię,
- pragnienie przewodzenia innym i wywierania na nich wpływu,
- uczciwość i prawość,
- wiarę w siebie,
- inteligencję,
- głęboką wiedzę techniczną w dziedzinie objętej zakresem odpowiedzialności przywódcy<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 36.

<sup>2</sup> Tamże, s. 32.

<sup>3</sup> B. Jamka, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997, s. 119.

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 2002, s. 225-226.

<sup>5</sup> Za L. Kanarskim, *Istota i typy ...*, wyd. cyt., S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 240.

Przeprowadzone badania wskazują, że przywódców można opisać również wymieniając nie wiedzę i umiejętności, ale ich zachowania. Według M. Armstronga<sup>1</sup> sprawni kierownicy (przywódcy):

1. Precyzyjnie określają, co chcą zrobić.
2. Wytarczają sobie ścisłe, ale osiągalne ramy czasowe na realizację postanowień.
3. Jasno informują co chcą zrobić i w jakim czasie.
4. Gotowi są dyskutować o tym, jak sprawy mają być załatwiane, oraz słuchać rad i przyjmować je. Kiedy jednak sposób działania zostanie już ustalony, trzymają się go konsekwentnie, chyba, że okoliczności spowodują konieczność zmiany.
5. Wytrwale dążą do celu, wykazują się uporem i determinacją w obliczu przeciwności.
6. Wymagają od siebie maksymalnego wysiłku, jak również, często dość obsesowo, od wszystkich pozostałych.
7. Pracują ciężko i dobrze funkcjonują w sytuacjach stresowych; często takie sytuacje wydobywają z nich najlepsze cechy.
8. Mają tendencję do niezadowolenia ze status quo.
9. Nigdy nie są do końca zadowoleni z osiągniętych rezultatów i ciągle kwestionują własne postępowanie.
10. Skłonni są podejmować skalkulowane ryzyko.
11. Szybko stają na nogi po niepowodzeniach, nie odczuwając goryczy porażki i równie szybko dokonują przegrupowania swych sił i pomysłów.
12. Do swych zadań podchodzą z entuzjazmem i umieją zarazić tym entuzjazmem innych.
13. Są stanowczy w tym sensie, że umieją szybko podsumować sytuacje, określać działania alternatywne, ustalić najodpowiedniejsze metody i przekazywać swym podwładnym, co winno być zrobione.
14. Stale kontrolują zarówno własne wyniki, jak i wyniki osiągnięte przez swych podwładnych, tak że wszelkie odchylenia od normy mogą być korygowane we właściwym czasie.

Wymienione zachowania uzupełniają treści tabeli 9, w której wyróżniono cechy

---

<sup>1</sup> M. Armstrong, *Jak być...*, wyd. cyt., s. 29.

kierowników, wśród których występują również zachowania typowe dla przywódców.

**Tabela 9**

**Cechy pozytywne i negatywne kierowników**

<b>Lp.</b>	<b>Cechy pozytywne</b>	<b>Cechy negatywne</b>
1.	Stabilność w działaniu	Zmienność nastrojów, nieprzewidywalność przez pracowników
2.	Naturalna życzliwość, postawa autentycznej grzeczności	Stałe podkreślanie dystansu
3.	Indywidualne podejście do każdego pracownika, uwzględnianie tego, że każdy reaguje odmiennie	Podejście jednakowe do wszystkich pracowników
4.	Uważne słuchanie podwładnych	Nie chce wysłuchiwać podwładnych lub słuchając myśli o czymś innym.
5.	Sprawiedliwy w stosowaniu kar, starający zrozumieć podwładnego	Niekonsekwentny w karaniu, stosujący różne kryteria i odkładający ukaranie na później, kierujący się jednostkowymi opiniami i uprzedzeniem
6.	Prawdomówny	Falszywy
7.	Popiera, nawet w trudnych sytuacjach, swoich podwładnych, lojalny w stosunku do nich	Słabo popiera podwładnych przed przełożonymi
8.	Uznaje wkład pracy podwładnych, nie boi się stwierdzenia, że sukces jego komórki zależy od ich pracy	Nie zauważa wysiłku i wyników podwładnych, rzadko ich chwali, ale podkreśla swoje zasługi
9.	Dbą o rozwój zawodowy i ogólny podwładnych, zachęca do niego i doradza	Wykazuje małe zainteresowanie rozwojem podwładnych, wręcz obawia się zbyt wykształconych współpracowników
10.	Dobrze koordynuje pracę zespołu oraz działa w składzie zespołu	Nie lubi pracy zespołowej, woli działania indywidualne
11.	Otwarty na innowacje zgłaszane przez pracowników oraz pojawiające się w otoczeniu	Niechętnie wprowadza innowacje
12.	Dążenie do zmian w organizacji	Niechętny do zmian
13.	Chwali, docenia dobrze pracujących podwładnych, mobilizuje pracowników w chwili kryzysu	Niechętnie wyraża pochwały
14.	Ma twardą postawę, gdy uważa, że ma rację	Jest niezdecydowany, konformista

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

Interesującej wiedzy na temat skutecznych liderów dostarcza artykuł zawarty w periodyku „Zarządzanie na świecie”<sup>1</sup>. Jedną z cech zwykle wskazywanych przez

<sup>1</sup> *Znajdowanie najlepszych kandydatów do awansu*, w: *Zarządzanie na świecie* nr 8, 2002, s. 8-9.

różnych autorów literatury przedmiotu jest partycypacyjne podejmowanie decyzji, zalecane również w organizacjach hierarchicznych. I rzeczywiście, jak wskazuje autor artykułu, ludzie, którzy stosują ten styl zarządzania, często dość łatwo pną się po hierarchicznej drabinie. Jednak menedżerowie nastawieni na poszukiwanie powszechnej zgody nie są najwyższej klasy przywódcami. Okazują się nimi przeważnie ludzie, którzy nie odczuwają konieczności wysłuchania wszystkich opinii przed podjęciem decyzji. Ludzie ci odznaczają się niezależnością myślenia i zdolnością do podejmowania decyzji, które nie odpowiadają oczekiwaniom większości.

Powyższe zjawisko tłumaczy się tym, że ludzie nastawieni na powszechną zgodę działają zbyt wolno i mogą mieć zbyt mały autorytet, ponieważ wydają się niezdecydowani. Ponadto lubią skupiać wokół siebie ludzi o podobnym stylu zarządzania. Jednorodne grupy często potrafią funkcjonować harmonijnie, ale bardziej pomysłowe i nowatorskie są zespoły, które obejmują osoby o różnych talentach, charakterach, umiejętnościach. Najlepsi kierownicy są bowiem gotowi podejmować ryzyko związane z otaczaniem się ludźmi o odmiennych charakterach i innym stylu zarządzania. Nie boją się powierzać wysokiego stanowiska komuś, kto ma wyższe umiejętności, szersze doświadczenie lub uchodzi za bardziej inteligentnego od nich samych.

Innymi, oprócz partycypacyjnego stylu kierowania, wymienianymi cechami, które tylko pozornie determinują skuteczności pracy przywódcy są następujące cechy<sup>1</sup>:

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

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 9-11.

gliwych i skromnych niż sprawiających wrażenie wyjątkowo ambitnych.

W środowisku wojskowym badania nad cechami przywódczymi prowadzili J. Borkowski, L. Kanarski, T. Majewski, B. Rokicki i B. Szulc. Z badań np. T. Majewskiego wynika, że istnieje szereg cech, które oficerowie pragną osiąść lub uzupełnić (tab. 10).

Tabela 10.

**Opinie oficerów o potrzebie rozwijania wybranych cech**

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

Źródło: T. Majewski, *Przywództwo...*, wyd. cyt., s. 53.

Natomiast B. Szulc na podstawie przeprowadzonych badań sformułował następujące wnioski<sup>1</sup>:

– w dowodzeniu wojskami zdecydowanie preferuje się metody inspirowania i motywacji,

– badani oficerowie w swym działaniu dowódczym preferują reguły podmiotowości i inspirowania działań. Jednocześnie stosunkowo niską rangą przypisują komunikowaniu czysto instrumentalnemu. Dane w tym zakresie zawiera tabela 11,

<sup>1</sup> B. Szulc, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Cechy i procedury przywództwa*, Warszawa 1997, s. 48-51.

– preferowanie (uznawanie) pewnych właściwości i zachowań przez oficerów wpływa na styl dowodzenia a zatem również na przywództwo.

Tabela 11.

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

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

Źródło: B. Szulc, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami...*, wyd. cyt., s. 45.

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

- sprawiedliwość – 34 oficerów (68%),
- takt w stosunkach z podwładnymi – 28 oficerów (56%),
- kultura bycia – 26 oficerów (52%),
- spokój i opanowanie – 22 oficerów (44%),
- wiedza wszechstronna – 21 oficerów (42%),
- racjonalność działań – 20 oficerów (40%),

- apolityczność – 19 oficerów (38%),
- umiejętności żołnierskie – 19 oficerów (38%),
- wiara w podwładnych – 19 oficerów (38%),
- dbałość o wygląd zewnętrzny – 18 oficerów (36%).

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

- takt w stosunku z podwładnymi – 39 oficerów (78%),
- sprawiedliwość – 38 oficerów (76%),
- patriotyzm – 33 oficerów (66%),
- kultura bycia – 32 oficerów (64%),
- wiedza wojskowa – 31 oficerów (62%),
- umiejętności żołnierskie – 29 oficerów (58%),
- wiedza specjalistyczna – 28 oficerów (56%),
- dbałość o wygląd zewnętrzny – 27 oficerów (54%),
- swoboda bycia wobec podwładnych – 26 oficerów (52%),
- wymagalność – 23 oficerów (46%).

Na podstawie wyników badań prowadzonych wśród kadry oficerskiej oraz innych prac badawczych i literatury przedmiotu wyróżniono cechy, które powinny być uwzględniane przy doborze kandydatów na oficerów oraz rozwijane w toku służby wojskowej drogą kształcenia, szkolenia i samokształcenia. Do nich zaliczono:

1. Poczucie odpowiedzialności.
2. Wymagalność od siebie.
3. Wymagalność od podwładnych.
4. Potrzeba władzy (motywacja do kierowania ludźmi).
5. Potrzeba osiągnięć.
6. Aspiracje zawodowe.
7. Zainteresowanie i zamiłowanie do wykonywania zawodu żołnierza.
8. Pozytywna samoocena.
9. Poczucie kontroli wewnętrznej, niezależności w działaniu.
10. Świadomość tego co się chce osiągnąć, koncentracja na celach.
11. Zdecydowanie i upór w działaniu, ale i elastyczność – zdolność zmiany decyzji

w przypadku zmiany sytuacji.

12. Zdolność empatii.

13. Autorefleksja, czyli refleksja skierowana specjalnie na własne działania i przeżycia,

14. Otwartość na nową wiedzę, świadomość potrzeby doskonalenia.

15. Pobudzanie wyobraźni podwładnych, pozyskiwanie ich zaangażowania

16. Odporność na stres.

Uzupełnieniem powyższej listy cech są zasady i podstawy przywództwa wyodrębnione na podstawie analizy karier wielkich przywódców w siłach zbrojnych USA<sup>1</sup>:

– przywódca musi być bardzo sprawny, biegły i zręczny zarówno technicznie, jak i taktycznie,

– przywódca musi znać doskonale swoje możliwości i dążyć do samodoskonalenia,

– przywódca musi znać swoich podwładnych oraz mieć na uwadze ich dobro i potrzeby,

– przywódca powinien informować na bieżąco podwładnych o wszystkim, co może wpływać na atmosferę pracy w zespole,

– przywódca musi dawać przykład podwładnym swoim postępowaniem,

– przywódca musi upewniać się, że postawione do realizacji zadanie zostało zrozumiane należycie przez jego podwładnych oraz nadzorować realizację tego zadania w takim stopniu, w jakim zostało to założone,

– przywódca powinien uczyć swoich podwładnych pracy w zespole i wyrabiać w nich nawyki takiej pracy,

– przywódca musi podejmować rozsądne i zdecydowane decyzje,

– przywódca musi dążyć do rozwijania poczucia odpowiedzialności wśród swoich podwładnych za ich postępowanie zarówno indywidualne, jak i zespołowe,

– przywódca powinien wykorzystywać swoje dowodzenie zgodnie z możliwościami,

– przywódca musi być odpowiedzialny za swoje działanie i poszukiwać, wręcz

---

<sup>1</sup> B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych*, Warszawa 1998, s. 42.

żądać, odpowiedzialności od siebie - nawet jeśli jest ona nie określona w rozkazach przełożonych.

Istotne znaczenie należy przypisać umiejętności tworzenia wzorów zachowań przywódcy. Jest on bowiem nieustannie obserwowany przez swoich podwładnych i często jego zachowanie czy postawa znajdują naśladowców. Jest to jedna z najbardziej istotnych reguł przywództwa. Nic bowiem bardziej nie oddziałuje na podwładnych jak przykład przełożonego. W związku z tym dowódca pragnący być dobrym przywódcą i potrafiącym „pociągnąć” za sobą swoich podwładnych najpierw musi dać im wzór do naśladowania, ustanowić pewne standardy poprzez wykonywanie swoich obowiązków na najwyższym poziomie, a dopiero wtedy oczekiwać, że jego podwładni będą podążali tą samą drogą. Jeżeli dowódca będzie postrzegany przez swoich podwładnych w niekorzystnym świetle to pewne jest, że nie uzyska on poparcia w najbardziej potrzebnym momencie. Jego podwładni stracą do niego zaufanie i szacunek, co jest podstawą istnienia związku: przywódca – grupa. Celem wytworzenia dobrego wzorca należy<sup>1</sup>:

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

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 49.

– posiadać i rozwijać odwagę moralną oraz postępować zawsze zgodnie ze swoim sumieniem i przyjętymi zasadami,

– dzielić niebezpieczeństwo, podejmować ryzyko i trudy wraz ze swoimi podwładnymi.

Powyższe cechy (działania) powinny występować na przeciętnym lub wysokim poziomie. Pożądanym jest oczywiście wysoki poziom wspomnianych cech, lecz niewłaściwym jest sąd, iż można wymagać i rozwinąć u dowódców wszystkie wymienione cechy, jak również twierdzenie, że przywódcą jest osoba charakteryzująca się wszystkimi wymienionymi cechami.

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

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

Cechą (nie negatywną), ale która powinna być jednym z kryteriów doboru kadr jest również niski poziom potrzeby władzy i przewodzenia innymi. Jak wskazują badania T. Majewskiego, odsetek oficerów preferujących pracę wyłącznie indywidualną i zespołową ale nie kierowniczą jest stosunkowo wysoki<sup>1</sup>.

Przeprowadzone badania wskazują, iż charakteryzując przywódcę wskazuje się nie tylko określone cechy osobowościowe, intelektualne czy fizyczne, ale również grupy umiejętności, które są pożądane u przywódców.

Umiejętność, według W. Okonia, jest to „*sprawność posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań*”<sup>2</sup>. Wyróżnia się umiejętności teoretyczne (umysłowe) oraz umiejętności praktyczne.

Przeprowadzone w Wielkiej Brytanii badania dotyczące kadry kierowniczej pozwoliły na ułożenie listy czynników wpływających na efektywne realizowanie zadań. Do czynników tych należą konkretne umiejętności i techniki oraz doświadczenia, dzięki którym te umiejętności zostały rozwinięte<sup>3</sup>. Są to, m.in.:

---

<sup>1</sup> T. Majewski, *Przywództwo ...*, wyd. cyt., s. 42.

<sup>2</sup> W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 301.

<sup>3</sup> L. Kanarski, *Istota i typy ...*, wyd. cyt., s. 29.

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

L. Kanarski wyróżnił również grupy umiejętności przywódczych, które mogą być uzupełnieniem wcześniej wymienionych<sup>1</sup>:

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

B. Rokicki, J. Borkowski i L. Kanarski wskazują jeszcze inny możliwy podział **umiejętności przywódczych**, wyróżniając<sup>2</sup>:

1. Umiejętności ogólne (formalno-materialne).

---

<sup>1</sup> B. Rokicki, J. Borkowski, L. Kanarski, *Samocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, AON, Warszawa 2002, s. 26.

<sup>2</sup> Tamże, s. 26-27.

## 2. Umiejętności szczególne (psychospołeczne).

Do pierwszych umiejętności autorzy zaliczyli:

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

Natomiast druga grupa zawiera umiejętności:

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

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż przywódca powinien charakteryzować się zarówno umiejętnościami związanymi z wykonywaniem czynności fachowych, specjalistycznych, jak i wpływaniem na podwładnych. Opierając się na klasyfikacji umiejętności kierowniczych R. L. Katza<sup>1</sup>, bez względu na szczeble i dziedziny

---

<sup>1</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie ..., wyd. cyt., s. 35-36.

kierowania, można podzielić je na umiejętności merytoryczne, społeczne i koncepcyjne.

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

**Umiejętności społeczne** – dotyczą komunikowania, motywowania osób i zespołów, rozumienia podwładnych oraz współdziałania z innymi. Umiejętności merytoryczne, wiedza specjalistyczna mogą być źródłem autorytetu dowódcy, jednak nie wystarczą do wpływania na podwładnych w taki sposób, aby sprawnie i skutecznie wykonywali postawione zadania. Dowódca musi więc potrafić zrozumiale przekazywać zadania, skutecznie przekazywać informacje, uzyskiwać informacje zwrotne, oceniać podwładnych, zachęcać ich do pracy, chwalić oraz wyrażać konstruktywnie niezadowolenie. I wreszcie, powinien posiadać oraz wykorzystywać umiejętność empatii, dbać o rozwój zawodowy podwładnych. Umiejętności społeczne są ważne na wszystkich stanowiskach kierowniczych, gdyż to one warunkują wykorzystanie umiejętności merytorycznych oraz koncepcyjnych i umożliwiają wywieranie wpływu na podwładnych – wręcz warunkują przywództwo. Jednocześnie są one najtrudniejsze do opanowania.

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

Analiza umiejętności kierowniczych skłania do przedstawienia pożądaných u oficerów umiejętności (grup umiejętności). Oparto się na podziale umiejętności dokona-

nym przez B. Rokickiego, J. Borkowskiego i L. Kanarskiego, dokonując modyfikacji w pierwszej grupie umiejętności – ogólnych. Do umiejętności ogólnych (formalno-materialnych) zaliczono więc:

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

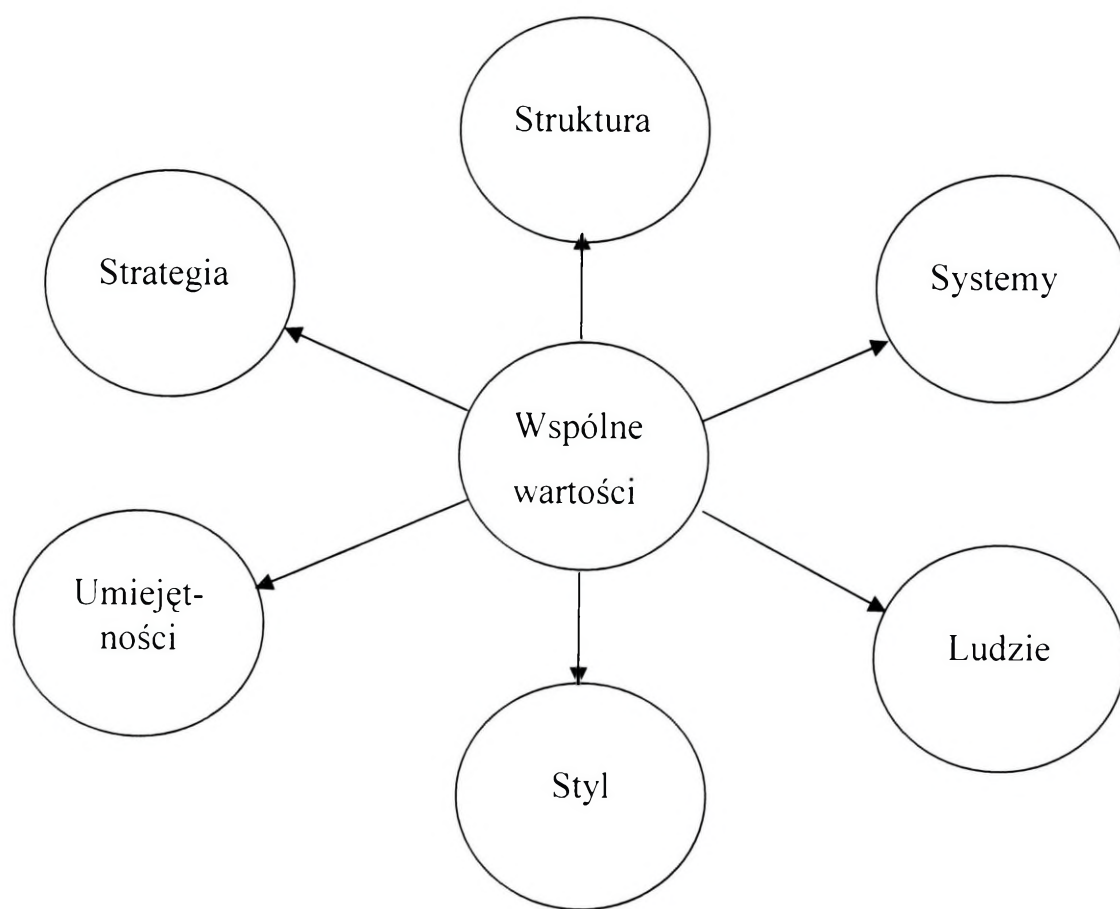
Kolejnym problemem badawczym były wartości przywódcze. Przeprowadzone badania pozwoliły postawić wniosek, iż w literaturze przedmiotu wyodrębnia się trzy kategorie definicji wartości. Pierwsza z nich obejmuje wartości jako zjawiska o charakterze psychologicznym, druga definicje ujmujące wartości jako zjawiska socjologiczne, a trzecia traktuje wartości jako zjawiska o charakterze kulturowym. Wartości – jako zjawisko należące do świata kultury definiuje np. J. Szczepański – „*Wartością nazywamy dowolny przedmiot materialny lub idealny, ideę lub instytucję, przedmiot rzeczywisty lub wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują im ważną rolę w życiu, dążenia do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus*”<sup>1</sup>. W tym ujęciu wartości odnoszą się do tego co jest pożądane lub godne pożądania. Wartości mają charakter historycznie zmienny i kulturowo relatywny, a ich modyfikacje zależą od całokształtu stosunków społecznych panujących w społeczeństwie, regionie i samej organizacji.

Jak wynika z analizy literatury przedmiotu, wartości, zarówno indywidualne jak i wspólne dla całej organizacji, są czynnikiem wpływającym na sprawność i skuteczność działania. Im silniejsze wartości, tym większy wpływ wywierają na zachowanie członków danej organizacji – przyjmowaną strukturę, strategię i metody działania, styl

---

<sup>1</sup> J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1970, s. 53, 97.

kierowania, sposób podejmowania decyzji, itd. Dlatego też w modelu 7S Mc Kinsey'a wartości członków organizacji znajdują się w środku, stanowiąc jądro całej instytucji (rys. 3.1.). Badacze wskazują, że wyjaśnianie, zrozumienie i przewidywanie zachowań jednostek lub grup społecznych jest niemożliwe bez wiedzy o tym, co ludzie uważają za złe, a co za dobre, co za właściwe, a co nie, co jest dla nich istotne, a co nieistotne<sup>1</sup>. Te wyobrażenia tworzą pewien system standardów służących ocenie moralnej postępowania, a tym samym pełnią funkcję motywującą do podejmowania określonych działań. Stanowią także wspólną miarę moralną do oceniania zarówno cudzych, jak i swoich działań. Dzięki systemowi wartości ludzie mogą komunikować się wzajemnie, porozumiewać i współpracować. Wartości podbudowują i uzasadniają liczne normy społeczne regulujące różnorodne aspekty życia społecznego oraz organizacyjnego.



**Rys. 3.1. Wartości w modelu 7S Mc Kinse'a**

<sup>1</sup> Zob. W. Cichoń, *Wartości, człowiek, wychowanie*, Kraków 1996, s. 13-16; *Świat wartości żołnierzy zawodowych jako kryterium jakościowych przeobrażeń sił zbrojnych III RP*, pod kier. nauk. K. Lorantego, Warszawa 2003, rozdział I.

Szczególnie istotne są wartości, którymi kieruje się kadra kierownicza w organizacji. Po pierwsze kadra ta zwykle podlega mniejszym fluktuacjom, a więc ma większy wpływ na niezmiennosc wartości, po drugie, jej zachowania są często wzorcem, który starają się naśladować kierownicy niższego szczebla oraz kadra wykonawcza.

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

Stąd też określone wartości powinny być także tym składnikiem właściwości przywódcy, który podlega identyfikacji, kształtowaniu i ocenie. W przypadku kadry dowódczej wartości są tym istotniejsze, gdyż należy je rozpatrywać nie tylko z pozycji sprawności działania, ale i kontekście zachowań etycznych żołnierza zawodowego. Niezmiernie pożądane jest więc, aby oficerowie w działaniach służbowych kierowali się uznawanymi w środowisku wojskowym wartościami i normami, a wartości przywódcy, oficera były przedmiotem szacunku. Wskazuje na to K. Loranty, który pisze *„Każda społeczność chcąc posiadać odpowiedni stopień spójności umożliwiającą osiągnięcie wspólnych celów, musi uzyskać zgodę co do podzielania przez jej członków określonych wartości. Zgoda ta rzadko bywa doskonała, ponieważ jedną z najciekawszych, a zarazem nieustannie ewoluujących sił napędowych w społeczeństwie jest konflikt wartości. Niemożliwe jest jednak, aby sprawnie razem funkcjonować bez choćby minimalnej wspólnoty wartości”*<sup>1</sup>.

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

---

<sup>1</sup> Świat wartości..., wyd. cyt., s. 12.

łów instytucjonalnych.

Potrzeba uznawania i przestrzegania wartości była dostrzegana na przestrzeni wieków przez wielu władców i dowódców polskich oraz przedmiotem troski osób wychowujących młodych adeptów sztuki wojennej. Również w naszych czasach – w okresie międzywojennym, II wojny światowej i obecnie – dostrzega się konieczność oparcia dowodzenia o podstawowe wartości i tworzy listy wartości, które powinny ukierunkowywać kadrę zawodową. Na przykład Komenda AK opracowała moralno-charakterologiczną charakterystykę żołnierza, w której wymaga się m. in<sup>1</sup>:

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

Omawiając aktualny katalog cnót wojskowych oficera, M. Adamkiewicz zauważa, że: *„Celem postulatów etycznych i przedmiotem działań pedagogicznych jest wykształcenie takiej osobowości, która nasycona ma być ideałami dobra, piękna i prawdy, a w warunkach wojska jeszcze dzielności i męstwa. W tej postaci proces wychowania nakierowany jest na przygotowywanie człowieka szanującego w praktyce te reguły i wartości moralne, które wynikają z określonej kultury, a tym samym*

---

<sup>1</sup> *Siłły Zbrojne trzeciej Rzeczypospolitej. Myśli i rozważania*, praca pod red. J. Zajdzika, Warszawa 1996, s. 4-6, za M. Kubiakiem, K. Lorantym, *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Warszawa 2001, s. 21-22.

z konkretnej tradycji etycznej (w przypadku WP – z moralności chrześcijańskiej)”<sup>1</sup>. Do najistotniejszych cnót wojskowych zawartych w poszczególnych modelach sobowych współczesnego oficera (wyływających z pełnionych przez niego funkcji społecznych) zwykle zalicza się<sup>2</sup>:

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

Wartości są również składnikiem modelu osobowości dowódcy. W takim postulowanym modelu największe znaczenie odgrywają następujące wartości<sup>3</sup>:

- **zawodowe**: obowiązki i wymagania wynikające ze specyfiki zawodu – odpowiedzialność, zdyscyplinowanie, karność, odwaga, lojalność wobec przełożonych, troska o podwładnych;
- **charakteru**: stanowczość i zdecydowanie, rzetelność, solidność, prawdomówność, skromność;
- **czysto moralne** (inaczej: cnoty osobiste zdobiące): honor, uczciwość, takt, sprawiedliwość, życzliwość, szlachetność, tolerancja, szacunek dla innych;
- **obywatelskie**: przede wszystkim patriotyzm przejawiający się w miłości do Ojczyzny.

Szczególnego podkreślenia wymaga jedna z wartości – honor. Honor to tego rodzaju godność, której zachowanie uwarunkowane jest realizacją pewnego

---

<sup>1</sup> M. Adamkiewicz, *Wstęp*, w: *Kodeksy honorowe. Między tradycją a współczesnością*, pod red. M. Adamkiewicza, Warszawa 1999, s. 11.

<sup>2</sup> M. Kubiak, K. Loranty, *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Warszawa 2001, s. 27.

<sup>3</sup> J. Urbański, *Etyka dowódcy*, w: *Etyka oficera – inżyniera*, pod red. J. Urbańskiego, Warszawa 1997, s. 93.

szczególnego rodzaju wartości, np. odwagi, odpowiedzialności, wierności. Przejawia się w konsekwentnym przestrzeganiu zasad i reguł współżycia społecznego oraz obowiązujących norm moralnych zarówno w służbie, jak i poza nią. Honor pełni istotne funkcje w życiu i działalności każdego przywódcy. Jest on, jak słusznie wskazują M. Kubiak i J. Loranty, najcenniejszą zaletą charakteru oficera, elementem podnoszącym poczucie jego własnej wartości, czynnikiem integrującym środowisko żołnierskie, wartością kształtującą autorytet i prestiż wojska na zewnątrz, wewnętrznym regulatorem zachowania wobec siebie i innych<sup>1</sup>.

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

- wewnętrzną gotowość do walki,
- odwazne zachowanie się w obliczu niebezpieczeństwa,
- zdecydowanie i szybkość w działaniu,
- wiara we własne możliwości,
- wiara w niezawodność używanych środków walki,
- odporność na trudy życia wojskowego,
- gotowość do poświęcenia wysiłku i życia dla ojczyzny,
- rozważne dysponowanie podwładnymi,
- koleżeńskość, w tym pomoc rannym żołnierzom.

Wartości przywódcy są również jednym z ważnych składników modelu przywódcy w wojskach lądowych armii Stanów Zjednoczonych. W podręczniku FM22-100 wymienia się wartości<sup>2</sup>:

#### **1. Lojalność.** Przywódcy, którzy demonstrują lojalność:

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

---

<sup>1</sup> M. Kubiak, K. Loranty, wyd. cyt., s. 29.

<sup>2</sup> FM 22-100. *Army Leadership*, Headquarters, Department of the Army, August 1999, zał. B.

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

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

**3. Szacunek.** Przywódcy, którzy demonstrują szacunek:

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

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

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

**5. Honor.** Przywódcy, którzy demonstrują honor:

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

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

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

Najwyższą rangę uzyskują takie wartości, jak sprawiedliwość, odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych, zgodność słów z czynami, postępowanie z honorem. Świadczy to nader pozytywnie o badanych oficerach i potwierdza potrzebę posiadania przez przywódców tych i innych wymienionych w tabeli 12 wartości. Niestety stosunkowo niską rangę uzyskały takie wartości, jak bezinteresowność służby i przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes. Oznacza to, że oficerowie nie będą przywiązywali szczególnej wagi do tych wartości i nie są one postrzegane jako konieczne do uzyskania przywództwa.

**Tabela 12**

**Opinie o rangach tych wartości, które powinien uznawać skuteczny przywódca**

Wartość	Średnia arytmetyczna <sup>1</sup> (pkt.)
Sprawiedliwość	6,37
Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	6,36
Zgodność słów z czynami	6,32
Postępowanie z honorem	6,24
Działanie zgodnie z prawem i moralnością	6,14
Lojalność w stosunku do przełożonego	6,09
Działanie z namysłem	6,04
Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	6,04
Lojalność w stosunku do podwładnego	6,00
Przejawianie inicjatywy	5,97
Odwaga moralna	5,89
Odmawianie wykonania rozkazu niezgodnego z prawem	5,81
Pracowitość	5,80
Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	5,80
Uczciwość w każdej sytuacji	5,74
Tolerancyjność religijna	5,70
Działanie z wyboru a nie nakazu	5,48
Codzienna uprzejmość	5,46
Szczerłość wypowiedzania myśli	5,39
Prawdomówność w każdej sytuacji	5,28

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

Wartość	Średnia arytmetyczna <sup>1</sup> (pkt.)
Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	5,18
Pokonywanie strachu przed krzywdą cielesną	5,13
Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	4,70
Bezinteresowność służby	4,63
Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	4,37

Z badań wynika, że oficerowie-dowódcy nie zawsze postępują zgodnie z uznawanymi wartościami. Powstaje swoisty paradoks wyrażający się w tym, iż oficerowie twierdzą, że o karierze decydują czynniki nieformalne, z którymi się nie zgadzają. Jednocześnie preferują zupełnie inne wartości, które – w ich ocenie – nie mają wpływu na uznanie w oczach przełożonych. Można zatem przypuszczać, iż karierę realizuje się wbrew preferowanym wartościom<sup>1</sup>. Natomiast, jak wskazuje B. Szulc, nie w pełni potwierdziła się hipoteza o występowaniu znacznych różnic w poglądach na temat dowodzenia i zachowań dowódców między oficerami starszymi a młodszymi. Tylko w nielicznych kwestiach wystąpiły istotne różnice (co podkreślano w analizach wyników badań). Generalnie jednak poglądy i uznawane wartości oficerów młodszych i starszych są zbliżone statystycznie, a zatem można je uznać jako standardowe. Zazwyczaj różnice występują tam, gdzie pewien wpływ na zachowania i wartości mają nawyki wynikające z doświadczeń.

W wynikach badań<sup>2</sup>, można zauważyć przede wszystkim dwie kwestie różniące oficerów młodszych i starszych. Po pierwsze – patriotyzm. Daje się tu zauważyć (także w porównaniu do innych tego typu badań), iż ranga patriotyzmu systematycznie spada szczególnie wśród ludzi młodych. Być może jest to trend związany z procesem integracji europejskiej i chyba to jest głównym powodem tego typu preferencji. Naturalnie, oficerowie starsi już z nawyku przywiązują dużą wagę do tej wartości. Drugą istotną kwestią są zagadnienia związane z wiedzą. Co prawda w rankingu punktowym nie ma zasadniczych różnic jednak z wyodrębnionych trzech rodzajów wiedzy najwyższą wagę oficerowie młodszy przypisali wiedzy wszechstronnej gdy tymczasem

<sup>1</sup> B. Szulc, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami...*, wyd. cyt., s. 42.

<sup>2</sup> Tamże, s. 43

oficerowie starsi (choć w liczbie takiej samej) najwyższą wagę przypisali wiedzy wojskowej, a następnie specjalistycznej.

Interesujące badania nad wartościami przeprowadzili również K. Loranty i M. Kubiak<sup>1</sup>. W kwestionariuszu ankiety zamieścili oni listę składającą się z osiemnastu różnorodnych wartości, odgrywających według nas istotne znaczenie w życiu współczesnych żołnierzy zawodowych. Badanych poproszono o stwierdzenie, do których z nich przywiązuje się w środowisku żołnierzy zawodowych *zdecydowanie duże* i *raczej duże* znaczenie, a do których *zdecydowanie małe* i *raczej małe* znaczenie. Uzyskane wyniki prezentowane są w tabeli 13.

**Tabela 13.**

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

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

Źródło: *Świat wartości...*, wyd. cyt., s. 51-52.

<sup>1</sup> *Świat wartości...*, dz. cyt., s. 51.

K. Loranty i M. Kubiak wskazują, że wśród zaprezentowanych w kwestionariuszu ankiety propozycji, pieniądze wymienia się jako wartość, do której według badanych przywiązuje się w środowisku żołnierzy zawodowych największe znaczenie (37,41% odpowiedzi w kategorii zdecydowanie duże<sup>1</sup>). Opinie na ten temat są zależne w sposób statystycznie istotny od liczby lat służby wojskowej odbytej przez respondenta. Co prawda, w każdym z wyodrębnionych przedziałów stażu służby, wartość ta została oceniana, w większości w kategoriach zdecydowanie duże i raczej duże (70% odpowiedzi w tych kategoriach w grupie powyżej siedemnastu lat zawodowej służby wojskowej; 89,63% w grupie od jedenastu do szesnastu lat; 84,55% w grupie od sześciu do dziesięciu lat; 95,45% w grupie do pięciu lat zawodowej służby wojskowej). Stosunkowo wiele odpowiedzi w kategorii zdecydowanie duże otrzymały wartości: ojczyzna i dyspozycyjność. Niestety tylko 15,16% respondentów wskazało, że jest to wartość zdecydowanie ważna w środowisku, w którym funkcjonują.

### 3.3. ROZWÓJ CECH I WARTOŚCI PRZYWÓDCZYCH OFICERÓW

Rozwój, według M. Słomana, to „proces bardziej ambitny, obejmujący kształtowanie się osobowości dokonujące się w jednostce na skutek wykonywania kolejnych prac i nie zachodzi jedynie poprzez odgrywanie bieżącej roli”<sup>2</sup>. Zdaniem T. Listwana pojęcie rozwoju kierowników i pracowników wykonawczych ma szerszy zakres, ponieważ odnosi się do dłuższego horyzontu czasowego i związane jest z wykonywaniem kolejnych zadań oraz oceną pracowników<sup>3</sup>.

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

---

<sup>1</sup> Por. *Etyka zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego*, praca pod kier. K. Lorantego, Warszawa 2000, s. 89-92.

<sup>2</sup> M. Słoman, *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997, s. 15.

<sup>3</sup> T. Listwan, *Kreatorzy szkolenia i rozwoju pracowników*, w: *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy* pod red. A. Ludwicyńskiej, Warszawa 1999, s. 232.

Zwykle wskazuje się, że osobowość jest wypadkową cech naturalnych i nabytych<sup>1</sup>. Uważa się, że o przywództwie stanowią w dużej mierze określone cechy, zdolności, umiejętność, które w pewnym zakresie można rozwijać dzięki doświadczeniu i sytuacjom w których potencjalni lub rzeczywisci przywódcy się znaleźli. Jak wskazuje M. Armstrong: „...liderowi potrzebna jest inteligencja, pozytywne nastawienie oraz połączenie takich zalet, jak odwaga, przebiegłość i zdrowy rozsądek. Dobrzy liderzy bazują na tych naturalnych talentach i rozbudowują je w miarę uzyskiwania doświadczenia i wykształcenia w sobie wielu niezbędnych do funkcjonowania umiejętności”<sup>2</sup>. Autor ten dodaje, że również „twardych” i „miękkich” technik osiągania rezultatów przez lidera, takich jak planowanie, organizowanie, delegowanie, komunikowanie, motywowanie i kontrolowanie można się nauczyć. Jednak techniki te, jak wyjaśnia M. Armstrong są tak skuteczne, jak osoba, która je stosuje. Muszą więc być wykorzystywane w odpowiedni sposób i w odpowiednich okolicznościach. Aby zatem stać się osobą, która powoduje, że zadania są wykonywane trzeba doskonalić zdolności i możliwości w procesie rozumienia, obserwacji, analizy i nauki<sup>3</sup>.

Również L. Kanarski podkreśla możliwość rozwoju przywództwa<sup>4</sup>: „Wszystkie indywidualne właściwości, umiejętności i zachowania tak członków grupy, jak i przywódców mają istotny wpływ na treść i rodzaj wzajemnych relacji i osiągane efekty w wymiarze społecznym, jak i uzyskiwanej produktywności. Wydaje się jednak, że to zbiór tych watorów w odniesieniu do przywódców odgrywa rolę zasadniczą, a w procesie edukacji wojskowej to on może podlegać identyfikowaniu i dalszemu rozwojowi”.

Przeprowadzone badania wskazują jednak, że przeciwne opinie prezentują J. Leon i J. Frackiewicz. Piszą oni: „Przewodzenie jest to spontaniczna zdolność wpływania na postępowanie innych osób, nie koniecznie tylko podwładnych, w kierunku realizacji zadań. Jeśli jednak kierownik tej zdolności jest pozbawiony, może jak powiedziano – zastąpić ją rozważnym, sprawiedliwym i życzliwym dla ludzi postępowaniem. Trudno się zgodzić z tym, że jest ono nie cechą lecz jedną z ważniejszych funkcji kierowni-

---

<sup>1</sup> M. Armstrong, *Jak być...*, wyd. cyt., s. 27.

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> M. Armstrong, *Jak być...*, wyd. cyt., s. 28.

<sup>4</sup> L. Kanarski, *Istota i typy ...*, wyd. cyt., s. 28.

czych”<sup>1</sup>.

Potwierdzając tezę o możliwości uczenia się przywództwa, należy mieć na uwadze, że kompetencje i wartości przywódcze będą kształtowały się tylko w odpowiednich warunkach, stwarzanych ku temu zarówno przez system edukacji wojskowej jak i dowódców kolejnych szczebli dowodzenia w jednostkach i instytucjach wojskowych. Na potrzebę zmian w warunkach kształcenia do przywództwa wskazali B. Szulc i Kanarski<sup>2</sup>, postulując potrzebę przewartościowań:

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

Przemianom takim mogą sprzyjać określone warunki, których spełnienie stanowić będzie podstawowy determinant tych przemian. Najogólniej rzecz ujmując warunki te mieszczą się w trzech zasadniczych obszarach<sup>3</sup>:

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

B. Szulc i L. Kanarski podkreślają, że Wyższe Szkolnictwo Wojskowe stanowi jeden z elementów systemu edukacyjnego państwa i z tego też względu wszelkie przemiany w systemach edukacji oficerskiej, w swym generalnym założeniu powinny uwzględniać wszelkie aspekty wynikające z przygotowania młodzieży w procesie edukacji podstawowej i średniej, przewidując następstwa zmian w tej edukacji z kilkuletnim wyprzedzeniem. Autorzy uważają, że *„zakładając zmiany w kształceniu oficerów, a głównie przygotowaniu ich do przywództwa powinniśmy uwzględnić stopień przygotowania na etapach poprzedzających. W chwili obecnej musimy zauważyć, iż takiego przygotowania nie ma. Mimo wieloletnich deklaracji zmian systemowych, powszechnego uznania paradygmatu podmiotowości i wynikającej z tego idei kształcenia kreatywnego nadal idea edukacyjna oparta jest na kształceniu adaptacyjnym. To zaś*

---

<sup>1</sup> J. Leon, I. Frąckiewicz, *Poradnik...*, wyd. cyt., s. 205.

<sup>2</sup> B. Szulc, L. Kanarski, wyd. cyt., s. 81.

<sup>3</sup> Tamże.

nie wyzwala działań twórczych, ani nie stwarza warunków kształcenia inicjatywy, pomysłowości i samodzielności”<sup>1</sup>.

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

Analiza literatury przedmiotu prowadzi do wniosku, że poziom uzyskanych kompetencji przywódczych oraz wartości, jakie uznają dowódcy, zależy od szeregu czynników (rys. 3.2.) opisujących dowódcę, jego przełożonego, organizację oraz otoczenie organizacji. Tymi czynnikami są:

1. Trafność teorii w obszarze przywództwa – stopień prawdziwości istniejących teorii, koncepcji naukowych oraz wynikających z nich zasad i norm praktycznych.
2. Prowadzenie skutecznych szkoleń dobierając właściwe formy, metody i zasady szkolenia,
3. Dostarczanie informacji zwrotnej o uzyskiwanych wynikach w rozwoju kompetencji przywódczych.
4. Zachowanie bezpośredniego przełożonego dowódcy (wynikające z doświadczenia w dowodzeniu, odniesionych sukcesów, kompetencji przywódczych, upodobań i aspiracji),
5. Warunki działania dowódców – oznaczają wszystko to, czego powinna dostarczyć organizacja, aby dowódca odnosił sukcesy – stanowisko i możliwości kariery

---

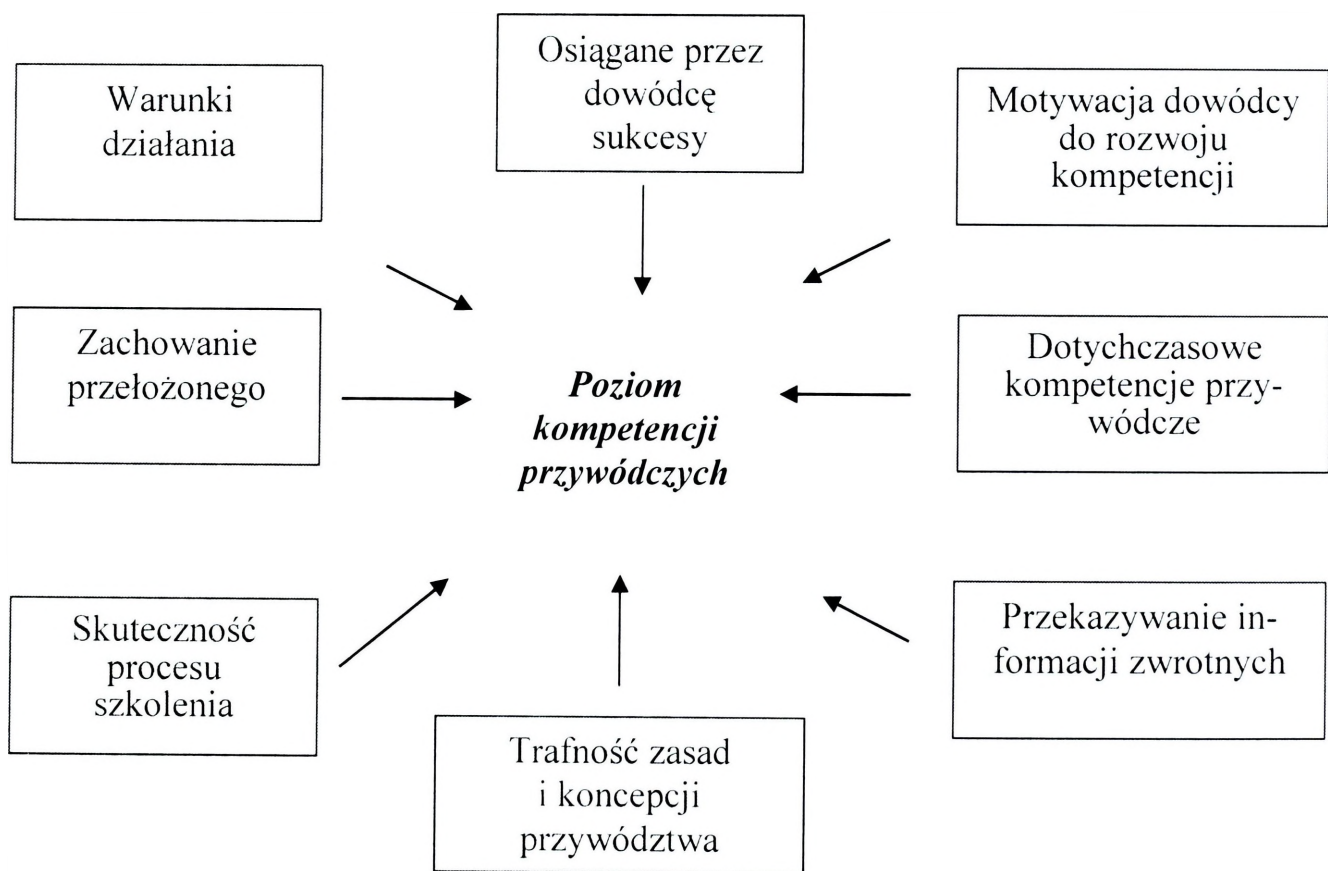
<sup>1</sup> Tamże.

dostosowane do oczekiwań tego dowódcy, właściwy klimat podtrzymujący pozytywne wzory zarządzania, i uprawnienia adekwatne do obowiązków, wykwalifikowaną pomoc, zaplecze informacyjne i środki techniczne,

6. Dotychczasowe kompetencje dowódcy – wiedza i umiejętności, doświadczenie w dowodzeniu, upodobania, aspiracje, motywacje, potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy, poziom samooceny, poczucie samokontroli.

7. Odniesione dotychczas przez dowódcę sukcesy.

8. Motywacja do rozwoju kompetencji przywódczych.



**Rys. 3.2. Czynniki warunkujące rozwój kompetencji przywódczych w jednostce i instytucji wojskowej**

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

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

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

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

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

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

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

## WNIOSKI

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

na skuteczność i sprawność działań, tak jak wiedza i umiejętności wpływają na zachowania.

Na podstawie przeprowadzonych badań wyróżniono cechy, które powinny być uwzględniane przy doborze kandydatów na oficerów-dowódców oraz rozwijane w toku służby wojskowej drogą kształcenia, szkolenia i samokształcenia. Do nich zaliczono:

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

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

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

Natomiast umiejętności, jakie należy rozwijać u oficerów, podzielono na dwie grupy<sup>1</sup>:

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

Do umiejętności ogólnych, jakie powinien posiadać oficer zaliczono:

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

Natomiast wśród umiejętności psychospołecznych, wyspecyfikowano umiejętności:

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

Do zasadniczych wartości cechujących przywódcę wojskowego zaliczono nato-

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 26–27.

miast: lojalność i powinność, prawość i odwagę, szacunek, uczciwość i sprawiedliwość, pracowitość i solidność oraz bezinteresowność w służbie, sprawiedliwość, odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych, zgodność słów z czynami, postępowanie z honorem.

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

## ROZDZIAŁ 4.

### ROLA, ZADANIA I STYL PRACY WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY

---

prawność działania organizacji wojskowych w zasadniczej mierze jest pochodną efektywności pracy dowódców wszystkich szczebli. To właśnie oni wskazują cele działania, przydzielają zadania podwładnym i koordynują ich pracę. Jednocześnie dysponują oni zasobami osobowymi, rzeczowymi, finansowymi i informacyjnymi, które są niezbędne w trakcie wykonywania zadań. Dlatego istotnym wydaje się właściwe zrozumienie roli, zadań i stylu pracy współczesnego dowódcy w organizacjach wojskowych.

Konieczność podjęcia tej problematyki wynika przede wszystkim ze zmiany zakresu zadań oraz przemian strukturalno-organizacyjnych Sił Zbrojnych RP. Coraz szersze spektrum zadań stawianych przed naszym wojskiem powoduje permanentną modyfikację w zakresie umiejętności i kwalifikacji współczesnych dowódców. W procesie analizy tych zmian należy uwzględnić podstawy naukowe mające źródło w dorobku teorii organizacji i zarządzania oraz własne rozwiązania i doświadczenia w tym obszarze.

Celem badania, którego wyniki zostały przedstawione w tym rozdziale, było rozwiązanie problemu szczegółowego zawartego w pytaniu: *Jaka jest rola, zadania i styl pracy współczesnego dowódcy w kontekście prowadzonych różnego rodzaju działań w okresie pokoju, kryzysu i wojny?*

W niniejszym rozdziale przedstawiono wybrane aspekty dotyczące roli, zadań i stylu pracy współczesnych dowódców. Stąd też, po określeniu roli dowódcy, opisano jego zadania w postaci obowiązków i uprawnień. Następnie dokonano przedstawienia stylu pracy współczesnego dowódcy. Sprawne i skuteczne działanie dowódców wymaga wykonania szeregu czynności oraz posiadania specyficznych umiejętności. Dlatego logicznym dopełnieniem rozdziału jest opis czynności i umiejętności dowódczych. Ponadto wypełniane przez dowódców zasadnicze

funkcje oraz role są wysoce skorelowane z podstawowymi rolami kierowników w organizacjach cywilnych. Dlatego uwzględniono również analogie zachodzące pomiędzy pracą dowódców a pracą kierowników w organizacjach cywilnych.

## 4.1. ROLA WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY

Analiza różnorodnych definicji dowódcy prowadzi do stwierdzenia, że jest ono bliskie pojęciu kierownika. Według *Encyklopedii organizacji i zarządzania* **kierownik** to „zwierzchnik lub podmiot kierujący pracą danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną”<sup>1</sup>. Natomiast inni autorzy definiują to pojęcie jako osobę, która „używa władzy formalnej do organizowania, kierowania i kontrolowania bezpośrednio podległych sobie osób,...., po to, aby skoordynować wszystkie działania prowadzące do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa”<sup>2</sup>. Zbieżne z pojęciem kierownika jest pojęcie **dowódcy**, które określane jest jako „osoba, na ogół żołnierz zawodowy, formalnie powołana na stanowisko kierownika, przełożonego określonego zespołu żołnierzy”. Inni autorzy określają dowódcę jako „człowieka, który zostaje wyznaczony do pełnienia funkcji związanej z kierowaniem zespołami żołnierzy – podwładnymi”<sup>3</sup>.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają stwierdzić, że podstawowe **cechy**, które wyróżniają **dowódcę** od podwładnego są następujące:

- formułowanie (akceptacja) zadań do wykonania;
- realizacja zadań poprzez podwładnych;
- wypełnianie wszystkich funkcji dowódczych – planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie;
- wypełnianie funkcji personalnej w zakresie oceniania, opiniowania oraz planowania karier podwładnych;

---

1 *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 207.

2 Z. Zbichorski, *Budowa struktur zarządzania*, Warszawa 1994, s. 10.

3 T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji, zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003, s. 9.

- możliwość delegowania uprawnień<sup>1</sup>.

Wskazane powyżej cechy wyróżniające dowódcę wpływają na pełnione przez niego role. Przyjmuje się, że rolę organizacyjną można określić jako „trwały sposób zachowania się, zgodny z oczekiwaniami organizacji wobec osoby, która zajmuje określoną w niej pozycję”<sup>2</sup>. Pozwala ona fundamentalnie opisać i zrozumieć pracę dowódcy oraz pełniej określić wymagane na danym stanowisku umiejętności dowódcze.

Istnieje duża rozbieżność w opisywaniu roli, jaką ma spełniać współczesny dowódca. Spowodowane jest to przede wszystkim głębokimi zmianami strukturalno-organizacyjnymi naszych sił zbrojnych, wynikającymi głównie z konieczności realizacji coraz szerszego zakresu zadań. Rzutuje to w zasadniczy sposób na pełnione role. Wyjaśnienie roli współczesnych dowódców również utrudnia fakt, że każdy dowódca występuje w dwóch zasadniczych pozycjach, a mianowicie jako przełożony i podwładny<sup>3</sup>. Jednocześnie może on być starszym, równym lub młodszym stopniem<sup>4</sup>. Ta swoista dychotomia powoduje konieczność elastycznego podejścia przy wyjaśnianiu rozpatrywanego problemu.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że można wyodrębnić trzy grupy ról dowódczych: *interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne* (tab. 14.).

Grupa ról **interpersonalnych** współczesnych dowódców polega na reprezentowaniu swoich podwładnych oraz takim oddziaływaniu na nich, aby skutecznie i sprawnie wykonać zadanie<sup>5</sup>. Dowódca może pełnić takie role szczegółowe jak:

- reprezentanta organizacji – uczestnicząc w wewnętrznych i zewnętrznych uroczystościach i spotkaniach, np. powitaniach, pożegnaniach, wręczeniach awansów, itp.;
- przełożonego – zatrudniając pracowników, stawiając zadania, motywując, awansując, doradzając, ukazując wizje działania;
- organizatora – koordynuje działania zespołu.

---

1 Tamże s. 9-10.

2 *Encyklopedia...*, wyd. cyt., s. 446.

3 P. Dominika (red.). *Zarządzanie w organizacjach o strukturach hierarchicznych – ocena skuteczności*, Warszawa 1997, s. 29.

4 *Regulamin ogólny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polski*, Szt. Gen., Warszawa 2004, s.14.

5 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 40.

Z kolei grupa ról **informacyjnych** jest związana z pozyskiwaniem, segregowaniem, gromadzeniem, analizowaniem i przekazywaniem pożądaných informacji. Jest ona niezbędna w procesie wypracowania i podejmowania decyzji oraz ważnym ogniwem utrzymywania więzi organizacyjnych – zewnętrznych i wewnętrznych. W tym przypadku **dowódca** pełni następujące **role** szczegółowe:

– odbiornika (obserwatora) – selektywnie zbierając, segregując, analizując, oceniając informacje o zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu;

– nadajnika (informatora) – przekazując niezbędne informacje przełożonym bądź podwładnym;

– rzecznika – przekazując i interpretując istotne informacje osobom, instytucjom spoza organizacji<sup>1</sup>.

**Tabela 14.**

**Podstawowe role dowódcze**

<b>GRUPA RÓL</b>	<b>ROLE SZCZEGÓŁOWE</b>	<b>PRZYKŁAD DZIAŁANIA</b>
<b>1. Interpersonalna</b>	Reprezentant	przedstawiciel wewnątrz i na zewnątrz organizacji wojskowej
	Przełożony	kieruje i motywuje podwładnych
	Organizator	koordynuje działania zespołów
<b>2. Informacyjna</b>	Odbiornik	zbieranie i analizowanie informacji o czynnikach mających wpływ na wykonanie zadania
	Nadajnik	przekazuje i interpretuje istotne informacje dla przełożonych i podwładnym
	Rzecznik	informuje zewnętrzne osoby o działaniach dowodzonego szczebla
<b>3. Decyzyjna</b>	Innowator	inicjuje i kształtuje przemiany w organizacji
	Przydzielający zasoby	rozdziela zasoby osobowe, rzeczowe, finansowe i informacyjne
	Rozwiązujący problemy	łagodzi i usuwa powstałe konflikty
	Prowadzący rokowania	negocjuje warunki dostaw np. zaopatrzenia i sprzętu.

Źródło: H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie, podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje przykłady*, Wrocław 2001, s. 29.

<sup>1</sup> T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd., cyt. s. 41.

Kolejną grupą ról dowódczych są role **decyzyjne**. Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że grupa ta jest ściśle związana z zasadniczym atrybutem pracy dowódczej tj. podejmowaniem decyzji w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Możemy w tej grupie wyróżnić cztery szczegółowe role:

- innowatora – dbając o rozwój dowodzonego szczebla dowódca inicjuje zmiany, wytycza kierunki i projekty zmian oraz wdraża je przewyciężając trudności;

- przydzielającego zasoby (zadania) – dobiera i rozdziela siły i środki stosownie do wykonywanych zadań przez podwładnych;

- rozwiązującego problemy – rozwiązując trudności powstające zarówno we wewnątrz jak i wynikające ze zmian w otoczeniu zewnętrznym np. trudności w zaopatrzeniu wojsk;

- prowadzącego rokowania (negocjatora) – doprowadzając do porozumień w przypadkach sporów wewnątrz i na zewnątrz organizacji<sup>1</sup>.

Przedstawione role, wypełniane są w zależności od szczebla dowodzenia, np. dowódca brygady reprezentuje jednostkę w czasie uroczystości, podejmuje decyzje oraz przekazuje podwładnym zadania stosownie do swojego kompetencyjnego zakresu obowiązków.

Należy podkreślić, że dowódca najczęściej w tym samym czasie wypełnia jednocześnie kilka ról. Jednak jego przeznaczenie nie polega tylko na skutecznym wypełnianiu postawionych zadań, ale również na tworzeniu pozytywnych relacji interpersonalnych, motywowaniu podwładnych,

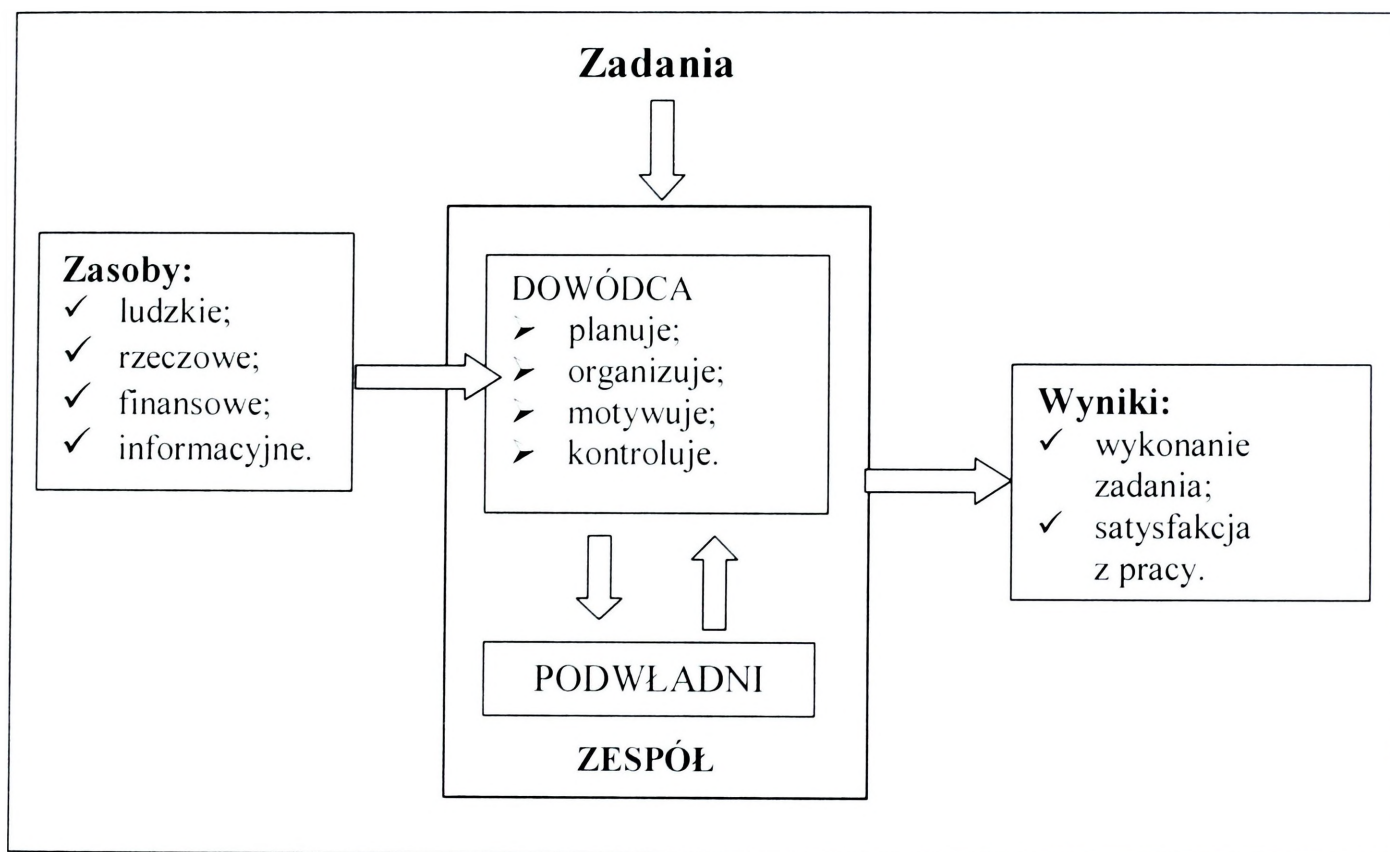
## 4.2. ZADANIA WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY

W celu właściwego określenia zadań dowódcy należy sprecyzować istotę jego pracy. Jest nią znalezienie i zastosowanie najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów osobowych, rzeczowych, finansowych i informacyjnych w zaplanowane wyniki końcowe (rys. 4.1). Dowódca, w celu realizacji otrzymane-

---

<sup>1</sup> Tamże s. 41-42.

go zadania, planuje więc wykorzystanie zasobów, organizuje strukturę, która wykona zaplanowane działania, motywuje podwładnych do realizacji zadania oraz kontroluje stan jego realizacji.



źródło: T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 10

**Rys. 4.1. Model pracy dowódcy**

Dowódca może również dokonywać zmian i udoskonaleń w dostępie do zasobów oraz w procesie przekształcania tych zasobów. Efektem pracy dowódcy jest, więc sprawne i skuteczne wykonanie zadania, a ponadto satysfakcja z pracy jego podwładnych oraz osobiste zadowolenie z wykonanego przedsięwzięcia<sup>1</sup>.

W literaturze przedmiotu podkreślano, wielokrotnie, że ludzie są najważniejszym zasobem. To właśnie za ich pośrednictwem dowódca dowodzi wszelkimi innymi zasobami. Od ich umiejętności, motywacji i doświadczenia w głównej mierze zależy sukces dowódcy.

Istotny w określeniu modelu pracy dowódcy jest charakter organizacji, w której prowadzi swoją działalność. Organizację można opisać modelem systemu zamkniętego lub modelem systemu otwartego. W pierwszym modelu organizacja jest

<sup>1</sup> Z. Ścibiorek, *Kierownik*, wyd. cyt., s. 27-29.

względnie niezależna od warunków zewnętrznych, zasoby jej są dość ściśle określone, a podstawowe cele niezmiennie. Dowódca ma wtedy nieduży wpływ na wielkość zasobów i realizowane cele. Taka sytuacja dotyczy sił zbrojnych w czasie pokoju<sup>1</sup>.

W przypadku organizacji opisywanej modelem systemu otwartego dowódca znajduje się w znacznie trudniejszej, niestabilnej sytuacji. Proces przekształcania zasobów jest poddany zmiennym i trudno przewidywalnym wpływom zewnętrznym. Wzrasta liczba czynników decydujących o wykonaniu zadania. Taka sytuacja ma miejsce w siłach zbrojnych wykonujących powierzone zadania w czasie wojny.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że w praktyce praca dowódcy jest, bardzo różnorodna i podlega ciągłym wpływom zmiennych, nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych, utrudniających systematyczne i refleksyjne działanie. Stąd też dowodzenie jest procesem obejmującym zarówno działania racjonalne, logiczne, związane z podejmowaniem decyzji, jak i działania wysoce intuicyjne.

W obydwu tych modelach dowódca może być skuteczny i sprawny. Dowódca skuteczny to taki, który osiąga założone cele nie uwzględniając przy tym rachunku ekonomicznego. Np. jeżeli wykonał on otrzymane zadanie będzie dowódcą skutecznym, lecz jeśli do tego celu użył zbyt dużych zasobów – ludzi, sprzętu czy środków finansowych - jego działanie należy uznać za niesprawne. Sytuacja taka ma miejsce, gdy np. opanował on obiekt, ale poniósł przy tym straty w ludziach czy sprzęcie znacznie przekraczające zakładane wartości. Natomiast dowódca sprawny oszczędnie i starannie gospodarujący przydzielonymi mu zasobami, uwzględnia na pierwszym miejscu ekonomiczność działań.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że sprawne wykonywanie zadań przez dowódcę uzależnione jest, co najmniej od trzech grup czynników. Po pierwsze, dowódca musi mieć stworzone przez organizację odpowiednie warunki do rozwoju posiadanego potencjału oraz do wypełniania swoich funkcji. Po drugie, dowódca powinien posiadać określoną wiedzę, umiejętności, zdolności i cechy

---

<sup>1</sup> T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 11.

osobowości oraz po trzecie, to co jest niezmiernie istotne, musi chcieć tę wiedzę zdobywać i wykorzystywać<sup>1</sup>.

Poszczególni dowódcy w zależności od miejsca i charakteru wykonywanych zadań w danej organizacji wojskowej otrzymują różne nazwy. Proponuje się aby, określeniem dowódca nazywa się te osoby, które są związane z dowodzeniem wojskiem przeznaczonym do wykonywania bezpośrednich zadań bojowych (walki) oraz ich wsparcia i zabezpieczenia. Stąd powstało stanowisko dowódcy kompani, batalionu, brygady, itp. Natomiast w odniesieniu do pozostałych stanowisk kierowniczych używa się nazwy komendanta (np. uczelni wojskowej), szefa (np. zespołu, instytutu naukowego), kierownika (np. sekcji).

Literatura przedmiotu proponuje klasyfikować dowódców według:

- zajmowanego przez nich szczebla w organizacji;
- zakresu działalności organizacyjnej, za którą są odpowiedzialni<sup>2</sup>.

Zadania współczesnych dowódców wynikają przede wszystkim z celu, jaki mają oni osiągnąć. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na istnienie dużej różnorodności poglądów, co do pojęcie celu. Można go zdefiniować jako określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan rzeczy, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w określonym przedziale czasu lub terminie<sup>3</sup>. Cele są konkretyzacją wizji oraz zamierzeń i określają co?, kto? i kiedy? ma osiągnąć. Co – określa wynik, pożądany stan rzeczy, jaki należy osiągnąć; kto – określa osobę, grupę osób lub jednostkę organizacyjną, która ten stan ma osiągnąć; kiedy – określa termin osiągnięcia tego stanu lub rezultatu. Natomiast zadanie jest to wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, czasowo i na ogół też proceduralnie część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie celu. Zadanie jest, więc zrelatywizowanie do celu i dodatkowo określa pewne wytyczne co do sposobu działania<sup>4</sup>.

Inni autorzy wyodrębniają nieco odmienne elementy treści sformułowanego celu. Cel musi określać co?, gdzie i kiedy? ma być zrealizowane i pomija element

---

1 J. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, s. 122.

2 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s.13.

3 L. J. Krzyżanowski, *O podstawach...*, wyd. cyt., s. 253.

4 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 15.

kto?, uwzględniając go dopiero w treści zadania. Z chwilą przyjęcia przez daną osobę zadania do wykonania staje się ono dla niej celem”<sup>1</sup>.

W dokumentach normujących dowodzenie wojskami w większości państw NATO w treści celu – zadań (*mission*), jakie otrzymują dowódcy, oprócz informacji kto, co kiedy, gdzie, (*task*) określa się również, w jakim celu (*purpose*) to zadanie ma być realizowane. Takie przedstawienie ma ten walor, że nie zawierając elementu „jak” nie ogranicza inicjatywy wykonawców zadania, a ponadto, w razie niespodziewanych, korzystnych lub niekorzystnych sytuacji umożliwia modyfikację działania (elementów „co”), mając jednak na względzie cel końcowy (*purpose*)<sup>2</sup>.

Cele (zadania) powinny być sformułowane tak, aby były:

- zrozumiałe;
- zwięzłe<sup>3</sup>;
- realne do osiągnięcia.

Zadania mogą być przekazywane przez dowódców (przełożonych) ustnie (np. w czasie odprawy), pisemnie (np. w formie rozkazu operacyjnego) lub za pomocą umówionego sygnału<sup>4</sup>. Mogą one być stałe lub wynikać z bieżącej sytuacji. Dowódca stawiając zadanie powinien uwzględnić warunki i okoliczności jego wykonania oraz zapewnić niezbędne do tego zasoby osobowe i rzeczowe. Może również, w uzasadnionych przypadkach (np. szczególnie trudne zadanie, niewielkie doświadczenie podwładnego), udzielić wskazówek dotyczących sposobów realizacji zadania.

Określenie celów i postawienie zadań pozwala na zrozumienie i ocenę przyszłego stanu naszego działania. Ponadto cele i zadania są również motywem działania jednostek i instytucji wojskowych, gdzie kładzie się duży nacisk na zrozumienie celu działania całej organizacji oraz zadań wykonywanych przez przełożonych wyższego szczebla – zwłaszcza w czasie działań bojowych<sup>5</sup>.

---

1 Tamże s.15-16.

2 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 16.

3 *Regulamin ogólny...*, wyd. cyt. s. 17.

4 Tamże s. 17.

5 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 17

Literatura przedmiotu zawiera szereg różnorodnych klasyfikacji celów<sup>1</sup>, stąd też w niniejszym opracowaniu ograniczono się do przedstawienia kilku najczęściej stosowanych. Organizacje powoływane są do zaspokojenia określonej potrzeby społecznej i jest to jej cel główny. Cel ten jest, więc podstawowym motywem działania organizacji. Dla sił zbrojnych będzie to obrona suwerenności i nienaruszalności terytorium kraju. Obok celu głównego organizacja wojskowa może realizować cele dodatkowe np. udział w operacjach wsparcia pokoju, pomoc w likwidacji klęsk żywiołowych czy szkolenie kadr administracji publicznej w zakresie obronności państwa<sup>2</sup>.

W trakcie realizacji celów dowódcy powinni uwzględniać również cele indywidualne podwładnych, związane z zaspokajaniem ich potrzeb psychologicznych i fizjologicznych. Realizacja tego postulatu służy jednak nie tylko poszczególnym podwładnym, ale również organizacji wojskowej i należy go traktować jako drugi podstawowy cel działania organizacji – równorzędny celowi głównemu<sup>3</sup>.

W literaturze przedmiotu dotyczącej projektowania celów działania spotyka się również koncepcję podziału celu głównego w następującej kolejności:

- podział na cele cząstkowe;
- podział celów cząstkowych na zadania główne;
- podział zadań głównych na zadania cząstkowe;
- podział zadań cząstkowych na czynności<sup>4</sup>.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają stwierdzić, że za jedno zadanie odpowiedzialny jest zawsze jeden dowódca. Pełni on, więc funkcję podstawową w stosunku do zadania. Inni dowódcy, którzy uczestniczą w danym przedsięwzięciu i pomagają w realizacji tego zadania pełnią funkcje pomocnicze. Dowódca może, więc jednocześnie pełnić funkcję podstawową w stosunku do danego zadania, jak i funkcje pomocnicze w stosunku do innych zadań.

W wyniku analizy literatury przedmiotu proponuje się, aby dokonać podziału zadań dowódców w dwóch płaszczyznach:

---

1 A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń 1998, s. 92-99.

2 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 17.

3 L. Buczowski, *Organizacja i metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1983, s. 6.

4 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s.19.

– podział poziomy – dzielący uprawnienia, obowiązki i pozostałe czynności między dowódców tego samego szczebla (np. zastępców dowódcy);

– podział pionowy – dzielący obowiązki, uprawnienia i pozostałe czynności między dowódców różnych szczebli (dowódca brygady, batalionu, kompanii)<sup>1</sup>.

Należy zauważyć, że jeżeli w danej organizacji przeważa tendencja do pogłębiania poziomego podziału zadań, zwiększa się rozpiętość dowodzenia (liczba podporządkowanych pracowników), zmniejsza liczba szczebli dowodzenia, a struktura organizacyjna danej organizacji jest bardziej spłaszczona. W przypadku odwrotnym – pogłębiania podziału pionowego zadań – struktury stają się bardziej wysmukłe.

Proponuje się, aby dowódca po otrzymaniu zadania wykonał następujące czynności:

- planowanie wykonania zadania;
- organizowanie wykonania zadania;
- motywuje podwładnych do wykonania postawionego zadania;
- kontrolowanie (monitoruje) wykonanie zadania.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że dowódca nie powinien przy tym szczegółowo organizować wykonania zadania a tym bardziej wykonywać zadań przewidzianych dla podwładnych.

Dowódca musi mieć na uwadze to, że zadania mogą pełnić funkcję motywowania podwładnych. Stąd też kierownik powinien dobrać i formułować zadania, uwzględniając poniższe wskazówki:

Pozostawiaj podwładnym swobodę działania. Okazane podwładnemu zaufanie podnosi wiarę w jego możliwości i sprzyja sprawności działania oraz kształtuje poczucie odpowiedzialności za wykonanie zadania.

Zmieniaj trudność oraz, w rozsądnym zakresie, obszar zadań. Różnorodność zadań wymaga, bowiem od podwładnego użycia niezbędnych zdolności i umiejętności bądź uzyskania nowych, zwiększając zainteresowanie zadaniem i eliminując znużenie.

---

<sup>1</sup> Tamże s. 19.

Przydzielaj w miarę możliwości jednemu podwładnemu całe zadanie do wykonania. Wymaga to wtedy od pracownika wytworzenia skończonego i wyraźnie określonego fragmentu pracy, zwiększając pomysłowość i odpowiedzialność za wykonanie.

Wskazuj znaczenie zadania. Podnosi to rangę zadania, podkreśla rolę i znaczenie działalności osoby lub komórki organizacyjnej<sup>1</sup>.

Wyniki przeprowadzonych analizy literatury przedmiotu pozwalają stwierdzić, że dowódca, przydzielając zadanie do wykonania musi brać pod uwagę to, czy zadanie jest adekwatne do przewidzianych dla danego stanowiska obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Proponuje się, aby rodzaj oraz treść zadań były dostosowane do możliwości, wiedzy, umiejętności i doświadczenia podwładnych oraz uwzględniały ich aspiracje i motywacje. Zadania dość trudne, ale realne do wykonania pozwolą podwładnemu rozwijać swoje umiejętności, a ich wykonanie będzie powodem odczucia satysfakcji z pracy.

Dowódca jest odpowiedzialny za osiągnięcie celu, czyli realizację zadania. Hierarchia stanowisk dowódczych odpowiada w przybliżeniu hierarchii zadań.

Przyjąć należy, że dowódcy niższych szczebli, realizując zadania cząstkowe przyczyniają się do wykonania zadań dowódców wyższego szczebla. Stąd też dowódcy muszą mieć świadomość, że niezrealizowanie przez nich zadania cząstkowego może utrudnić lub uniemożliwić osiągnięcie celu (wykonania zadania) przez swojego przełożonego.

Realizacja zadań wymaga od dowódcy wykonywania szeregu czynności, których klasyfikacje i opis przedstawiono w następnym podrozdziale.

### **4.3. CZYNNOŚCI I UMIEJĘTNOŚCI DOWÓDCÓW**

Realizacja otrzymanych zadań wymaga od dowódców wykonywania określonych czynności. Czynność w ujęciu ogólnym to dające się wyróżnić u człowieka zachowania celowe, których punktem wyjścia jest określona sytuacja i które zmie-

---

<sup>1</sup> Tamże s. 20-21.

rzają do osiągnięcia określonej innej sytuacji<sup>1</sup>. Zbieżne ujęcie czynności zostało przedstawione w Encyklopedii organizacji i zarządzania, w której silnie zaakcentowano świadomość podejmowanych działań. Oznacza to, że nie wszystkim zachowaniom człowieka przysługuje miano czynności, lecz takim, które są świadome i zmierzają do realizacji założonego celu. Grupę czynności nazywa się działaniami<sup>2</sup>.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że czynności wykonywane przez współczesnych dowódców można podzielić na dwie grupy czynności: kierownicze i czynności niekierownicze (wykonawcze). Klasyfikacja ta wynika stąd, że nie wszystkie czynności dowódców mają charakter kierowniczy, np. pisanie meldunków. Czynności kierownicze dotyczą tylko tych, które są związane z kierowaniem działaniem osób podporządkowanych (podwładnych). Czynnościami o ściśle kierowniczym charakterze będą te związane z wyborem i przekazaniem podwładnym ogólnie sformułowanego zadania oraz ich motywowaniem, nadzorem i kontrolą. Również do tych czynności zalicza się podejmowanie decyzji<sup>3</sup>. Czynności niekierownicze to grupa działań realizowanych przez kierującego, które wspomagają i umożliwiają realizację czynności kierowniczych.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że klasyfikacja czynności dowódców zależy od przyjętego kryterium. Przykład klasyfikacji czynności według kryterium planowania pracy przedstawia rysunek 4.2.

Ponadto czynności dowódców można podzielić z punktu widzenia:

- **kompetencji**, wyróżniając obowiązki, uprawnienia i czynności pozostałe;
- **funkcji** wyróżniając np. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę;
- **ról organizacyjnych**, wyróżniając grupy ról np. interpersonalną, informacyjną i decyzyjną<sup>4</sup>.

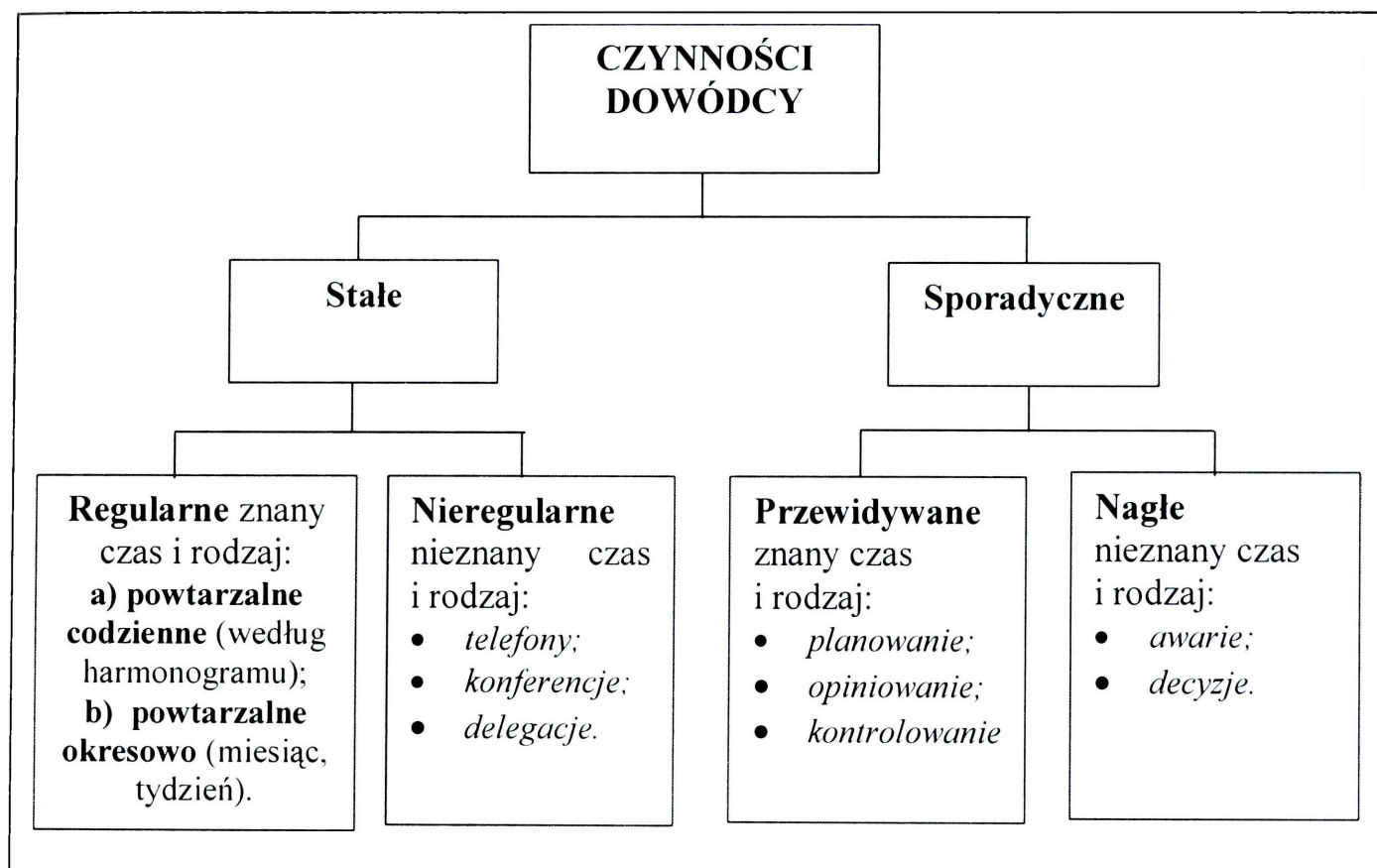
---

1 E. Łapińskim, *Psychologiczne podstawy działalności pedagogicznej nauczyciela w szkole*, Olsztyn 1993, s. 25.

2 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 23.

3 Tamże, s. 23-24.

4 Tamże, s. 24.



Źródło: Por. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 215

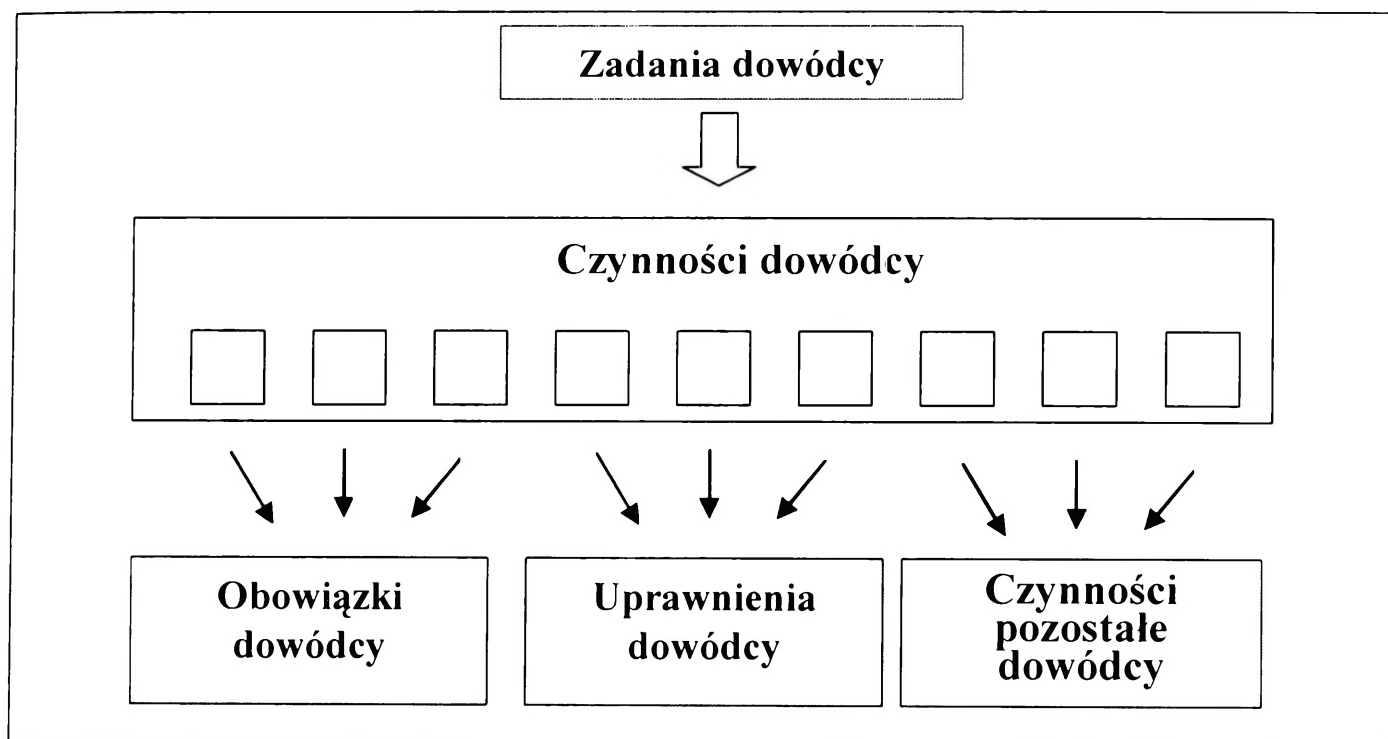
**Rys. 4.2. Klasyfikacja czynności dowódczych ze względu na kryterium planowania własnej pracy**

Wykonanie zadań przez dowódców jest zależne od realizacji określonych czynności, które, według kryterium kompetencji, można podzielić na trzy grupy (rys. 4.3.):

- obowiązki, jakie powinien wypełniać dowódca;
- uprawnienia do podejmowania decyzji związanych z wykonywaniem obowiązków;
- czynności pozostałe<sup>1</sup>.

Ważne jest, aby dla danego stanowiska otrzymywane zadania odpowiadały przewidzianym jemu obowiązkom, odpowiedzialności i uprawnieniom.

<sup>1</sup> Tamże 27.



Źródło: L. Buczowski, *Organizacja i metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1983, s. 19.

**Rys. 4.3. Czynności dowódcy według kryterium kompetencji**

Zaakceptować należy stwierdzenie, że aby zadania były wykonywane, obowiązki, uprawnienia oraz pozostałe czynności muszą być podejmowane w odpowiednich proporcjach oraz kolejności. Kolejność tę wyznacza z jednej strony układ zasadniczych funkcji kierowniczych: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, a z drugiej strony procedury pracy dowódcy – rozkład jego zajęć, zależny od specyfiki danego stanowiska: zadań, szczebla dowodzenia, posiadanych zasobów materiałowych i ludzkich<sup>1</sup>.

Obowiązki są czynnościami, które dowódca na danym stanowisku zobowiązany jest wykonać. Z konsekwencjami związanymi z odpowiedzialnością wiąże się ich niewykonanie. Do głównych obowiązków dowódcy można z jednej strony zaliczyć wypełnienie zadania, z drugiej strony natomiast dbanie o umożliwiające wykonywanie zadań.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że obowiązki dowódcy w organizacji wojskowej zawarte są w dokumentach normatywnych. Przykładem tego mogą być

<sup>1</sup> Tamże s. 26-27.

obowiązki dowódcy brygady w zakresie procesu dowodzenia ustalone w dokumencie ATP-3.2.:

- 1) Znajomość zamiaru przełożonego.
- 2) Przewidywanie rozwoju sytuacji.
- 3) Podejmowanie decyzji.
- 4) Określanie zadań dla podwładnych.
- 5) Podział sił i środków do wykonania zadania.
- 6) Dowodzenie podległymi siłami.
- 7) Utrzymanie zdolności bojowej wojsk.
- 8) Motywowanie podwładnych.
- 9) Sprawowanie przywództwa<sup>1</sup>.

Uprawnienia są czynnościami, których podjęcie związane jest z koniecznością posiadania określonego prawa (prerogatyw) do ich podjęcia. Dowódca nie może ich wykonywać, jeśli nie został do tego we właściwy sposób uprawniony.

Do **podstawowych uprawnień** dowódcy zwykle należą:

- wydawanie poleceń służbowych;
- decydowanie (lub przynajmniej współdecydowanie) o wyborze podległych sobie pracowników;
- przenoszenie pracowników na inne stanowiska w podległej komórce;
- decydowanie lub współdecydowanie o zwalnianiu pracowników o nieodpowiednich kompetencjach lub zaniedbujących swoje obowiązki;
- decydowanie o karach, nagrodach<sup>2</sup>.

Zakres uprawnień zależy od szczebla dowodzenia. W przypadku tych niższych, dowódca może jedynie posiadać uprawnienia do wnioskowania o podjęcie wyżej wymienianych czynności. Przykładem może być dowódca batalionu, który nie ma formalnego wpływu na zatrudnienie podległej kadry zawodowej oraz nie może podejmować decyzji o jego zwolnieniu. Uprawnienia te ulokowano wyżej i są uzależnione od zajmowanego stanowiska. Jednak dowódca batalionu posiada uprawnienie do opiniowania podwładnych, które może stanowić podstawę do podjęcia decyzji przez przełożonych.

---

1 J. Kręcikij, *Metodyka pracy...*, wyd. cyt., s. 56.

2 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 27-28.

Z kolei czynnościami pozostałymi dowódców są takie, które zależą od uznania dowódcy, a do których nie został zobowiązany np. zorganizowanie corocznych spotkań podległej kadry wraz z rodzinami, itp.

Dowódca ponosi odpowiedzialność za swoje i podwładnych działania służbowe. Stąd też precyzując obowiązki i uprawnienia należy również określić zakres odpowiedzialności dowódcy.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają stwierdzić, że sprawne wypełnianie obowiązków, wykonywanie funkcji dowódczych czy ról organizacyjnych warunkowane jest posiadaniem określonych umiejętności. Kierownik, który zdobył te umiejętności i chce je wykorzystywać, potrafi mniejszym nakładem sił i środków wykonać otrzymane zadania i jednocześnie uwzględnić indywidualne potrzeby swoich podwładnych<sup>1</sup>. **Umiejętność**, według W. Okonia, jest to „sprawność posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań”<sup>2</sup>. Można wyróżnić umiejętności teoretyczne (umysłowe), np. mowę, pisanie, czytanie oraz umiejętności praktyczne.

W literaturze przedmiotu **umiejętności** zostały podzielone na:

Umiejętności **merytoryczne** – dotyczące sprawnego posługiwania się narzędziami, metodami, procedurami. Są one więc typowo specjalistyczne. W przypadku kadry dowódczej dotyczą wykorzystywania na swoim stanowisku wiedzy z zakresu np. taktyki, sztuki operacyjnej, dowodzenia, organizacji i zarządzania, prawa czy finansów. Umiejętności te obejmują również rozumienie sposobu wykonywania pracy na podległych stanowiskach<sup>3</sup>.

Umiejętności **społeczne** – polegają na sprawnym komunikowaniu, motywowaniu osób i zespołów, rozumieniu trudności podwładnych, tworzeniu przyjaznej atmosfery oraz współdziałania z innymi członkami zespołu.

Umiejętności **konceptyjne** – dotyczą umysłowej zdolności kierownika do koordynacji oraz ukierunkowywania działalności organizacji (szczególnie w czasie planowania działań oraz formułując i stawiając zadania podwładnym). Wymaga to odpowiedniego potencjału intelektualnego, które pozwala zrozumieć ogólne funk-

---

1 Tamże s. 43.

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

3 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 43-44.

cjonowanie organizacji i otoczenia zewnętrznego, rozumieć wpływ otoczenia na organizację

Umiejętności **diagnostyczne i analityczne** – są rozumiane jako umiejętności zaprojektowania optymalnej reakcji w danej sytuacji. Kierownik musi, więc posiadać umiejętności rozpoznania problemów pojawiających się w jego pracy, określania ich przyczyn oraz zaplanowania działań ograniczających lub likwidujących powstałe problemy. Umiejętności te warunkują wykorzystanie powyżej wymienionych umiejętności i w zasadzie są ich składnikiem<sup>1</sup>.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że na niższych szczeblach dowodzenia umiejętności merytoryczne będą najważniejsze. Natomiast w przypadku wyższych szczebli dowodzenia tymi najbardziej znaczącymi będą umiejętności koncepcyjne.

Umiejętności są niezbędne do sprawnego kierowania organizacją. Jednak nie zapewniają one pewnego sukcesu. Poszukując jego determinantów nie należy oddzielnie powoływać się na umiejętności, wiedzę i cech osobowości dowódców, ale należy je uwzględniać jednocześnie. Zostało to połączone w koncepcji kompetencji dowódczych (kierowniczych). Sukces, bowiem zależy nie tylko od posiadanych umiejętności kierowniczych, ale również od pozostałych składników. Jest swoistą ich kombinacją. Kompetentnym dowódcą nazywa się taką osobę, która sprawnie wykorzystuje potencjał podwładnych i przydzielone do wykonania zadań zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne oraz skutecznie osiąga założone cele. Jest to, więc podstawowy wskaźnik posiadania pożądanych na danym stanowisku kompetencji<sup>2</sup>. Koncepcja ta zwraca również uwagę na to, że nie wystarcza posiadanie wykształcenia, kwalifikacji i doświadczenia, lecz należy posiadać kompetencje. To przede wszystkim one decydują o sukcesie lub porażce działań.

---

1 Tamże s. 44- 45.

2 Tamże s. 46.

## 4.4. STYLE DOWODZENIA WSPÓŁCZESNYCH DOWÓDCÓW

Badając problematykę stylów pracy współczesnego dowódcy, dążąc do ich interpretacji, wydaje się konieczne uwzględnienie dorobku teorii organizacji i zarządzania. W literaturze przedmiotu spotykamy wiele definicji stylów dotyczących kierowania, zarządzania, przywództwa oraz jeszcze więcej ich klasyfikacji. Można nawet stwierdzić, że jest ich niemal tak dużo jak autorów, którzy je wymieniają.

Według encyklopedii organizacji i zarządzania „...styl kierowania to całość sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych... ”<sup>1</sup>.

Styl kierowania to zespół specyficznych dla danego zwierzchnika sposobów postępowania<sup>2</sup>. Jeszcze inne definicje z obszaru przywództwa mówią, że **styl przewodzenia to względnie utrwalony całościowy sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do realizacji zadań stojących przed organizacją**. Jest ono odzwierciedleniem relacji zachodzących między kierownikiem a podwładnymi i może wywierać decydujący wpływ na atmosferę pracy.

Można zatem stwierdzić, że w praktycznym działaniu kierownika **styl kierowania** przejawia się przede wszystkim w: sposobie formułowania zadań, wydawania i egzekwowania poleceń, stosowania bodźców lub sankcji, tworzenia sytuacji przymusu lub zachęty do działania i kontrolowania działań podwładnych. Inaczej mówiąc styl kierowania jest swoistym rodzajem interwencji przełożonego w pracę podwładnych.

Analiza literatury m.in. W. Griffin – *Podstawy zarządzania organizacjami*, J.A. F. Stoner – *Kierowanie*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski – *Zarządzanie teoria i praktyka*, pozwala stwierdzić, że nie ma idealnego stylu kierowania, który sprawdziłby się w każdym zespole. Natomiast dla kierownika zespołu, przywódcy ważne jest uświadomienie sobie, jaki jest jego naturalny styl oraz jakie inne style

---

1 L. Pasieczny, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE 1982, s. 503.

2 Por. T. Majewski, *Kierownik – dowódca...* wyd. cyt., s. 45.

mogą w danym zespole sprawdzać się lepiej. Szef, który zdaje sobie sprawę zarówno ze swoich mocnych, jak i słabych stron może modyfikować swoje zachowanie.

Ze szczegółową analizą klasyfikacji stylów kierowania spotykamy się u W. Kieżuna w *Sprawnym zarządzaniu organizacją*. W publikacji tej zostały przedstawione różne klasyfikacje stylów kierowania, ich rodzaje z cechami charakterystycznymi dla każdego z nich. Poniżej przedstawiono podstawowe.

Pierwsza z klasyfikacji, najczęściej spotykana, której twórcą jest angielski uczyony J.A. Brown (1962), dzieli kierowników na: **autokratów, demokratów i uchylających się od ingerencji** (stosujących zasadę *laisser-faire*)<sup>1</sup>.

Według tego podziału **styl autokratyczny** charakteryzuje się wyraźnym zróżnicowaniem pracowników na przełożonych i podwładnych. Kierownik sam bez jakichkolwiek konsultacji wyznacza zadania dla podwładnych (co należy zrobić?), określa sposoby ich wykonania (jak?), formy współpracy (kto z kim?) i czas wykonania (kiedy?). Jako środek wpływu na zespół pracowniczy stosuje głównie przymus. Posiada monopol na informację. Pragnie znać najdrobniejsze szczegóły związane z zachowaniem swoich podwładnych, a jednocześnie skutecznie blokuje informacje napływające z zewnątrz, zatrzymuje je tylko do swojej wiadomości, bowiem wyznaje zasadę „*nie ten rządzi, kto ma władzę, lecz ten, kto ma informację*”.

Autokratyczny przełożony niechętnie przyjmuje przejawy inicjatywy podwładnych, gdyż uważa, że wszelka inicjatywa stanowi jego przywilej. Oddziałuje przede wszystkim przez polecenia, które wydaje w formie nie znoszącej sprzeciwów. Często przeprowadza drobiazgowo kontrole, a jako narzędzia motywowania podwładnych najczęściej stosuje kary. Utrzymuje dystans w stosunku do członków grupy, nie uczestniczy też w jej pracach.

Według teorii zarządzania kierowanie takie motywuje do pracy „*na ilość i sprzyja uzyskiwaniu wyników o niskiej jakości oraz oryginalności*”. Współpracownicy nie mają prawie żadnej swobody działania przy wykonywaniu pracy i nie są zadowoleni ze swojej sytuacji. Kierownik-autokrata dążąc do utrwalenia swojej

---

<sup>1</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 155.

pozycji i posłuchu, wyznacza zwykle na swoich zastępców ludzi wyróżniających się uległością i posłuszeństwem, a nie kwalifikacjami i inicjatywą (w tych ostatnich widząc potencjalnych konkurentów). Czując się zagrożony na swoim stanowisku, zmierza często do skłócenia grupy, rozbicia jej na wrogie obozy oraz wprowadzenia swoich ludzi do grupy w charakterze „wtyczek”, aby mieć bieżącą informację, co mówią i co myślą pozostali jej członkowie. Wobec tego często pojawia się wśród nich agresja i apatia. Bardzo często po opuszczeniu grupy przez kierownika zwykle obniżają tempo pracy lub nawet ją przerywają.

Z kolei w **stylu demokratycznym**, który jest wyraźnym przeciwieństwem stylu autokratycznego, kierownik jest „*dyrygentem, a nie jednoosobową orkiestrą*”. Najczęściej jako środki wpływania na grupę stosuje: przekonywanie, dyskusję grupową, akcentowanie wspólnoty interesów, inspirowanie podwładnych do działalności twórczej. Przed podjęciem decyzji zasięga opinii współpracowników uczestniczy razem z nimi w pracach. Rozstrzyganie problemów szczegółowych pozostawia swoim podwładnym, dając im dużą swobodę działania i samodzielności w wykonywaniu zadań. Dzięki delegowaniu władzy oraz udziałowi podwładnych w decydowaniu stwarza warunki sprzyjające wyzwalanu inicjatywy i pomysłowości pracowników.

Kierownik-demokrata kontrolę opiera na samokontroli ze strony podwładnych. Nie interesuje się „drobiazgami” związanymi z przebiegiem pracy, natomiast swoje zainteresowanie koncentruje na sprawach osobistych i rozwoju podwładnych. Jest gotów wysłuchać krytycznych uwag podwładnych i zmienić swoje zachowanie. Atmosferę wspólnoty pobudza partycypacja finansowa związana z korzystaniem z efektów ekonomicznych wspólnej pracy. Jako motywatory stosuje głównie nagrody.

Należy stwierdzić, że styl ten wymaga od kierownika umiejętności wczuwania się w sytuację współpracowników, dyspozycyjności wobec nich i ich spraw, wiele cierpliwości, a także silnej osobowości i ugruntowanej wiedzy fachowej. Przejawem stylu demokratycznego jest m.in. jawności i kolegalności przy rozstrzyganiu spraw osobowych pracowników, rozdziale nagród, przydzielaniu premii itp. Powoduje to eliminowanie barier utrudniających wzajemne komunikowanie się.

Z analizy zgromadzonego materiału wynika, że skutkiem takiego kierowania jest mniejsza (w porównaniu do poprzedniego) ilość wykonanej pracy, jednak uzyskuje się bardziej oryginalne rezultaty o wyższej jakości. Efekty pracy grupy nie zależą od obecności kierownika. Tego rodzaju działania powodują wytworzenie dobrej atmosfery w zespole, „klimatu” współdziałania i silnej więzi członków zespołu z kierownikiem.

Demokratyczny sposób kierowania jest najczęściej akceptowany przez jednostki i grupy, ponieważ:

- sprzyja zaangażowaniu członków grupy w realizowanie wspólnych zadań zespołowych;
- integruje grupy;
- zwiększa poczucie wspólnoty;
- daje większe poczucie wartości osobistej członkom zespołu oraz większe szansę wyzwiania energii zespołu dla realizacji wspólnych celów<sup>1</sup>.

Trzecim stylem kierowania według Browna jest styl uchylający się od ingerencji, (*laissez-faire*), spotykany także jako **styl liberalny**. Cechą charakterystyczną tego stylu jest to, że kierownik pozostawia pracownikom samodzielność w realizacji ich zadań. W minimalnym stopniu interesuje się problemami swoich podwładnych, najbardziej byłby zadowolony, gdyby zadania nie istniały, a podwładni w ogóle się do niego nie zwracali ze swoimi problemami. Sam stara się nie podejmować żadnych decyzji. Nie uczestniczy też w pracach grupy, nie motywuje jej i nie kontroluje.

Należy stwierdzić, że takiemu kierowaniu towarzyszy zazwyczaj stosunkowo niewielka ilość i niska jakość wykonanej pracy. Podwładni zwykle są sfrustrowani, pozbawieni pewności siebie, pozostawieni sami sobie bez fachowej pomocy i doradztwa. Sprzyja to tworzeniu się nieformalnej struktury grupy i przejęciu kontroli nad zachowaniami przez autokratycznego przywódcę.

Teoria zarządzania dopuszcza jednak sytuacje, kiedy świadomie lub z konieczności tego rodzaju styl kierowania powinien być stosowany. Świadomie, gdy w kierowanym zespole są ludzie bardzo wysokich kwalifikacjach, dużym do-

---

<sup>1</sup> Por. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie teoria i praktyka*, Warszawa, PWN 1996, s. 426.

świadczeniu, którzy wielokrotnie wykazywali, że znakomicie radzą sobie bez ingerencji. Z konieczności natomiast wówczas, gdy jest to interdyscyplinarny zespół ekspertów, a kierownik nie zna się dobrze na wąskich specjalnościach reprezentowanych przez ekspertów. Wtedy nie powinien on ingerować w ich pracę, a ograniczyć się jedynie do koordynowania pracy zespołu, zapewnienia im najlepszych warunków działania, reprezentowania zespołu na zewnątrz.

Kolejną klasyfikacją spotykaną w literaturze przedmiotu jest koncepcję dwóch przeciwstawnych stylów zarządzania Mac Gregora. W teorii i praktyce zarządzania nazywana: **Teorią X i Teorią Y** lub **human relations** (stosunków międzyludzkich). Podstawą podziału stylów kierowania przez Mac Gregora jest przekonanie, że każdy kierownik opiera swoje postępowanie z podwładnymi na pewnych teoretycznych założeniach - często przyjętych nieświadomie, z których czerpie przeświadczenie, że określone jego zachowanie wywoła ze strony osoby podporządkowanej określoną, dającą się przewidzieć, reakcję. Założenia te zostały przez McGregora zidentyfikowane i pogrupowane w wymienione teorie.

**Teoria X** opiera się na założeniach, że:

- przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i będzie jej unikał jak tylko może;
- większość ludzi trzeba zmuszać do pracy, kontrolować, kierować nimi i grozić karami, aby wydusić od nich wysiłek potrzebny do osiągnięcia celów organizacji;
- większość ludzi woli, aby nimi kierowano, chce uniknąć odpowiedzialności, ma małe ambicje; ludziom tym przede wszystkim chodzi o bezpieczeństwo<sup>1</sup>.

Przełożony, który skłania się w kierunku poglądów teorii X będzie stosował styl autokratyczny lub metody kierowania zbliżone do stylu autokratycznego opisanego wyżej.

Teorii X McGregor przeciwstawił **teorię Y**, u podstaw której legły następujące założenia:

- fizyczny i umysłowy wysiłek przy pracy jest czymś równie naturalnym i potrzebnym jak zabawa i wypoczynek;

---

<sup>1</sup> Por. J.A.F. Stoner, Ch. Wankler, *Kierowanie*, Warszawa, PWE 1996, s. 238.

– zewnętrzna kontrola i kary nie są jedynymi sposobami skierowania wysiłku zatrudnionych w kierunku osiągnięcia celów organizacyjnych. Człowiek zdolny jest do kierowania sobą i samokontroli dla osiągnięcia celów, które uznał za swoje;

– uznanie celów za własne jest funkcją nagród związanych z ich osiągnięciem;

– przeciętny człowiek uczy się w pewnych warunkach nie tylko akceptować odpowiedzialność, ale i szukać jej, natomiast uchylanie się od odpowiedzialności jest zwykle wynikiem osobistego doświadczenia;

– wśród ludzi powszechny jest stosunkowo wysoki poziom wyobraźni, pomysłowości, twórczego myślenia i inicjatywy w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych;

– w warunkach współczesnego przemysłu intelektualne zdolności przeciętnego człowieka wykorzystywane są jedynie częściowo<sup>1</sup>.

Styl kierowania oparty o takie założenia zbliżony jest do stylu demokratycznego i zalecany jest przez specjalistów od **human relations**, którzy charakteryzując go nakazują:

– okazywanie podwładnym sympatii i zainteresowania ich sprawami zawodowymi i osobistymi;

– informowanie podwładnych o tym wszystkim, co jest lub może być dla nich istotne;

– powstrzymanie się od nadmiernego krytycyzmu wobec osób podporządkowanych;

– okazywanie podwładnym pomocy w ich pracy, bez zaniedbywania własnych obowiązków służbowych;

– aktywizowanie pracowników w sprawach dotyczących zespołu jako całości i przechodzenie od oddziaływania na jednostki do zarządzania poprzez grupy i w grupach;

– zachowywanie konsekwencji przy wydawaniu poleceń formułowaniu zadań, ocenie ich wykonaniu, nagradzaniu i karaniu;

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 238.

– stwarzanie podwładnym możliwości orientowania się w ich postępach i ocenie wyników pracy;

– wstrzymanie się od nadmiernego kontrolowania pracowników i szczegółowego ingerowania w ich działania, ograniczanie się raczej do ogólnych wskazówek.

Szczegółowa analiza pozwala stwierdzić, że teoretyczne rozważania Mac Gregora stały się zaczątkiem szeregu prac i badań nad zachowaniami się kierowników i nie tylko. Jednym z kontynuatorów dociekań w tej dziedzinie był amerykańskiego teoretyk R. Likert, który ustalił na ich podstawie współzależność między sprawnością instytucji a stylem kierownictwa. Metoda „lekkiego nadzoru” okazała się efektywniejsza, tam gdzie pracownicy odczuwali mniejszą presję, rosła wydajność pracy. R. Likert stwierdził również wysoki stopień korelacji między efektami pracy zakładu a postawą kierowników „orientujących się na pracowników”. Likert przeanalizował również cztery inne elementy systemu zarządzania, a mianowicie: stosunki przełożony-podwładny, stopień współuczestnictwa (partycypacji), metody motywacji i atmosferę współdziałania. Na tej podstawie sformułował strukturę czterech stylów (tab. 15.), z których styl partycypacyjny, okazał się najsprawniejszy.

Tabela 15.

**Style kierowania według R. LIKERT**

<b>Styl</b>	<b>Autokratyczny</b>	<b>Autokratyczny życzliwy</b>	<b>Konsultacyjny</b>	<b>Partycypacyjny</b>
<b>Charakterystyka</b>				
<b>Dbłość o personel</b>	żadna	postawa paternalistyczna	dbałość średnia	wysoki poziom dbałości
<b>Stosunki przełożony-podwładny</b>	zupełny brak zaufania	z dystansem	bardzo dobre	serdeczne, pełne zaufania
<b>Partycypacja</b>	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie - opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach

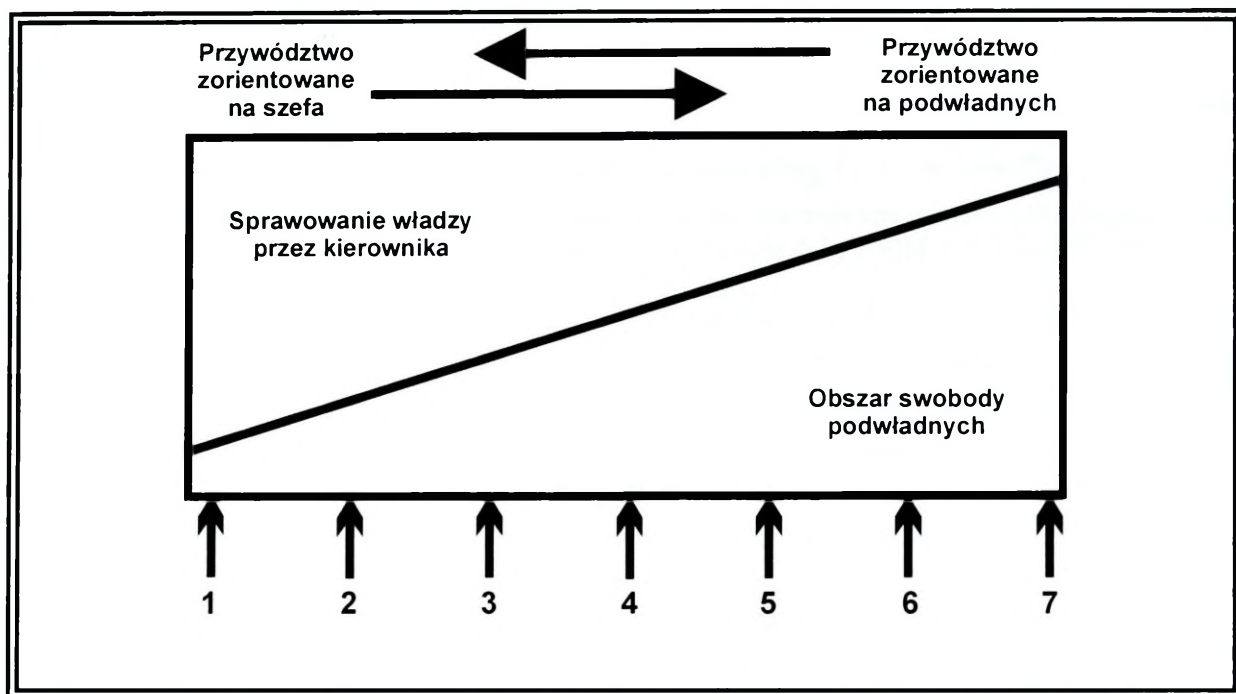
<b>Styl</b>	<b>Autokratyczny</b>	<b>Autokratyczny życzliwy</b>	<b>Konsultacyjny</b>	<b>Partycypacyjny</b>
<b>Charakterystyka</b>				
<b>System motywacyjny</b>	strach, sankcje, okazjonalne nagrody	system premiowania, trochę obawy przed sankcjami	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
<b>Atmosfera solidarności</b>	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 157.

W tym miejscu warto wyjaśnić różnicę pomiędzy konsultacją a partycypacją. Zdaniem zwolenników tej klasyfikacji w stylu konsultacyjnym dyrektor przedstawia problem i opinię o nim, prosząc o zdanie podwładnych. Analizuje zebrane opinie i podejmuje decyzję zgodnie ze swoją ostateczną oceną. A zatem podwładny zna opinię dyrektora, zanim przedstawi swoją. Rodzi się jednak problem, czy zawsze będzie miał odwagę przeciwstawić się opinii dyrektora, czy jednak nie przeważą chęć nie narażania się dyrektorowi i przemilczenia odmiennej opinii.

Natomiast w stylu partycypacyjnym dyrektor przedstawia problem i prosi o jego rozwiązanie. Podwładni nie znają opinii dyrektora, dlatego przy pełnej swobodzie przedstawiają swoje propozycje dyrektorowi. Stąd też styl partycypacyjny uważany jest za najwyższe stadium demokratyzacji.

Kolejną klasyfikacją stylów kierowania jest schemat R. Tannenbauma i W.H. Schmidta, który wyróżnia siedem stylów kierowania w zależności od sposobów podejmowania decyzji kierowniczych (rys. 4.4.):



Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN 1999, s. 503.

**Rys. 4.4. Style kierowania**

1. Kierownik decyduje i ogłasza decyzje (kierowanie skoncentrowane na osobie kierownika).
2. Kierownik namawia do akceptacji decyzji.
3. Kierownik przedstawia pomysły i zachęca do pytań.
4. Kierownik przedstawia swoje projekty decyzji jako mogące ulec zmianie.
5. Kierownik przedstawia problem, uzyskuje propozycję od podwładnych i decyduje.
6. Kierownik określa granice swobody decyzji podwładnych i prosi grupę o decyzję.
7. Kierownik zezwala podwładnym działać w granicach określonych przez swego przełożonego (kierowanie skoncentrowane na podwładnych)<sup>1</sup>.

Jeszcze inną klasyfikację stylów zarządzania przedstawiona G.S. Sargie, który odnosi się do osobowości kierownika, bez bliższego wnikania w genezę jego ukształtowania. G. S. Sargie wydziela pięć typowych stylów (tab. 16.), a mianowicie: **osobisty, impulsywny, bezosobowy, zbiorowy i spokojny**<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Zob.: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN 1999, s. 503.

<sup>2</sup> Por.: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 158.

Tabela 16.

## Klasyfikacja stylów zarządzania według G. S. SARGIE

RODZAJ STYLU	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE
<b>Styl osobisty</b>	Cechuje egocentryzm kierownika, który autorytatywnie podejmuje decyzje w przeświadczeniu o swojej nieomyślności. Jest wymagający, żąda dyscypliny, wznaga kontrolę i spójność organizacyjną, a jednocześnie jest zmienny w nastrojach i emocjonalnie angażuje się w ocenę pracowników. Przy tym wszystkim jest tytanem pracy, rozsądnym przez energię i osobistą przedsiębiorczość. W dużym stopniu jest odpowiednikiem autokraty.
<b>Styl impulsywny</b>	Jest pejoratywną odmianą stylu osobistego. Kierownik jest entuzjastą, człowiekiem o emocjonalnej impulsywnej naturze. Jest niezwykle kreatywny, nie potrafi jednak konsekwentnie zrealizować swoich pomysłów. Zaniedbuje organizację podstawową, dobiera ludzi kierując się doraźnym entuzjazmem; przy wszystkich swoich zaletach charakterologicznych wprowadza chaos w organizację.
<b>Styl bezosobowy</b>	Kierownik nie angażuje się emocjonalnie, reprezentując postawę racjonalną o określonej skali powściągliwości i dystansu. Podział kompetencji jest ściśle sprecyzowany, stopień decentralizacji wystarczający do odciążenia kierownika od decyzji operacyjnych, proces podejmowania decyzji jest ściśle unormowany, z uwzględnieniem „ <i>rady znawców</i> ”. Organizację cechuje określony stopień spójności zapewniający sprawny obieg informacji.
<b>Styl zbiorowy</b>	Jest odpowiednikiem stylu demokratycznego. Kierownik jest jednym z grupy, pełen życzliwości. Decyzje są podejmowane w wyniku dyskusji.
<b>Styl spokojny</b>	Jest funkcją uporządkowanej natury kierownika. Podstawową cechą tego stylu jest ład i spokój. Decyzje podejmowane są rozważnie, przy ograniczonej kolegialności.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż można wyróżnić styl zarządzania: **elastyczny i impulsywny**. Kryterium klasyfikacji jest właściwa elastyczność podchodzenia kierownika do każdej sytuacji. **Postępowanie elastyczne** oznacza:

- tolerancję w sytuacjach niejasnych i swobodę w sytuacjach nieokreślonych,
- niewrażliwość na uroki władzy,
- gotowość do przyjmowania słusznych idei i brak dogmatycznego podejścia,
- altruizm i zainteresowanie sprawami innego człowieka.

**Postępowanie impulsywne** oznacza:

- brak umiejętności organizowania,
- niezdecydowanie,
- uzależnienie się od innych,
- brak własnego zdania,
- łatwość ulegania wrażeniom.

Szczególne popularność w teorii organizacji i zarządzania zdobyła klasyfikacja Blake'a i Moutouna, którzy opracowali „siatkę kierowniczą” określającą skalę zachowań kierowniczych na podstawie różnych sposobów łączenia stylów: zorientowanego na zadania i na pracowników, zawierającą po dziewięć „oczek” w pionie i w poziomie, w ten sposób stwarzając możliwość wyróżnienia 81 stylów (rys.4.5.) zarządzania<sup>1</sup>. W opracowaniu tym przyjęto jako podstawowe kryteria: zainteresowanie kierownika sprawami ludzkimi (struktura pionowa) i zainteresowanie wykonaniem zadań (struktura pozioma).

Reasumując stwierdzić można, iż można zdefiniować następujące cztery style ekstremalne i jednego, znajdującego się w centrum siatki.

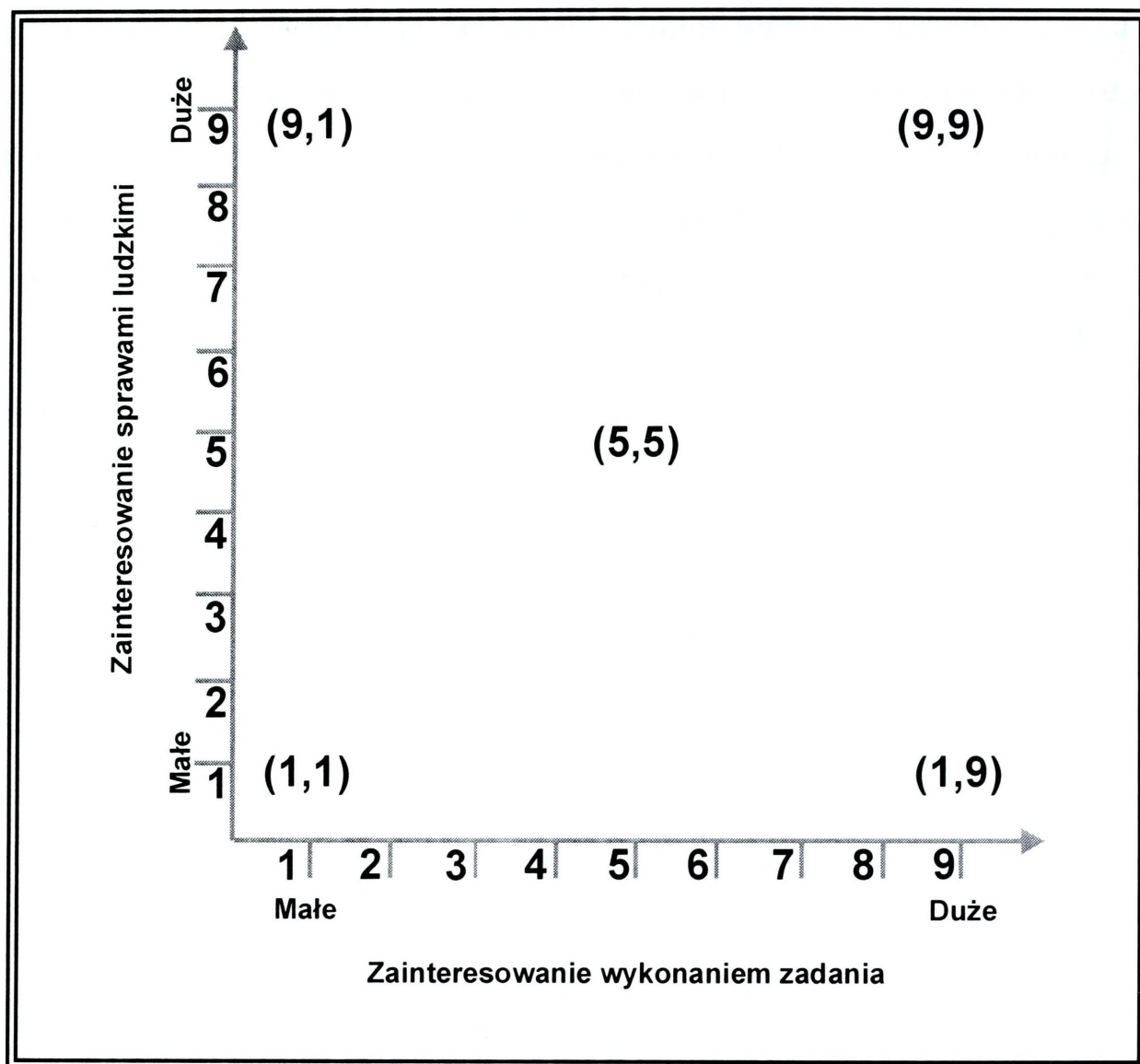
**1.1. to styl „anemiczny”.** Odznacza się pełną swobodą podwładnych, będąc odpowiednikiem omawianego już stylu „laissez faire”. Kierownik wykazuje minimum zainteresowania zarówno produkcją, jak i sprawami ludzkimi. Ogranicza on do minimum wszelkie kontakty z podwładnymi. Stara się unikać sytuacji wymagających podejmowania trudnych decyzji.

**1.9. to styl „klub społeczny”.** Kierownik wykazuje minimum zainteresowania sprawami zawodowymi, a dba o jak najlepsze stosunki międzyludzkie. Stara się zaspokoić potrzeby załogi i stworzyć jak najlepszy klimat współpracy.

**Z kolei 9.1. to styl autokratyczny.** Jest to styl skoncentrowany wyłącznie na realizacji zadań. Kierownik wykazuje maksimum zainteresowania produkcją, a minimum sprawami ludzkimi. Jeśli powstają jakieś problemy personalne, to rozwiązuje je pod kątem interesu zakładu pracy.

---

<sup>1</sup> Por.: J.A.F. Stoner, Ch. Wankler, *Kierowanie*, Warszawa, PWE 1996, s. 237.



Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankler, *Kierowanie*, Warszawa, PWE 1996, s. 237.

Rys. 4.5. Style zarządzania według Blake'a i Mouton

**9.9 czyli styl pracy zespołowej.** Ten styl jest w maksymalny sposób zorientowany zarówno na produkcję, jak i na stosunki międzyludzkie. Zespół pracuje w dobrej atmosferze dbałości zarówno o interes zakładu pracy, jak i interes osobisty pracowników. Jest to niewątpliwie styl idealny, do którego należy dążyć, ale którego nie można w stu procentach osiągnąć.

**Natomiast 5.5 to styl pośredni.** Ten styl odznacza się średnim poziomem zainteresowania produkcją, wystarczającym jednak do jej utrzymania na zadowalającym poziomie, i równie średnim zainteresowaniem sprawami załogi, pozwalającym jednak na uniknięcie sytuacji konfliktowych.

W polskiej literaturze z zakresu zarządzania można spotkać się m.in. z klasyfikacją J. Zieleniewskiego, W. Kieżuna oraz J. Kurnala. Przedstawiając za J. Kurnalem są dwa podstawowe modele stylu kierowania. Pierwszy to **model dyrektywny**, polegający na silnym podkreśleniu formalnego czynnika hierarchii organizacyjnej, w którym

aparatu hierarchicznego egzekwuje przede wszystkim formalne wymagania instytucji, znajdującej swój wyraz w systemie wzorców zachowania określonych przepisami. W modelu tym specjalna rola przypada czynnościom kontrolnym, natomiast zachowania nieformalne w ogóle nie są brane pod uwagę. Model przeciwstawny to **styl integracyjny**, polegający na stosowaniu bodźców pobudzających siły integrujące i uzyskaniu w ten sposób pełnej akceptacji pracowników dla celów instytucji.

Powyższe rozważania, przedstawione klasyfikacje i style kierowania pozwalają stwierdzić, że niezależnie od stopnia szczegółowości podziałów, powszechnie rozróżnia się dwa style przeciwstawne: autokratyczny (dyrektywny) i demokratyczny (integracyjny), przy czym kryteria odnoszą się przede wszystkim do stopnia swobody i partycypacji pracowników w decyzjach kierowniczych. Stylem preferowanym jest styl demokratyczny, aczkolwiek relatywizm jego skuteczności jest mocno podkreślany przez wielu autorów, co warte jest specjalnego odnotowania.

W celu wyróżnienia typowych stylów można posłużyć się kategoriami organizacji pracy kierowniczej, jak formy preparacji i podejmowania decyzji (jednoosobowo, kolegialnie), stopień przekazywania uprawnień do podejmowania decyzji, nasilenie kontroli kierowniczej, udział w pracach sformalizowanych ogniw społecznych, stopień zainteresowania sprawami ludzkimi (orientacja na pracownika), formy interakcji kierownik-podwładny. Ważną wskazówką określającą styl kierowania będzie także stwierdzenie stopnia zaabsorbowania kierownika pracą (skala napięć), planowość i ład organizacyjny tej pracy (spokój, systematyczność). Charakterystyki stylu dopełniają wreszcie elementy postawy kierownika wobec innowacji i jego zainteresowanie rozwojem myśli teoretycznej z dziedziny pracy zawodowej.

## **4.5. TECHNIKI DOWODZENIA**

Analizując literaturę z obszaru dowodzenia wojskami można przyjąć, że styl dowodzenia to zakres przekazywania podwładnemu woli przełożonego. Przełożony może przekazać podwładnemu swoją wolę dotyczącą sposobu wykonania zadania w pełnym zakresie lub tylko w zakresie bezpośrednio go dotyczącym wraz z

określeniem lub nie jak ma on nakazane zadanie wykonać. Styl dowodzenia można również traktować jako instrument umożliwiający przełożonemu dowodzenie podległymi wojskami. Zdaniem Piotrowskiego styl dowodzenia i technika dowodzenia są synonimami i mogą być stosowane zamiennie<sup>1</sup>.

Dokonując analizy literatury fachowej z zakresu dowodzenia wojskami należy stwierdzić, że w ostatnim dziesięcioleciu nie wiele uwagi poświęcano stylom dowodzenia współczesnych dowódców. Określenie i przekazanie przez przełożonego zadań, jest podstawowym sposobem wprowadzenia własnej decyzji i planu walki w życie oraz oddziaływania na podwładnych, jak też wpływania, na rozwój sytuacji i kształtowanie jej zgodnie ze swą wolą. Jest to zatem podstawowa i bardzo ważna działalność w procesie dowodzenia. Do jej realizacji stosuje się różne style (techniki dowodzenia). W praktycznej działalności dowódczo-sztabowej podczas organizowania walki oraz w toku jej prowadzenia przełożony może podwładnym (wykonawcom) określić i sformułować wraz z zadaniem sposób jego wykonania. W tym wypadku ma miejsce styl (technika dowodzenia) nazywany **dowodzeniem przez czynności**. W innym wypadku przełożony może ustalić i przekazać podwładnemu (wykonawcy) tylko zadanie i wówczas jest to styl (technika) dowodzenia nazywany **dowodzeniem przez zadania**. Niekiedy, może mieć miejsce wspólne, przez przełożonego i podwładnego (wykonawcę), ustalenie celu działania tego ostatniego. Wówczas taki styl dowodzenia nazywa się **dowodzeniem przez cele**<sup>2</sup>.

**Dowodzenie przez czynności** polega na określeniu przez przełożonego i przekazaniu podwładnemu (wykonawcy) zadania i szczegółowych ustaleń dotyczących sposobu jego wykonania. Taki styl postępowania wiąże się z potrzebą przede wszystkim powzięcia decyzji za podwładnego i zwykle opracowania za niego zasadniczej części planu walki.

Procedura ta jest konieczna bowiem stanowi podstawę do określenia i sformułowania zadania podwładnemu, to znaczy: co, gdzie i kiedy ma on wykonać, a także wskazania sposobu jego działania na polu walki (jak). W praktyce proces ten jest wieloetapowy oraz czasochłonny i pracochłonny. Niezależnie bowiem od wła-

---

<sup>1</sup> S. Piotrowski, *Metody i style (techniki) dowodzenia*, Warszawa, AON 1993, s.24.

<sup>2</sup> W. Kulma, *Metody i style (techniki) dowodzenia i rozkazodawstwa*, (w:) Z. Ścibiorek (red. nauk.), *Działania taktyczne wojsk lądowych*, Warszawa, AON 1995.

snej decyzji, w której mieszczą się zadania dla podwładnego, należy opracować i zobrazować na mapie: zadania częściowe i cząstkowe oraz czynności złożone, a nawet proste, które zwykle powinny być przedmiotem rozważań i decyzji wykonawcy.

Stosowanie stylu (techniki) dowodzenia przez czynności w praktyce sprowadza podwładnych do wykonywania czynności i działań narzuconych przez przełożonego. Należy sądzić, że ten styl dowodzenia powinien być stosowany w wyjątkowych przypadkach. Do przypadków takich można zaliczyć między innymi brak wiedzy i dużych umiejętności przez podwładnych (np. dowódców i oficerów powołanych do organów dowodzenia z rezerwy) oraz zadanie, które ma wykonać podwładny jest tak złożone i wymaga umiejętności specjalistycznych, że przerasta jego możliwości. Wówczas to przełożony, jeśli tylko będą istnieć warunki ku temu, powinien wskazać wykonawcy (podwładnemu) sposób wykonania zadania.

Styl (technika) dowodzenia przez czynności pozwala wygrać walkę o czas. Styl ten bowiem umożliwia w krótkim czasie opracować na wyższym szczeblu dowodzenia i nakazać podwładnym sposób wykonania zadania. Zwalnia się w ten sposób podwładnych przede wszystkim od zwykle długo trwającego procesu powzięcia decyzji i planowania walki, a samo tylko jej przygotowanie trwa krócej. Odnosi się to głównie do standardowych sytuacji oraz czynności i działań na polu walki, a więc łatwych do przewidzenia.

Podstawową wadą tego stylu (techniki) dowodzenia to przede wszystkim odzwyczajenie podwładnych od potrzeby podejmowania decyzji i nie ponoszenia odpowiedzialności za osiągnięte rezultaty działań przez podległe wojska. Styl ten może spowodować zaniechanie pogłębiania wiedzy i umiejętności przez dowódców i oficerów sztabu, zwłaszcza na niższych szczeblach dowodzenia. Jest to droga do zubożania sztuki walki, głównie sztuki dowodzenia. Nie potrzeba bowiem, poszukiwać „eleganckich” taktycznych rozwiązań, trzeba być tylko dobrym wykonawcą.

**Styl (technika) dowodzenia przez zadania** polega na sprecyzowaniu przez przełożonego i przekazaniu podwładnemu (wykonawcy) tylko zadania, a więc: co, gdzie i kiedy ma on wykonać. Procedura przygotowania przez przełożonego zadania dla podwładnego w tym przypadku jest przede wszystkim prostsza od prepa-

rowania zadania przy stosowaniu stylu (techniki) dowodzenia przez czynności. Przełożony określa bowiem zadanie podwładnemu wynikające z decyzji o walce.

Z uwagi na to, że dowodzenie przez zadania pozostawia pełną swobodę podwładnemu w decydowaniu i planowaniu walki, musi on posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności. To wraz z doświadczeniem nabytym w czasie ćwiczeń i codziennej działalności dowódczo-sztabowej, jak też predyspozycje oficerów gwarantują opanowanie przez nich i utrzymanie na wysokim poziomie sztuki dowodzenia. Prawdopodobnie w pierwszym okresie wdrażania tego stylu dowodzenia potrzebne będzie większe zaangażowanie przełożonego w nadzorowaniu, tego co i jak robi podwładny. Pozostawienie podwładnemu swobody w wyborze sposobu wykonania zadania gwarantuje jednak między innymi duże zaangażowanie się go zarówno w procesie przygotowania walki, jak i w toku jej prowadzenia. Można oczekiwać, że wyzwoli to inicjatywę i pomysłowość oraz przyniesie przede wszystkim rozwiązania na wysokim poziomie merytorycznym i organizacyjnym we wszystkich sferach związanych z przygotowaniem i prowadzeniem działań taktycznych. Ten styl dowodzenia to również bardzo dobra szkoła dla uczenia wysoko kwalifikowanej kadry.

Nie budzi zatem żadnej wątpliwości to, że dowodzenie przez zadania najbardziej odpowiada specyfice wojska oraz zasadzie jednoosobowego dowodzenia. Stąd styl (technika) ten powinien być preferowany i powszechnie stosowany. Podwładny (wykonawca) otrzymuje zadanie, sam decyduje o sposobie jego wykonania oraz ponosi pełną odpowiedzialność za efekty działania podległych mu wojsk.

**Styl (technika) dowodzenia przez cele** charakteryzuje się tym, że przełożony określa co podwładny ma osiągnąć lub może on ograniczyć się jedynie do zainicjowania określonego działania. Przy czym zalecane jest, aby ustalenie celu działania podwładnego, czyli co on ma osiągnąć powinno mieć miejsce przy jego udziale, chociaż nie można przyjmować tego jako stałą regułę. Niekiedy cel jaki ma osiągnąć wykonawca może być ustalony przez przełożonego bez udziału podwładnego. W praktyce stosując ten styl (technikę) dowodzenia przełożony powinien określić podwładnemu (wykonawcy): co, gdzie i kiedy ma on osiągnąć.

Przy stosowaniu tego stylu (techniki) dowodzenia zalecane jest przede wszystkim, aby przełożony posiadał racjonalny plan walki, w którym będzie jasno wyrażony jej cel główny lub to co chce się osiągnąć oraz cele działania podległych mu sił i środków (elementów ugrupowania bojowego). Cele działania poszczególnych wykonawców (elementów ugrupowania bojowego) powinny wynikać (być częścią) i współtworzyć cel główny związku taktycznego (oddziału). Wskazane jest również, aby przełożony miał ciągle rozeznanie stopnia osiągnięcia celu zarówno głównego, a więc walki, jak i celów realizowanych przez poszczególnych podwładnych. Znajomość tego jest także drogą do ustalenia bieżących trudności, kłopotów i zaniedbań oraz sytuacji krytycznych. Stwarza to dogodne warunki do likwidacji i przewyciężenia tych kłopotów oraz osiągnięcia celu końcowego. Należy zaakcentować ponadto, że przełożony nie powinien ingerować w to co robią podwładni i pozostawić im możliwość swobodnego działania. Odnosi się to zarówno do przyjętych przez nich rozwiązań merytorycznych, jak i organizacyjnych. Takie postępowanie przełożonego stwarza warunki oraz wyrabia i pogłębia wśród kadry poczucie pełnej odpowiedzialności za powzięte decyzje, realistyczne planowanie walki, jak też osiągnięte wyniki działań podległych wojsk.

W stylu (technice) dowodzenia przez cele ważny jest udział podwładnego w procesie planowania walki przez przełożonego oraz określenie jego roli w tych procedurach.

Istnieje dość powszechne przekonanie, że czynny udział podwładnych i ich współuczestnictwo w ustalaniu celów jakie należy osiągnąć w wyniku działań podległych im wojsk, staje się motorem w wyzwalaniu ich inicjatywy i pomysłowości oraz pobudza do aktywnego poszukiwania jak najlepszych rozwiązań zapewniających to do czego dążą. Będą oni czynić wszystko, aby osiągnąć przez siebie określony cel możliwie szybko i przy jak najmniejszych stratach własnych.

Współuczestnictwo podwładnych (wykonawców) w procesach decyzyjnych i planowania przełożonego oznacza wprowadzenie do praktyki dowodzenia postępowania kolegialnego. Powstaje jednak pytanie: jak pogodzić dowodzenie kolegialne z jednoosobowym dowodzeniem? Istnieje zatem konieczność rozgraniczenia zakresów zadań i odpowiedzialności osób funkcyjnych.

Należy także zwrócić uwagę, że stosowanie w praktyce stylu (techniki) dowodzenia przez cele wymaga odpowiednio przygotowanej kadry. Na ogół uważa się, że ten styl dowodzenia przyniesie korzyści wówczas gdy kadra będzie posiadać niezbędną wiedzę i umiejętności umożliwiające prowadzenie równorzędnej dyskusji w zakresie merytorycznym i organizacyjnym rozważanych zagadnień dotyczących pola walki. Ta wiedza i umiejętności powinny ponadto stworzyć solidne podstawy umożliwiające w krótkim czasie zrozumienie swojego celu i roli w walce, wynikającego z celu ogólnego i myśli przewodniej przełożonego, jak też dokonywania oceny analizy i syntezy procesów walki oraz innych zjawisk występujących w konflikcie zbrojnym.

Istotę przybliżonych powyżej style dowodzenia przedstawia tabela 17.

Tabela 17.

Podział stylów dowodzenia

Wyszczególnienie	Style techniki dowodzenia		
	Cel	Zadania	Instrukcje /czynności/
Co? /wykonać/	X	X	X
Kto? /ma wykonać, osiągnąć/	X	X	X
Kiedy? /ma wykonać, osiągnąć/	X	X	X
Gdzie? /wykonać/		X	X
Jak? /wykonać/			X

Zródło: S. Piotrowski, *Metody i style (techniki) dowodzenia*, Warszawa, AON 1993, s.37.

Podsumowując badania należy stwierdzić, że przytoczone powyżej style dowodzenia i kierowania dają duże możliwości dowódcom i kierownikom zespołów organizacyjno-funkcjonalnych dowództw czy stanowisk dowodzenia w zakresie sprawowania podstawowych funkcji przywódczych na współczesnym i przyszłym polu walki. Pomimo, że w teorii problemu preferowany jest demokratyczny styl kierowania (dowodzenia przez zadania), każdy dowódca, kierownik, powinien przed podjęciem decyzji o sposobie dowodzenia, kierowania wziąć pod uwagę i rozważyć trzy zbiory uwarunkowań, „sił”, są to:

– **siły tkwiące w dowódcy, kierowniku** (wiedza, doświadczenie, poziom wartości itp.);

– **siły tkwiące w podwładnych** (pragnienie niezależności i swobody działania; chęć ponoszenia odpowiedzialności; identyfikowanie się z jednostką, grupą; poziom wiedzy i umiejętności; doświadczenie itp.);

– oraz **siły (uwarunkowania) sytuacji** (preferowany styl dowództwa, grupy; istota zadań; presja czasu; czynniki środowiskowe; otoczenie zewnętrzne itp.).

Dopiero uwzględnienie powyższych pozwoli współczesnemu dowódcy być najskuteczniejszym, to znaczy na tyle elastycznym, umiejącym dobierać zachowania przywódcze do potrzeb danego miejsca i czasu.

## 4.6. DOWÓDCA WOBEC RYZYKA I NIEPEWNOŚCI

Ryzyko w działalności wojska jest zjawiskiem naturalnym. Twierdzi się nawet, że jest ono częścią wojny<sup>1</sup>. Do podjęcia decyzji, a zwłaszcza do późniejszego motywowania podwładnych konieczne jest osiągnięcie określonego stopnia pewności, co do przebiegu działań. Dowódcy oddziałów (pododdziałów) z pobudek co najmniej psychologicznych, dążą do uzyskania poziomu pewności wystarczającego do podejmowania właściwych decyzji. Według J. Woodwarda lepszym jest wystarczający plan działania we właściwym momencie, niż plan idealny, lecz spóźniony<sup>2</sup>. Uznaje się bowiem, że niepewność w życiu praktycznym oddziałuje na człowieka paralizująco i może spowodować jego załamanie się w staraniach o osiągnięcie określonych celów<sup>3</sup>. Niepewność zarówno u jednostek jak i w grupach powoduje występowanie subiektywnie postrzeganego niepokoju, lęku, obaw i zagrożeń. U żołnierzy wytwarzają się oczekiwania co do mających nastąpić zdarzeń i wyników własnych działań. Powodują one określone nastawienia, których

---

<sup>1</sup> Por., J. Woodward, *Strategy by Matrix Revisited*, [w:] *The Journal of Strategic Studies*, Tom 26, Nr 4 (grudzień), Londyn 2003, s. 19.

<sup>2</sup> Por., *Tamże*, s. 2.

<sup>3</sup> Por., P. Sienkiewicz (kier.), P. Górny, H. Spustek, *Ryzyko w dowodzeniu, zarządzaniu i inżynierii systemów. Metodologia analizy i oceny ryzyka. Modele podejmowania decyzji w warunkach niepełnej i niepewnej informacji*, Warszawa 2001, s. 6.

dowódcy nie mogą pomijać. Rozbieżność między oczekiwaniami a rzeczywistym obrazem świata jest źródłem emocji, których efekty w postaci adekwatnych emocji obserwują dowódcy u podwładnych. Oczekiwania mają charakter probabilistyczny, a więc z reguły zawierają w jakimś stopniu niepewność. Redukcja niepewności jest źródłem emocji pozytywnych. Instytucja wojskowa stara się zredukować niepewność jednostkową. Dokonuje tego za pomocą wytwarzania mechanizmów zapobiegających dezintegracji struktur osobowościowych i zachowań patologicznych<sup>1</sup>. Między innymi poprzez tworzenie zespołów zadaniowych, opartych na działaniu małych grup, które funkcjonują w ramach pododdziałów.

W ramach funkcji motywacyjnej dowódcy dążą do uzyskania u podwładnych statusu przywódcy. Status ten znakomicie ułatwia im przeprowadzanie racjonalnych kalkulacji przed rozpoczęciem walki. Przede wszystkim jednak ułatwia szacowanie prawdopodobieństwa osiągnięcia celu działań, a więc i stopnia ryzyka. Każdy dowódca określając zadania, pragnie stawiać swoich żołnierzy wobec możliwie niewielkiego ryzyka i prawdopodobieństwa porażki z nim związanego. Jednakże osiągnięcie takiego stanu rzeczy w sytuacji walki zbrojnej jest nader problematyczne. P. Sienkiewicz wskazuje adekwatny do tej konstatacji tekst K. Arrow: „*nasza wiedza o zachowaniu wszelkich rzeczy, w przyrodzie bądź w społeczeństwie, owiana jest mgłą niepewności. Wiara w pewność prowadzi do katastrofalnych następstw*”<sup>2</sup>. Nadmiernie ryzykowne decyzje dowódców najczęściej wiążą się z utratą życia podwładnych i w następstwie zachwianiem pozycji przywódców w pododdziale. Jak twierdzi P. Sienkiewicz „*Każda realna sytuacja decyzyjna zawiera w sobie ryzyko, bowiem każda decyzja podejmowana jest w warunkach niepełnej i niepewnej sytuacji*”<sup>3</sup>. Minimalizacja ryzyka może stać się niemalże elementem niektórych procedur decyzyjnych. Niektórzy autorzy twierdzą, że podstawowym dążeniem organizacji jest redukcja niepewności<sup>4</sup>, powodowanej brakiem informacji, wiedzy, niezdolnością zdefiniowania warunków przetrwania i sukcesu. Niepewność organizacji potęgowana jest przez ludzi w nich pracujących<sup>5</sup>, wobec

---

<sup>1</sup> Por., *Tamże*, s. 6.

<sup>2</sup> P. Sienkiewicz (kier.), *Ryzyko w dowodzeniu...*, wyd. cyt., s. 5.

<sup>3</sup> *Tamże*, s. 8.

<sup>4</sup> Por., B. Szulc (kier.), i in., *Charakterystyka ...*, wyd. cyt., s. 53.

<sup>5</sup> Por., *Tamże*.

czego zmierza się do ograniczania immanentnej niepewności. Organizacje redukują niepewność na różne sposoby. Dokonują tego poprzez oddziaływanie na otoczenie, budowanie mechanizmów zwiększających jego przewidywalność oraz poprzez modyfikacje własnej struktury<sup>1</sup>. Wspomagając działalność dowódców, organizacja stwarza wymagania rekrutacyjne. Wstępna selekcja służy promocji osób, najlepiej wpisujących się w obowiązujące modele zachowania. Dobiera się te osoby, które w naturalny sposób internalizują wzorce kultury organizacji wojskowej. Jest to jeden ze sposobów ograniczania niepewności organizacji, który antycypuje różne reakcje żołnierzy na przyszłe działania bojowe.

Aby podejmować optymalne decyzje, muszą być znane i uwzględniane wszystkie alternatywy, uznane za najlepsze w danych warunkach. Jednocześnie ilość dostrzeganych możliwości wyboru powinna być niewielka i wyczerpująca, a czas wymagany na podjęcie decyzji – wystarczający dla przeprowadzenia niezbędnych kalkulacji. W działaniach pododdziałów cele często bywają określone dynamicznie, a liczba możliwych wariantów może być duża. Dodatkowo czas na podjęcie decyzji jest zawsze bardzo krótki w stosunku do potrzeb informacyjnych decydenta. Decyzja dowódcy, co do wyboru jednego z wielu możliwych wariantów działania, musi być podjęta szybko i najczęściej w warunkach ekstremalnych.<sup>2</sup> Stawia to dowódców w sytuacji, kiedy rozwiązania najbardziej optymalne będą najczęściej nieosiągalne do wypracowania, a nawet ze względu na brak czasu – niecelowe. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt, że w sytuacji bojowej bardzo często brak decyzji powoduje większe straty niż szybkie podjęcie decyzji, jakkolwiek mało optymalnej. Problem ten najczęściej dostrzegany jest przez żołnierzy, ponieważ efekty decyzji ich dowódcy, właśnie przez nich odczuwane są w pierwszej kolejności.

P. Sienkiewicz wskazuje, że niepewność należy traktować jako kategorię poznawczą, intelektualną, natomiast ryzyko jako kategorię wolicjonalną. Wskazany autor rozpatruje niepewność jako cechę rzeczywistych zjawisk i realnych sytuacji, która to cecha wyraża się w jakości informacji o tych zjawiskach (sytuacjach)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Por., *Tamże*.

<sup>2</sup> Por., P. Sienkiewicz (kier.), *Ryzyko w dowodzeniu...*, wyd. cyt., s. 113.

<sup>3</sup> *Tamże*, s. 9.

Niepewność oznacza możliwość odchylenia od stanu oczekiwanego. Natomiast istotą ryzyka jest podejmowanie decyzji, których skutki mogą być różne, np. zarówno jednostkowe (strata), jak i różnokierunkowe (strata, zysk). W pierwszej sytuacji kryterium przyjmowanym w kategoriach opłacalności ryzyka będzie minimalizacja następstwa straty. W strategii działania rozważanej różnokierunkowo, jako kryterium opłacalności stawiany będzie wybór wariantu o największej oczekiwanej nadwyżce zysku nad stratą. Dokonywanie porównań ilościowych poziomu ryzyka i potencjalnych zysków, odpowiadających możliwym strategiom działania, umożliwia teoria gier.

Matematyczna teoria rozwiązywania sytuacji konfliktowych, zwana teorią gier, jest metodą algorytmiczną, która określa ściśle i racjonalne dyrektywy wyboru danej opcji działania. Walka zbrojna w teorii gier określana jest mianem gry dwustronnej o sumie zerowej. W takich grach jeden z graczy wygrywa dokładnie tyle, ile drugi przegrywa. Dlatego w stosunku do stron suma użyteczności działań podejmowanych w ramach gry równa jest zero. Modele sytuacji rozgrywanych w walce zbrojnej są ściśle konkurencyjne, ponieważ cele graczy są całkowicie sprzeczne. Natomiast zastosowanie odpowiedniej strategii wyboru, zależy od rodzaju zadania i właściwości decydenta. To właśnie dowódca pododdziału, rozumiany jako decydent, wybiera, które z wielu alternatywnych działań podjąć. W modelu sytuacji ryzykownej każdy wybór prowadzi do jakiegoś wyniku, którego określenia dokonuje się z pewnym prawdopodobieństwem przed rozpoczęciem działań. Subiektywnie kalkulując oszacowaną wartość prawdopodobieństwa zajścia danego zdarzenia i wynikającą stąd użyteczność, dowódca pododdziału wypracowuje dane do podjęcia optymalnej decyzji. W celu dokonania analizy sytuacji ryzykownej warto posłużyć się realnym przykładem<sup>1</sup>.

Dowódca ma do wyboru działanie według dwóch możliwych alternatyw:

$a_1$  – kontynuować natarcie;

$a_2$  – wstrzymać natarcie.

W zależności od możliwości taktycznych przeciwnika, możliwe są dwie sytuacje:

---

<sup>1</sup> Por., M. Cenin, St. Chelpa, *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1998, s. 175 – 176.

$S_1$  – przeciwnik otrzyma wsparcie;

$S_2$  – przeciwnik nie otrzyma wsparcia.

Każde z działań  $a_1, a_2$  prowadzi do wyników (W). Kontynuacja ( $a_1$ ) doprowadzi do:

$W_1$  – klęski, jeśli przeciwnik otrzyma wsparcie;

$W_2$  – pełniejszego zwycięstwa, jeśli przeciwnik nie otrzyma wsparcia.

Wstrzymanie ( $a_2$ ) doprowadzi do:

$W_{21}$  – uniknięcia poważnych strat, jeśli przeciwnik otrzymał wsparcie;

$W_{22}$  – niewykorzystania szansy rozgromienia przeciwnika, który nie otrzymał wsparcia.

Całościowy obraz opisanych zależności można przedstawić w formie tabeli (tab. 18.).

Tabela 18.

Możliwe strategie działania graczy i ich potencjalne rezultaty.

Działanie w sytuacji ryzykownej		Stan	
		$S_1$ przeciwnik otrzymuje wsparcie	$S_2$ Przeciwnik nie otrzymuje wsparcia
Działanie	$a_1$ kontynuacja walki	$W_{11}$ klęska	$W_{21}$ pełniejsze zwycięstwo
	$a_2$ wstrzymanie natarcia	$W_{12}$ uniknięcie strat	$W_{22}$ Niewykorzystana szansa

Źródło: M. Cenin, St. Chelpa, *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1998, s. 176.

Wobec powstałego dylematu, dowódca pododdziału może kierować się użytecznością danego wyniku w połączeniu z prawdopodobieństwem jego otrzymania ( $p$ ). Dla przykładowych wartości tych parametrów:

– prawdopodobieństwo otrzymania wsparcia przez przeciwnika  $p_1 = 0,6$  ;

– prawdopodobieństwo braku wsparcia przez przeciwnika

$p_2 = 1 - p_1 = 1 - 0,6 = 0,4$  ;

- użyteczność klęski  $W_{11} = -1$  ;
- użyteczność pełniejszego zwycięstwa  $W_{12} = +2$  ;
- użyteczność uniknięcia strat  $W_{21} = +2$  ;
- użyteczność niewykorzystanej szansy  $W_{22} = -4$  ;
- macierz wyników przybierze następującą postać (tab. 19.):

Tabela 19.

Algorytm kalkulacji sytuacji decyzyjnych.

Macierz wyników działania w sytuacji ryzykowej		Stan		wynik kalkulacji
		$S_1$ przeciwnik otrzymuje wsparcie	$S_2$ Przeciwnik nie otrzymuje wsparcia	
		$p_1 = 0,6$	$p_2 = 0,4$	
Działanie	$a_1$ kontynuacja walki	$W_{11}$ – klęska $0,6 \times (-1) = -0,6$	$W_{21}$ – pełniejsze zwycięstwo $0,4 \times (+2) = +0,8$	$a_1 = (-0,6) + 0,8$ $= \underline{+0,2}$
	$a_2$ wstrzymanie natarcia	$W_{12}$ – uniknięcie strat $0,6 \times (+2) = 1,2$	$W_{22}$ – niewykorzystana szansa $0,4 \times (-4) = -1,6$	$a_2 = 1,2 - 1,6$ $= \underline{-0,4}$
			<b>Decyzja:</b>	$a_1 > a_2$ = kontynuować natarcie !

Źródło: M. Cenin, St. Chelpa, *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1998, s. 176.

Przyjmując założenia zbliżone do wymagań stawianych pododdziałom w rzeczywistej walce, przemnożenie wielkości prawdopodobieństwa osiągnięcia danego wyniku przez jego użyteczność, daje liczbę, określającą wartość poszczególnych strategii działania własnego pododdziału. Wobec otrzymanego wyniku, najbardziej racjonalna decyzja będzie polegała na kontynuacji natarcia.

Kategoria gry, rozpatrywana w formie gry społecznej, umożliwia opisywanie procesów podejmowania decyzji w kierowaniu. Obejmować ona może różnorodne

sytuacje społeczne i związaną z nimi niepewność<sup>1</sup>. L. Kanarski określa, że „Uczestnictwo ludzi w działalności organizacji wynika – zgodnie z założeniami teorii wymiany oraz równowagi organizacyjnej – z oceny potencjalnych lub rzeczywistych strat i korzyści. Mechanizm kalkulacji motywuje ludzi do aktywności organizacyjnej do momentu, w którym korzyści stają się mniejsze od kosztów ich organizacyjnego uczestnictwa. Taki mechanizm uczestnictwa organizacyjnego wydaje się charakterystyczny dla kadry zawodowej. Nie jest on jednak typowy dla żołnierzy z poboru, którzy do organizacji trafiają w większości z przymusu, a ich aktywność wynika często z obawy przed ewentualnymi sankcjami”<sup>2</sup>. Asymetryczność w relacjach interpersonalnych wypływa ze struktur hierarchicznych i więzi formalnych. Ten typ relacji w wojsku dodatkowo wzmacniany jest m. in. przez zasady jednoosobowego dowodzenia oraz dyscypliny wojskowej<sup>3</sup>. Najczęściej jednak w kontaktach międzyludzkich spotykamy się z zależnościami obustronnych interesów. Interes instytucji powinien być sprzęgany z interesem jej członków. Taka wskazówka może prowadzić do sytuacji konfliktowych – interesy organizacji i ludzi nie zawsze są zgodne, a czasami wręcz sprzeczne<sup>4</sup>.

Problematyka konfliktu interesów z reguły bywa rozpatrywana na podstawie teorii gier, która bada możliwe zachowania i decyzje uczestników. Ma to jedynie częściowe zastosowanie w grach społecznych z tego względu, że nie uwzględnia takich aspektów jak przyczyny i społeczne podłoże konfliktu. Pomimo tego, teoria gier stwarza pojemną formułę matematyczną w sytuacjach częściowego lub pełnego konfliktu między graczami, przy założeniu pełnej ich racjonalności<sup>5</sup>. Postulat racjonalności oznacza, iż rozwiązanie problemu powinno należeć do tzw. zbioru negocjacyjnego, czyli możliwego do zaakceptowania przez obie strony gry. Jest to jednocześnie jeden z czterech aksjomatów, zaproponowanych do schematu arbitrażowego J. Nasha<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Por., W. Zawadzki, *Organizacja jako gra*, Warszawa 2003, s. 7.

<sup>2</sup> B. Szulc (kier.), L. Kanarski, Z. Mazurek, *Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach. P. k. „PRW-4”*, Warszawa 2004, s. 95.

<sup>3</sup> Por., *Tamże*.

<sup>4</sup> Por., W. Zawadzki, *Organizacja ...*, wyd. cyt., s. 8.

<sup>5</sup> Por., *Tamże*.

<sup>6</sup> Por., P. D. Straffin, *Teoria gier*, Warszawa 2004, s. 135.

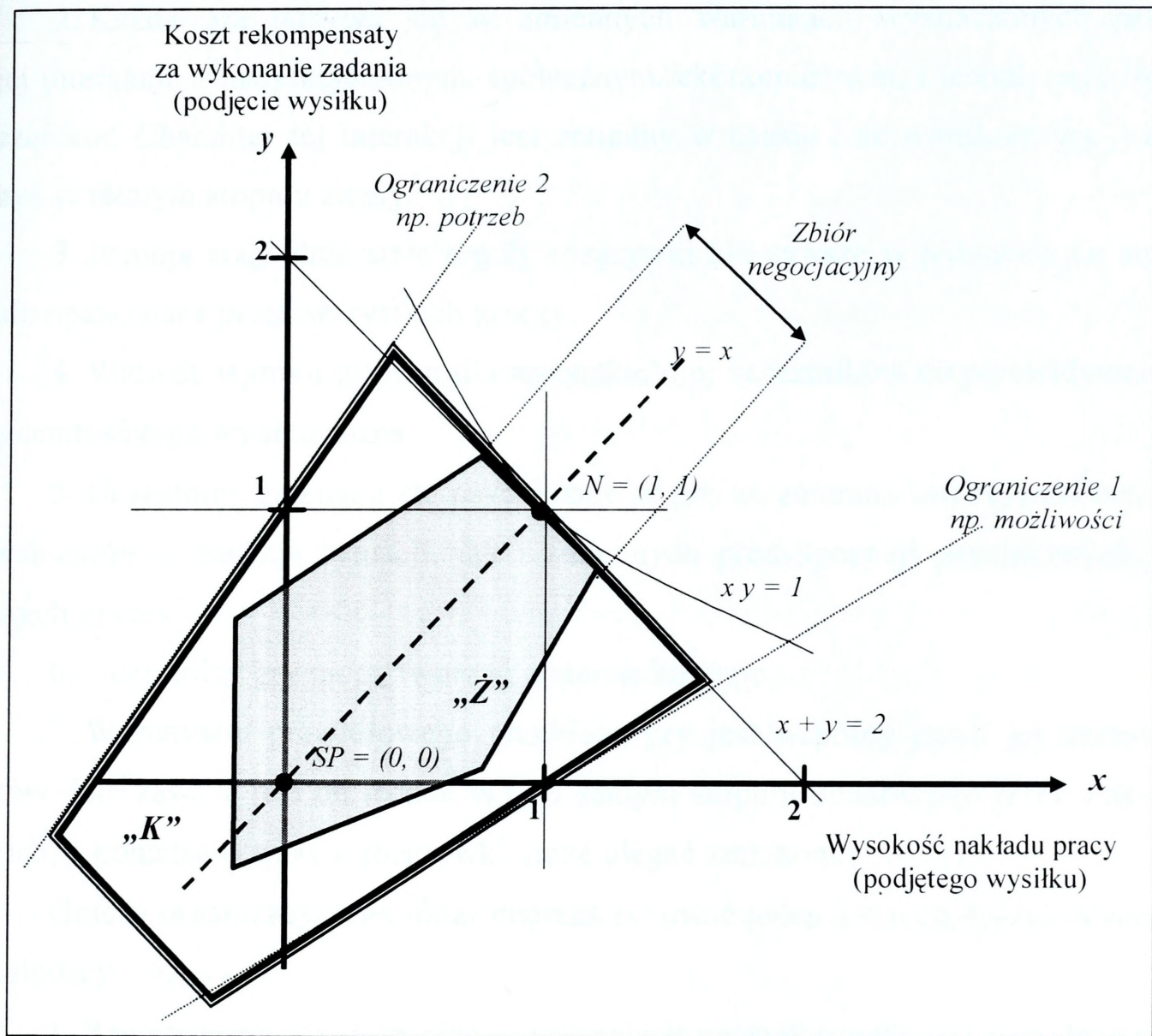
Schemat ten wskazuje drogę do wyboru jednego rozwiązania konfliktu w kooperacji, które to rozwiązanie obu graczy może obiektywnie przyjąć za sprawiedliwe.

Kolejny aksjomat J. Nasha wskazuje jednakowy wpływ zmiany użyteczności strategii graczy na zmianę zbioru rozwiązań negocjacyjnych. Inny odwołuje się do idei sprawiedliwości jako swego rodzaju symetryczności w rozkładzie sytuacji graczy. Ostatni ze wskazywanych pewników w sposób ogólny zakłada wzajemne respektowanie ograniczeń współdziałania stron i nie podejmowanie z góry rozwiązań, które jedna musiała by odrzucić jako nie akceptowalne<sup>1</sup>. Używając geometrycznego zobrazowania zakresu rozwiązań dostępnych dla stron, można jednocześnie sprecyzować ich ograniczenia.

W przypadku pododdziału wojskowego, reprezentowanego przez jego dowódcę i dowolnego żołnierza tegoż pododdziału, dowódca pozostawał będzie stroną zdecydowanie dominującą. Jako taki może akceptować większe pole dopuszczalnych rozwiązań, niż to uczyni jego podwładny. Jeżeli wskażemy ograniczone pole potencjalnych decyzji dowódcy kompanii jako „K” i przyporządkujemy do tego podobnie ograniczone pole reakcji żołnierza „Z”, to będziemy mogli określić zakres zbioru negocjacyjnego, przy określonym stanie początkowym „SP”. Dowód twierdzenia J. Nasha zawiera precyzyjnie opisane rozwiązanie niezerowej gry dwustronnej, które zarówno dowódca kompanii jak i jego żołnierz będzie mógł uznać za maksymalnie użyteczne i jednocześnie obiektywnie sprawiedliwe. Znajduje się ono w punkcie „N”, a zakreślone warunki obrazuje rysunek 4.6. Warto podkreślić ewentualne skutki stawiania podwładnemu zadań, wymagań i warunków ich realizacji, które mogą znajdować się poza polem działań postrzeganych przez niego jako akceptowalne. Subiektywnie oceniane koszty podjęcia żądanego działania, mogą wskazać żołnierzowi kierunek działania, który zmierzał będzie do opuszczenia gry i braku reakcji na żądania dowódcy. Co więcej – postrzeganie przez podwładnych gry jako takiej, która ma charakter zerowy, może w efekcie powodować reakcje zdecydowanie negatywne i przyjmowanie postawy wrogiej.

---

<sup>1</sup> Por., *Tamże*, s.135 – 136.



Zródło: P. D. Straffin, *Teoria gier*, Warszawa 2004, s. 134-138.

**Rys. 4.6. Dowód twierdzenia dotyczącego schematu arbitrażowego J. Nasha**

Udział w grze organizacyjnej ma głębokie podłoże psychologiczne<sup>1</sup>. Wszystkie gry organizacyjne charakteryzują się następującymi cechami:

1. Uczestnikami gier są ludzie, realizujący swoje zmieniające się cele i zaspokajający różnorodne potrzeby. Zmienność ta wynika z nie sprecyzowanego do końca układu preferencji graczy (wygrać, zremisować czy też zminimalizować przegraną), które „uaktywniają się” w zależności od sytuacji i od wyników kolejnych rozgrywek.

<sup>1</sup> Por., S. Jarmuż, *Zastosowanie elementów teorii gier w praktyce psychologicznej*, [w:] *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, K. Lachowicz – Tabaczek (red.), Wrocław 2001, s. 233 – 248.

2. Każda gra odbywa się w zmiennych warunkach wyznaczonych przez jej interakcje z instytucjonalnym, społecznym, ekonomicznym, i technicznym otoczeniem. Charakter tej interakcji jest zmienny w czasie i uczestnikom gry może być w różnym stopniu znany.

3. Istnieją względnie stałe reguły rozgrywki nie zawsze w jednakowym stopniu opanowane przez wszystkich graczy.

4. Wartość wyniku gry jest dla wszystkich jej uczestników nieprzewidywalna, a cenność tego wyniku różna.

5. Uczestnicy angażują się psychicznie w grę ze zmienną intensywnością, co jest zarówno funkcją sytuacji, jak i zmiennych predyspozycji psychicznych samych graczy.

6. Uczestnicy gry mogą tworzyć zmienne koalicje.

7. Warunkiem prawidłowego przebiegu gry jest wspólny język jej uczestników. Nie zawsze jest on jednak w tym samym stopniu opanowany przez wszystkich, a ponadto w trakcie rozgrywki może ulegać zmianom<sup>1</sup>.

Gracza organizacyjnego może charakteryzować jeden z trzech rodzajów racjonalności:

1. Racjonalność kooperacyjna – polegająca na maksymalizacji wspólnej wygranej, gdzie użyteczność definiowana jest na poziomie grupy.

2. Racjonalność indywidualistyczna, która polega na maksymalizacji wygranej danego uczestnika. Użyteczność jest wtedy określana na poziomie egoistycznym, a wyniki innych graczy nie są brane pod uwagę. Równie nieistotna staje się suma ich wyników, która stanowi podstawę racjonalności kooperacyjnej.

3. Racjonalność rywalizacyjna polega na maksymalizacji przewagi jednego gracza na drugim, choćby uzyskanie tego celu miało doprowadzić do obniżenia wyniku tego gracza (sprzeczność z racjonalnością indywidualistyczną) lub / i obniżenia wspólnego wyniku (sprzeczność z racjonalnością korporacyjną)<sup>2</sup>.

Dla dalszych rozważań celowym będzie dokonanie rozróżnienia w procesach decyzyjnych między sytuacjami ryzykownymi i niepewnymi. Znaczenie takiego trybu postępowania polega na tym, że o ile w sytuacjach ryzykownych możliwe

---

<sup>1</sup> Por., W. Zawadzki, *Organizacja ...*, wyd. cyt., s. 11-12.

<sup>2</sup> Por., Tamże, s. 25-26.

jest określenie prawdopodobieństwa otrzymania danego wyniku, o tyle w sytuacji niepewnej, nieznane są zarówno wyniki działania, jak również prawdopodobieństwo ich uzyskania. Zalecanym w takich sytuacjach rozwiązaniem jest posługiwanie się regułą „najmniejszego ryzyka”. Pozwoli to na wypracowanie decyzji związanej z najmniejszymi przewidywanymi stratami własnymi<sup>1</sup>. Do wskazanej reguły dostosowane są zarówno struktury organizacyjne pododdziałów wojskowych, jak i procedury przygotowania działań bojowych. Wszechstronne przygotowanie i zabezpieczenie działań bojowych jest wymogiem, koniecznym przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu pododdziałów do walki. Ilość współdziałających w walce elementów ugrupowania bojowego, charakter i waga działań poszczególnych pododdziałów dla działania całości organizacji wojskowej, wskazują na rozległość czynności podejmowanych w celu ograniczenia potencjalnego ryzyka. Wojsko, jak wskazują socjologowie, właśnie ze względu na zadania jakie wykonuje, jest strukturą autorytarną<sup>2</sup>, w której nie ma wiele miejsca na funkcjonowanie mechanizmów demokratycznych.

Organizacja, w której hierarchia stanowi uporządkowanie struktury organizacyjnej, ustalające stosunki nadrzędności i podporządkowania, czyli wprowadzające podział na przełożonych i podwładnych oraz określające tzw. drogę służbową, jest organizacją o strukturach hierarchicznych<sup>3</sup>. Wojsko stanowi wysoce zorganizowaną, zhierarchizowaną i scentralizowaną instytucję, realizującą priorytetowe zadania w zakresie obronności państwa. Zadania realizowane przez pododdziały mają niekiedy wysoką rangę, często charakteryzują się dużą złożonością, a prawie zawsze wysokim stopniem sformalizowania<sup>4</sup>. W przypadku zarządzania organizacjami o strukturach hierarchicznych najczęściej stosuje się źródła władzy nagradzania, wymuszania i z mocy prawa<sup>5</sup>. Taki sposób funkcjonowania zakłada dwie formy wywierania wpływu na realizację zadań postawionych podwładnym. Obie wyko-

---

<sup>1</sup> Por., *Tamże*, s. 177.

<sup>2</sup> Por., R. Stępień (kier.), K. Loranty, J. Ropski, *Inteligencja emocjonalna dowódców oddziałów i związków taktycznych*, Warszawa 2002, s. 39.

<sup>3</sup> Por., P. Dominiak, T. Kamiński, T. Kochański, *Zarządzanie w organizacjach o strukturach hierarchicznych – ocena skuteczności*, [w:] *Materiały i studia* Nr 8 (49) 97, Warszawa 1997, s. 4

<sup>4</sup> Por., B. Szulc (kier.), E. Pomykała, J. Knetki, M. Wiatr, Z. Nowakowski, J. Licki, Z. Mazurek, *Nieproceduralne wyznaczniki (czynniki) dowodzenia wojskami*. „PRODO”, Warszawa 1999, s. 20.

<sup>5</sup> Por., P. Dominiak, T. Kamiński, T. Kochański, *Zarządzanie w organizacjach...*, wyd. cyt., s. 31.

rzystują psychologiczną teorię pobudzenia<sup>1</sup>. Pierwsza forma wywierania wpływu – wynikająca z tworzenia sytuacji przymusowych i nęcających jest formą bezpośrednią. Dowódca stosując się do takiego trybu wydaje zlecenie, obserwuje reakcję żołnierzy i w przypadku takiej konieczności wprowadza bodźce motywujące. W drugiej – wynikającej z autorytetu, pośredniej formie wywierania wpływu, wraz z poleceniem działania przekazywane są wymagane bodźce motywujące. W wyniku takiego postępowania dowódcy pozostaje obserwować spodziewane reakcje na wydane polecenia<sup>2</sup>.

Przedstawione ujęcie organizacji wojskowej również swoiście pojmuje wymiar „zarządzania zasobami ludzkimi”. Propozycję w tym zakresie prezentują autorzy pracy, która zajmuje się analizą nieproceduralnych czynników dowodzenia wojskami. W koncepcji zespołu pod kierownictwem B. Szulca, *„zarządzanie zasobami ludzkimi w wojsku obejmuje ogół czynności i relacji zachodzących pomiędzy przełożonym a podwładnymi, mających na celu wyzwolenie u tych ostatnich optymalnego zaangażowania w realizację różnorodnych przedsięwzięć służbowych”*<sup>3</sup>. Ponadto w definicji podnoszone jest tworzenie warunków umożliwiających podwładnym wszechstronny rozwój osobowo – zawodowy. Przedstawione ujęcie zakłada istnienie chęci zaangażowania żołnierzy w działalność szkoleniową i pracę zawodową. Jednak jak się wydaje, obejmuje jedynie okres pokojowy, w którym relacje i czynności przełożonego wobec podwładnych nie są zakłócane traumatycznymi doznaniem, częstymi podczas wojny. W przypadku zaobserwowania u podwładnych braku reakcji na próbę „wyzwolenia zaangażowania”, dowódca pododdziału może nie posiadać drugiej szansy na motywowanie. Z punktu widzenia dynamiki działań zbrojnych, czas przeznaczony na podejmowanie decyzji jest ograniczony do niezbędnego minimum. W tych warunkach akceptowana, a nawet pożądana jest arbitralna strategia zarządzania<sup>4</sup>. Nie ma miejsca na dążenie do „obopólnej satysfakcji”, a już tym bardziej na strategię zarządzania miękkiego (tzw. *laissez – faire*). W przyjmowanej z konieczności „twardej” odmianie zarządzania uwypuklają się takie aspekty zarządzania kadrami, jak: ilościowy, kalkula-

<sup>1</sup> Por., P. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Warszawa 1999, s. 442.

<sup>2</sup> Por., P. Dominiak, T. Kamiński, T. Kochański, *Zarządzanie w organizacjach...*, wyd. cyt., s. 31 – 32.

<sup>3</sup> Por., B. Szulc (kier.) i in., *Nieproceduralne ...*, s. 23.

<sup>4</sup> Por., Tamże, s. 25.

cyjny i ekonomiczny. Żołnierze ujmowani są jako element proporcji wkładu zasobów organizacji do wyniku jej działania.

Autokratyczna strategia zarządzania odpowiada najczęściej kulturze organizacji o niskiej tolerancji ryzyka. Głównym przymiotem takiej strategii jest „zachowawczość”<sup>1</sup>. Jednym z celów zarządzania arbitralnego jest minimalizacja niepowodzeń i zachowanie osiągnięć dokonanych wcześniej. Zespół autorów pod kierownictwem B. Szulca wskazuje zestaw prawdopodobnych skutków zastosowania autorytarnego systemu zarządzania. Wyliczone są między innymi takie efekty, jak:

- asekuracyjny, reaktywny i zachowawczy klimat działań;
- ograniczenie inicjatywy, samodzielności i twórczości podwładnych;
- autokratyczne podejmowanie przez przełożonego zrutynizowanych decyzji i unikanie poszukiwania innych możliwych rozwiązań;
- powstanie niekorzystnej atmosfery społecznej, która wyzwalając konflikty ma negatywne oddziaływanie na stosunki międzyludzkie (stres, agresja, alienacja);
- realizowanie przez podwładnych zadań na najniższym, akceptowalnym poziomie (niska wydajność pracy);
- duża fluktuacja podległej kadry zawodowej oraz zwiększenie absencji;
- zanik chęci doskonalenia przez podwładnych kwalifikacji zawodowych;
- premiowanie za wykonawstwo rutynowych zadań tradycyjnymi metodami, a nie za inicjatywę i przedsiębiorczość;
- brak zrozumienia dla potrzeb i aspiracji podwładnych, akceptowanie tylko ich lojalności, posłuszeństwa i cierpliwości<sup>2</sup>.

Jak z tego wynika, organizacja wojskowa z punktu widzenia jej członków, ponosi niewspółmiernie wysokie koszty, jeżeli promuje wskazany styl zarządzania. Natomiast z punktu widzenia celu działania, poprzez autorytarny system zarządzania, dowódca posiada okazję do zapewnienia akceptowalnego poziomu skuteczności pododdziałów w walce. Sukcesy w starciach z przeciwnikiem najczęściej obniżają ilość strat wśród żołnierzy batalionu czy kompanii. Tym samym dowódca,

---

<sup>1</sup> Por., Tamże, s. 28.

<sup>2</sup> Por., Tamże, s. 29.

poprzez pozytywnie odbierane decyzje, zwiększa oddziaływanie motywacyjne i buduje oraz wzmacnia status przywódcy żołnierzy swoich pododdziałów.

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących ról i zadań współczesnych dowódców można sformułować następujące **wnioski**:

1. Sprawność działania organizacji wojskowych w głównej mierze jest pochodną efektywności pracy dowódców wszystkich szczebli. To właśnie dowódcy wskazują cele działania, przydzielają zadania podwładnym oraz koordynują ich pracę. Jednocześnie dysponują siłami i środkami niezbędnymi do wykonania zadania.

2. Istotą pracy dowódcy jest znalezienie i zastosowanie najlepszej metody przekształcenia posiadanych zasobów osobowych, rzeczowych, finansowych i informacyjnych w zaplanowane wyniki końcowe. Podstawowym zadaniem kierownika jest, więc takie wpływanie na posiadane zasoby, aby sprawnie i skutecznie realizować przydzielone zadanie. W praktyce zadanie podlega ciągłym wpływom zmiennych, często nieprzewidywalnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych (np. działanie w warunkach zakłóceń). Dlatego treść zadania ulega ciągłej modyfikacji, a nawet zupełnej zmianie. Stąd też zakres zadań dowódców jest bardzo zróżnicowany.

3. Działania zmierzające do pełnej realizacji zadań nazywa się czynnościami dowódczymi. Można je rozpatrywać między innymi ze względu na funkcje, obowiązki i uprawnienia. Wszystkie czynności dowódcze można pogrupować w funkcje kierownicze tj. zestawy typowych, pogrupowanych działań kierowniczych prowadzących do realizacji celów. Zasadnicze funkcje dowodzenia (planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie) wykonują wszyscy dowódcy bez względu na zajmowane stanowisko.

4. Nawet najlepiej wykonywane czynności i wysokie umiejętności dowódcze nie zapewniają pewnego sukcesu. Wynika to stąd, że nie należy oddzielnie rozpatrywać umiejętności, wiedzy i cech osobowości dowódców, ale należy je uwzględnić razem. Sukces, bowiem zależy nie tylko od posiadanych umiejętności dowódczych, ale również od pozostałych składników. Znalazło to odzwierciedlenie w koncepcji kompetencji dowódcy. Proponuje się przyjąć, że kompetentny dowódca to osoba, która sprawnie wykorzystuje potencjał podwładnych i przydzielone do

wykonania zadań zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne oraz skutecznie osiąga założone cele. Dlatego współczesny dowódca nie może tylko posiadać wymagane wykształcenie, kwalifikacje i doświadczenie, lecz przede wszystkim być osobą o wysokich kompetencjach.

5. Dowodzenie jest specyficzną częścią kierowania zespołami ludzi. Ponieważ podczas działań zbrojnych dowodzenie w większości przypadków będzie formą bezpośredniego kierowania pododdziałami, teoria organizacji i zarządzania przyporządkowuje mu miano przywództwa.

6. Współcześnie w nauce o organizacji i zarządzaniu za najbardziej właściwe uznawane są te koncepcje motywowania, które w relacjach osobowych podkreślają znaczenie wymiany korzyści, podmiotowe podejście do uczestników wysiłków organizacyjnych oraz dynamikę procesów motywacji w kontekście samej organizacji. Wydaje się zasadnym, iż dowódcy batalionu i kompanii posiadając pełną wiedzę z tego obszaru, mogą jedynie w niektórych okolicznościach oraz w ograniczonym zakresie stosować propozycje wspomnianej nauki.

7. Dowódcy pododdziałów wojskowych takich jak batalion czy kompania prowadząc działania, kierują powierzonymi im żołnierzami w walce zbrojnej, która zazwyczaj ma charakter gry o sumie zerowej.

8. Ogólne czynniki pola walki mają w wielu przypadkach destrukcyjny wpływ nie tylko na funkcje życiowe w przypadku porażenia żołnierzy, ale również szeroko oddziałują w stopniu indywidualnie zróżnicowanym na psychikę ludzką. Powoduje to szereg zachowań rzadko obserwowanych w okresie pokoju. Zaliczyć tu należy pozorowanie walki lub całkowite jej zaprzestanie. W pewnych warunkach podczas działań zbrojnych w pododdziałach może dojść do wybuchu paniki wojennej i działania dużych grup żołnierzy w sposób znacznie odbiegający od racjonalnego.

9. Działania zbrojne narzucają dowódcom konieczność dobierania stylu dowodzenia, a co za tym idzie – sposobów motywowania, według wymagań otrzymanego zadania, czasu, którym dysponują na jego wykonanie, stanu pododdziałów i ogólnej kultury dowodzonych żołnierzy. Podwładni raczej oczekują, aby dowódca kierując pododdziałami w walce, prezentował postawę autokratyczną niż demokratyczną.

## ROZDZIAŁ 5.

# DETERMINANTY ZMIAN UMIEJĘTNOŚCI OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH

---

**W**spółczesna rzeczywistość – kreowana procesami globalizacji – stawia przed oficerem coraz większe wymagania kompetencyjne. Wzrastający stopień utechniczenia i zorganizowania sił zbrojnych, ich nowe funkcje w państwie i środowisku międzynarodowym, a zarazem zmiana stosunków społecznych, zarówno w skali mikro, jak i makro, sprawiają, że oficer musi sprostać wielu wyzwaniom o różnym charakterze – organizacyjno-dowódczym, technicznym, polityczno-militarnym, społeczno-kulturowym, psychologicznym itp. Wymaga się od niego wielostronnych, zaawansowanych umiejętności związanych z wykonywanym zawodem<sup>1</sup>.

Ponieważ zasadniczą działalność oficera określają jego podstawowe funkcje społeczno-zawodowe (dowódcy, nauczyciela, wychowawcy, eksperta od spraw wojskowych, znawcy techniki itp.), przeto zespół autorski założył, że w tych obszarach będą lokowały się jego podstawowe kompetencje. Zatem kreśląc strukturę kompetencji zawodowych oficera należy wskazać, iż będzie to rozbudowany kompleks określonych sprawności, niezbędnych do należytego wywiązywania się z całokształtu powinności, wynikających z odgrywanych ról. Przede wszystkim będą to kompetencje ogólnowojskowe i specjalistyczne, kierownicze (menedżerskie), psychospołeczne, pedagogiczne, kulturowe i techniczne.

W tym kontekście celem rozdziału jest zidentyfikowanie czynników wpływających na kompetencje oficerów wojsk lądowych.

W przeprowadzonym procesie badawczym przyjęto założenie, że zmiana elementów w zbiorze warunkującym umiejętności oficerów spowodowana jest szeregiem

---

<sup>1</sup> S. Jarmoszko, *Kompetencje zawodowe oficera w kontekście wyzwań globalizacji*, *Myśl Wojskowa* nr 1/2003.

zjawisk zachodzących w siłach zbrojnych postrzeganych zarówno w wymiarze zewnętrznym (otoczenie międzynarodowe) jak i wewnętrznym (reorganizacja wojsk i zasad ich wykorzystania). Ponadto dostrzegano w procesie badawczym fakt, że umiejętności oficerów są pochodną zmian zachodzących w systemie kształcenia oraz stanowią wypadkową postępu technicznego. Uwzględniono także zasadność twierdzenia, że właściwe przygotowanie oficerów do zadań jest uwarunkowane potrzebami przyszłej operacji w układzie wielonarodowym i koalicyjnym, w ramach działań militarnych i pokojowych.

## 5.1. ZMIANY W ŚRODOWISKU MIĘDZYNARODOWYM

Tylko laicy mogą sądzić, że zakończenie etapu konfrontacji dwóch przeciwstawnych systemów oznacza wkroczenie w fazę długotrwałego, niezagrożonego pokoju. Wnikliwa analiza sytuacji na świecie i obserwacja stosunków między państwami pozwala dostrzec, iż tlą się różnego rodzaju zarzewia niepokoju, które szybko mogą przekształcić się w ogień obejmujący znaczne obszary. Nieporozumienia, wyciszane przez lata, w każdej chwili mogą odżyć. Szczególnie w Europie nie brakuje zagrożeń dla pokoju.

Tłumione przez okres panowania realnego socjalizmu, a nierozwiązane do dziś konflikty narodowościowe na obszarze byłego Związku Radzieckiego i środkowo-wschodniej Europy mogą w ocenie ekspertów przybierać na sile. Owocem nierozwiązanych do dziś problemów narodowościowych i granicznych były i pozostały wojny na Bałkanach i Zakaukaziu. Wielu polityków źródeł ewentualnych zagrożeń upatruje w problemach gospodarczych i społecznych. Jako przyczynę możliwego konfliktu dostrzega się także przeludnienie, głód, zły stan gospodarki, nacjonalizm i kwestie religijne, zwłaszcza w państwach wielonarodowościowych. Dość często wymienia się również sprzeczności etniczne<sup>1</sup>.

W dobie funkcjonowania wielu organizacji pokojowych i opracowania procedur rozmów i negocjacji mało prawdopodobny jest konflikt zbrojny na szeroką skalę. Za taką prognozą przemawiają również przemiany polityczno-militarne ostatnich lat

---

<sup>1</sup> Por. Sztumski J., *Mniejszości narodowe jako problem społeczno-polityczny*, Myśl Wojskowa nr 6/1999, Kuczyński M., *Krwawiąca Europa. Konflikty i punkty zapalne w latach 990-2000*, Warszawa 2001, B. Balcerowicz, *Wojny współczesne. Wojny przyszłe*, Myśl Wojskowa nr 5/2003.

zwłaszcza rozpad dwubiegunowego układu sił, jaki dotychczas funkcjonował. Nowy obraz świata i kontynentu europejskiego pozostanie przesłanką do ograniczenia zbrojeń i wydatków na cele militarne. W coraz mniejszym też stopniu siły zbrojne będą liczącym się argumentem podczas kreślenia kierunków rozwoju stosunków międzynarodowych.

Ostatnimi laty pojawiło się wiele publikacji, gdzie autorzy przedstawiają różnego rodzaju symptomy i charakter konfliktu zbrojnego w najbliższej przyszłości. Reasumując zgromadzone wnioski należy skonstatować, iż zagrożenie bezpieczeństwa państwa może powstać na tle uwarunkowań wewnętrznych i (lub) zewnętrznych oraz militarnych i (lub) pozamilitarnych. Ponadto każde z tych uwarunkowań może występować niezależnie (osobno) lub w dowolnej konfiguracji, przyczyniając się do powstania sytuacji konfliktogennej. Spośród wielu przyczyn zagrożenia dla pokoju najczęściej wymienia się przyczyny: ekonomiczne, polityczne, terytorialne – przez niektórych określane jako historyczne, etniczne i wyznaniowe (na tle religijnym). Kolejność wymieniania tych przyczyn nie oznacza prawdopodobieństwa ich wystąpienia i postrzegania jako zarzewia konfliktu. Nie należą do rzadkości bowiem poglądy, które sprowadzają się do tezy, iż największym zagrożeniem dla pokoju będą przesłanki o charakterze wyznaniowym (religijnym) i etnicznym. Coraz powszechniej uważa się także, że „zasada samostanowienia” narodów o swoim losie może stać się przyczyną wielu kryzysów w XXI wieku. Za taką pesymistyczną prognozą przemawia głównie fakt, że pod koniec minionego wieku wiele narodów nie chciało żyć w państwach, w których żyło do tej pory (przykład Litwy, Łotwy, Estonii, Ukrainy, Azerbejdżan).

Przedstawienie powyższych faktów ma na celu wskazanie złożonej sytuacji przyszłego dowódcy w nowych działaniach. Dostrzegając złożoność zaprezentowanej sytuacji polityczno-militarnej należy szukać odpowiedzi na pytanie – jakimi kompetencjami musi dysponować oficer wojsk lądowych aby skutecznie realizować zadania o charakterze militarnym i pokojowym? Jeżeli założymy, że skala kompetencji uwarunkowana jest złożonością sytuacji operacyjno-taktycznej to można wnioskować, że im więcej komplikacji w przyszłych działaniach tym większy zakres kompetencji dowódców.

W kontekście analizowanej problematyki bardzo istotne jest dla cerów rozumienie zjawisk sprzyjających powstawaniu zagrożeń militarnych, które w prostej linii mogą

prowadzić do konfliktu zbrojnego. W tym przypadku kompetencje dowódców muszą wyprzedzać nadchodzące zjawiska, nie może być bowiem przyzwolenia na reakcje po zdarzeniu. Takie podejście prowadzi do ograniczenia zdolności operacyjnych i utraty wiarygodności armii.

Ponadto charakterystyczną cechą nowych sytuacji konfliktowych jest pojawienie się grup (organizacji) dążących do osiągnięcia celów nacjonalistycznych lub fundamentalistycznych, a także terroryzm i szantaż zbrojny oraz prowokacyjne naruszanie obszaru państwa w strefie przygranicznej z wywoływaniem konfliktów granicznych włącznie. Właściwa ocena rozwoju sytuacji i przewidywanie nadchodzących zjawisk może być realizowane w sztabach i dowództwach tylko przez oficerów o szczególnych kompetencjach.

Na podstawie wniosków z analizy przebiegu wybranych konfliktów zbrojnych nie można stwierdzić, że XXI wiek będzie wolny od kryzysów politycznych i militarnych. W miejsce zagrożeń z okresu istnienia dwóch przeciwstawnych systemów pojawiają się nowe. Ich wnikliwa analiza prowadzi do wniosku, że zagrożenia te nie ograniczają się tylko do konkretnych obszarów geograficznych. Wszechstronne powiązania gospodarcze i społeczne powodują ich szybkie przenikanie. To, co dzisiaj wydawać się może bardzo odległe, prawie nierealne, jutro może stać się codziennością (np. terroryzm polityczny czy zorganizowana przestępczość<sup>1</sup>). Przed tym wszystkim można będzie się bronić zmieniając strukturę kompetencji oficerów i już dziś przygotowując nowe kadry do rozwiązywania przyszłych problemów. Mimo że głównym celem sił zbrojnych jest niedopuszczenie do wojny, to zadaniem, przed jakim stoi dzisiaj szkolnictwo wojskowe, jest określenie obrazu przyszłej wojny oraz wynikających stąd metod i sposobów zapobiegania i przygotowania się do jej prowadzenia, w tym także specyfikacja kompetencji uczestników i dowódców. Reasumując, zatem dotychczasowe ustalenia, jeżeli chcemy przeciwdziałać wojnie, musimy znać jej mechanizmy i stosownie do opracowanych rozwiązań określić kompetencje oficerów. Wszystkie armie świata próbują sprostać realiom XXI wieku. W toflerowskiej koncepcji nowy porządek ekonomiczny oparty jest bardziej na wiedzy, niż, jak działało się dotąd, na surowcach i pracy fizycznej. Ta niezwykła zmiana porządku ekonomicznego świata zrewolucjonizuje również sposób pro-

---

<sup>1</sup> Międzynarodowe grupy przestępcze stanowią w ocenie Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego istotny element zagrożenia.

wadzenia wojen<sup>1</sup>. Ponieważ wojskowi nie mogą wywoływać wojen tylko w celu sprawdzenia nowych teorii i koncepcji walki, pozostaje im analiza wojen minionych i formułowanie wniosków oraz kreślenie obrazu tego, co być może. Na tej podstawie określa się także poziom i zakres kompetencji oficerów.

## **5.2. MODYFIKACJA TECHNIKI BOJOWEJ JAKO KATALIZATOR ZMIAN UMIEJĘTNOŚCI OFICERÓW WOJSK LĄDOWYCH**

Postęp naukowo-techniczny, jako jeden z procesów nieprzerwanie towarzyszący kształceniu oficerów wpływał i nadal oddziałuje na wiele zjawisk w obszarze ich umiejętności. Powoduje między innymi ciągłą zmianę środków walki. Stopniowo zmienia się ich jakość, a w ślad za tym pojawiają się potrzeby kształtowania nowych umiejętności zawodowe. Z każdym rokiem sprzęt bojowy staje się coraz bardziej doskonały, ale i złożony jego podsystemy oparte na elektronice wymuszają potrzebę posiadania większej wiedzy ogólnej i technicznej. W rezultacie wielu przemian doszło do sytuacji, że pod koniec XX wieku nowe generacje sprzętu i uzbrojenia są przystosowane do działania w ramach określonego systemu i tylko wtedy efektywność ich użycia może być duża. Ten stan nie zadowala jednak wojskowych. Nadal prowadzone są intensywne prace badawcze i badawczo-wdrożeniowe. Ich dotychczasowe rezultaty pozwalają przypuszczać, że broń przyszłości charakteryzować się będzie wysokimi parametrami bojowo-technicznymi. Połączy funkcje rozpoznawcze z precyzją trafienia, i to przy znacznym zasięgu oddziaływania. Godne podkreślenia jest przy tym fakt, że w coraz mniejszym stopniu efektywność użycia środków walki zależy od pory dnia i warunków atmosferycznych.

Z analizy doświadczeń historycznych można wysnuć wniosek, iż w rozwoju środków walki dominowały dwie, dające się wyodrębnić, koncepcje. Pierwsza polegała na wcześniejszym wypracowaniu założeń sposobu prowadzenia działań bojowych, a dopiero wtedy konstruowaniu środków walki za pomocą, których istniała realna szansa zrealizowania przyjętych koncepcji. Myślenie tego typu zastosowali Niemcy, opracowu-

---

<sup>1</sup> A. i H. Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997, s.11.

jąc w okresie międzywojennym koncepcje „wojny błyskawicznej”, oraz Rosjanie, przygotowując założenia teorii tzw. głębokiej operacji. W ten sposób także opracowano i wdrożono amerykańską koncepcję bitwy powietrzno-łądowej.

Druga koncepcja polegała na skonstruowaniu i wprowadzeniu do wojsk określonych wzorów nowej techniki bojowej lub nowoczesnych środków rażenia, a następnie, na bazie uzyskanych doświadczeń, wypracowaniu optymalnych sposobów ich użycia. Metoda ta jak wskazują uzyskane efekty analizy, niejednokrotnie wymuszana była powstaniem niekorzystnej (a niekiedy wręcz patowej) sytuacji na polu walki i szukaniem możliwości jej rozwiązania. Omawianą koncepcję zilustrować można charakterystycznym przykładem. W latach czterdziestych powstała broń jądrowa. Tymczasem sposoby jej użycia na polu walki wypracowywano w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych. W opinii ekspertów można nawet zaryzykować następującą tezę: zasady użycia broni jądrowej na polu walki oraz sposoby działania wojsk wykorzystujących w pełni jej rażące czynniki wykrystalizowały się dopiero wtedy, gdy powstawały zręby koncepcji prowadzenia działań bojowych bez jej stosowania. Czyli właśnie w tym czasie, gdy rodziła się teoria wojny powietrzno-łądowej, w której główną rolę miała odgrywać broń precyzyjnego rażenia<sup>1</sup>.

Na podstawie powyższych faktów można przypuszczać, że aktualne pozostaną obydwie koncepcje, z zastrzeżeniem, że coraz częściej stosowany będzie wariant pierwszy. W tym kontekście należy oczekiwać także, że nowe koncepcje walki będą determinowały zmiany w zakresie umiejętności oficerów zdolnych do działania przy wykorzystaniu nowych środków walki. Wizja przyszłego pola walki, ewentualne zadania sił zbrojnych na czas pokoju, kryzysu i wojny będą główną podstawą do określenia kierunków zmian w obszarze umiejętności oficerów wojsk lądowych.

Biorąc pod uwagę różnorodność przedstawionych czynników należy sądzić, że na podstawie dotychczasowych rozważań kierunki prowadzonych prac można określić następująco: wojska, które dysponować będą środkami walki spełniającymi warunki<sup>2</sup> przyszłego pola walki, mogą liczyć na sukces w starciu z przeciwnikiem. Duże znaczenie i wpływ na wynik walki będzie zależał również od wyszkolenia oficerów-dowódców, ich odporności psychicznej, sprawności w działaniu, motywacji.

<sup>1</sup> Zob. Z. Ścibiorek, *Wojna czy pokój*, Wrocław 1999.

<sup>2</sup> Mobilność (ruchliwość), skuteczność ogniowo-elektronicznego oddziaływania, odporność na uderzenia, uniwersalność

Poczynione ustalenia natury ogólnej są przesłanką, aby przeanalizować kierunki możliwych zmian w wojskach lądowych i w tym kontekście wskazać zakres zmian w umiejętnościach oficerów. Na wstępie należy wskazać, że wojska lądowe, we wszystkich bez mała armiach, stanowią najbardziej liczny komponent sił zbrojnych. Są przeznaczone do wykonywania zadań na lądzie i dlatego długo jeszcze podstawowym sprzętem bojowym na przyszłym polu walki pozostanie sprzęt opancerzony. W dalszym ciągu pojazdy opancerzone pozostaną podstawowym środkiem walki lądowej. Nie będzie to jednak dzisiejszy sprzęt. Należy sądzić, że na przyszłym polu walki pojawi się nowy typ opancerzonego wozu bojowego, łączącego dotychczasowe zalety czołgów i bojowych wozów piechoty. W określonych warunkach, wykorzystując jednolite, uniwersalne podwozie, będzie on spełniał także rolę transportera opancerzonego. Możliwość zastosowania różnych wariantów uzbrojenia i wyposażenia oraz przewożenia desantu pozwala mniemać, że będzie to podstawowy, uniwersalny, opancerzony lądowy wóz bojowy<sup>1</sup>.

Jego mobilność (ruchliwość) zależała będzie od spełnienia kilku warunków. Po pierwsze, nowoczesny silnik będzie zapewniał możliwość pokonywania terenu z dużą prędkością. System urządzeń obserwacyjnych stworzy warunki do prowadzenia wozu w warunkach ograniczonej widoczności (noc, mgła, dym itp.) oraz szybką jazdę tyłem. Będzie ponadto posiadał możliwość wykonywania marszów o dużym zasięgu, bez konieczności uzupełniania materiałów pędnych. Po drugie, automatyczny system określania położenia (GPS) zarówno pojedynczych wozów, jak i całych pododdziałów uprości w znacznym stopniu dowodzenie i orientowanie się w terenie, co w dużym stopniu wpłynie na zwiększenie ruchliwości transporterów i realność wykonywanych zadań. Po trzecie, niewielka masa, wynikająca przede wszystkim z zastosowania stosunkowo lekkiego, lecz niezwykle odpornego pancerza, umożliwi pokonywanie przeszkód wodnych wpływ lub po mostach i przeprawach o niewielkiej nośności. Związany z nim stosunkowo mały nacisk jednostkowy zwiększy możliwość pokonywania terenu piaszczystego, podmokłego lub pokrytego grubą warstwą śniegu z dużą prędkością. W tej sytuacji nowym obszarem umiejętności oficerów jest kwestia ich wszechstronnego przygotowania do realizacji zadań w warunkach dysponowania uniwersalnymi pojazdami bo-

---

<sup>1</sup> Przykładem takiego pojazdu jest szwedzki pojazd BV 206, niemiecki Fenek dla rozpoznania, czy Patria jako bazowy transporter dla wojsk lądowych.

jowymi, formacjami o odmiennych od dotychczasowych możliwościach taktyczno-ogniowych.

W wojskach lądowych przez długie lata panowało przekonanie, że gąsienice są domeną pojazdów ciężkich. Tymczasem w kontekście misji pokojowych i działań stabilizacyjnych oferta pojazdów kołowych została znacznie rozszerzona i ciągle się powiększa. Nie ma w tym nic dziwnego, bowiem kołowy układ jezdny jest korzystny (optymalny) dla wielu pojazdów. Zmieniło się kryterium. Nie masa, a możliwość pokonywania terenu jest głównym wyznacznikiem w obecnych i przyszłych operacjach. Dlatego coraz częściej w wojskach lądowych spotykamy kołowe pojazdy. Gąsienicowymi zaś wyjątkami w klasie pojazdów wojskowych o masie poniżej 10 ton jest szwedzki Bv 206 i niemiecki Wiesel.

Siła rażenia nowych pojazdów wynika jest rezultatem spełnienia przez producentów kilku warunków. Po pierwsze, zastosowano w pojazdach nowoczesne systemy kierowania ogniem. Umożliwią one prowadzenie obserwacji i identyfikację celów we wszystkich, nawet najtrudniejszych, warunkach atmosferycznych. Po drugie możliwości amunicji wzrosły poprzez wykorzystanie nowych technologii i pocisków samonaprowadzających się na cel. Po trzecie zmieniły się kwalifikacje obsługi. Co raz częściej w pojazdach zasiadają zawodowi kierowcy i działonowi operatorzy dla których nowoczesny sprzęt bojowy nie stanowi żadnych tajemnic.

Uogólnienia **wniosków** z konfliktów zbrojnych drugiej połowy XX i pierwszej połowy XXI wieku wskazują, że każdy konflikt zbrojny poprzedza walka informacyjna i nie jest możliwe odniesienie zwycięstwa zbrojnego bez wcześniejszego pokonania systemów informacyjnych przeciwnika. W walce wojsk lądowych szczególnego znaczenia nabierają systemy dowodzenia i kierowania. Elektroniczne układy informacyjne zaangażowanych stron konfliktu posiadają duży stopień złożoności, jak również dwoiste przeznaczenie. Są systemami służącymi do zdobywania informacji o przeciwniku i obszarze zmagania zbrojnych oraz służą do przekazywania informacji we własnych procesach dowodzenia i kierowania uzbrojeniem. Dlatego też ich strukturę tworzą dwa sprzężone ze sobą podsystemy: rozpoznania, służący do zdobywania informacji oraz dowodzenia przeznaczony do kierowania wojskami i sterowania uzbrojeniem (środkami walki). W tym kontekście nowego wymiaru nabierają umiejętności oficerów. Muszą

oni sprawnie posługiwać się systemem komputerowego wspomagania dowodzenia oraz korzystać z programów symulacyjnych.

Istota przyszłej walki sprowadza się w opinii ekspertów do stwarzania sytuacji utrudniających przeciwnikowi podejmowanie trafnych decyzji, wykonywanie sprawnych manewrów wojskami i precyzyjnych uderzeń ogniowych, przy jednoczesnej minimalizacji strat własnych wojsk. Innymi słowy, przyszłe umiejętności oficerów ukierunkowane powinny być na dezorientowanie przeciwnika w sytuacji pola walki, komplikowanie jego warunków działania i w efekcie tego zmuszanie go do podejmowania błędnych decyzji. Współcześnie mówi się, że wszelkie działania związane z dezinformacją sprowadzają się do oszukania przeciwnika, głównie przez dostarczenie mu nieprawdziwych wiadomości i wytworzenia błędnego obrazu położenia i zamiarów własnych wojsk. To zaś powinno doprowadzić do podejmowania przez stronę przeciwną do niezbyt trafnych decyzji, co zapewne nie pozostanie bez wpływu na wynik końcowy starcia zbrojnego. Niekoniecznie musi się to od razu wiązać ze stosowaniem nowoczesnych technik informacyjnych. Trzeba bowiem pamiętać o tym, że nowoczesna technika, najnowsze systemy elektroniczne - nie stworzyły nowego wymiaru walki. Nadały mu jedynie nową jakość dostrzegalną w ostrzejszych zarysach. Przykładów stosowania dezinformacji w przeszłości można by przytaczać wiele. W niezbyt odległej, jak w wojnach izraelsko-arabskich, czy też ostatniej w rejonie Zatoki Perskiej, występują one z tak dużą ostrością, że nie ma potrzeby dokonywania dodatkowych analiz. Można tylko stwierdzić, że dezinformacja zawsze była czynnikiem, który warunkował osiągnięcie powodzenia w prowadzonych działaniach zbrojnych. Jej znaczenie dostrzegali i dostrzegam wszyscy teoretycy i praktycy zajmujący się walką zbrojną, od Sun Tzu przez wodzów epoki napoleońskiej, aż do współczesnych dowódców i naukowców.

Nowe umiejętności generują nowe potrzeby w zakresie kształcenia. Stąd wielkie wyzwanie dla szkolnictwa wojskowego, które przygotowuje oficerów do realizacji złożonych zadań przyszłego pola walki.

Przedkładając powyższe wnioski na determinanty kształtowania umiejętności oficerów należy wskazać, że na przyszłym polu walki lub w działaniach pokojowych dowódca operacji musi dostrzegać nierozdzielność rozpoznania i dowodzenia. W części odnoszącej się do zdobywania informacji należy zawrzeć wszelkie działania potencjału rozpoznawczego (etatowego i nieetatowego) z ukierunkowaniem na jak najbardziej

dokładne poznawanie okresowych stanów położenia przeciwnika i jego zamiarów dalszego działania. Z kolei we fragmencie odnoszącym się do dowodzenia, działania powinny być ukierunkowane na wnoszenie entropii informacyjnej do systemu kierowania wojskami potencjalnego przeciwnika, powodowanie fizycznej destrukcji istotnych elementów ugrupowania bojowego oraz kreowanie nierzeczywistego obrazu walki. Niemniej istotną będzie część odnosząca się do obrony informacyjnej, która powinna zawierać działania ukierunkowane na uniemożliwienie przeciwnikowi: zdobywanie informacji, wnoszenie entropii informacyjnej do własnych komunikatów, jak również destrukcji fizycznej do ich nośników, zabezpieczenie przed działaniami pozornymi przeciwnika<sup>1</sup>.

Interesujący przykład zakłócania informacyjnego, jako elementu walki informacyjnej, zaobserwowano podczas uderzeń lotniczych Sojuszu na Jugosławię wiosną 1999 r. W trzeciej dekadzie marca samoloty wykonały precyzyjne uderzenia na stacje telewizyjne i przekaźnikowe. Nastąpiła destrukcja fizyczna nośników danych i Slobodan Milošević został pozbawiony bardzo istotnego narzędzia oddziaływania na swoje społeczeństwo. Przez pewien czas mogło ono oglądać i słuchać stacji krytycznie nastawionych do polityki swego prezydenta, w tym sposobu przeprowadzania czystki etnicznej w Kosowie. W tej sytuacji nie dziwi fakt, że nową umiejętnością oficerów winno być celowe wykorzystanie środków masowego przekazu, nowoczesnej technologii informacyjnej w działaniach wojsk.

Nie budzi wątpliwości teza, że podstawą sukcesu w walce zbrojnej jest zawsze precyzja rażenia i czas reakcji ogniowej. W opinii ekspertów przy porównywalnych ilościowo i jakościowo stanach uzbrojenia zwycięstwo będzie po tej stronie, która szybciej i precyzyjniej razi przeciwnika lub też stopień takiego zagrożenia zdoła wcześniej unaocznic swojemu przeciwnikowi posiadaną przewagę. Wynika z tego, że nową umiejętnością oficerów wojsk lądowych powinno być racjonalne modelowanie zjawisk walki zbrojnej, które prowadzi do optymalnego wykorzystywania siły rażenia wojsk przez stworzenie warunków do osiągnięcia jak największej precyzji ognia i jednocześnie warunków do maksymalnego skracania czasu reakcji w tym zakresie.

---

<sup>1</sup> Zob. szerzej: L. Ciborowski, *Walka informacyjna*, Toruń 1999.

Wymienione powyżej zmiany sprzętu wojskowego i kierunki przeobrażeń wojsk lądowych stanowią podstawę do wniosku, że wraz ze zmianą wizji przyszłych działań bojowych, zmianie ulec powinny także umiejętności oficerów.

Stan zaawansowania prac badawczych i wdrożeniowych świadczy o tym, że w rozwoju środków walki szczególny postęp jakościowy nastąpi w obszarze broni, powszechnie uznawanej za konwencjonalną. Powszechną stanie się broń lekka, automatyczna, wielofunkcyjna i wielce efektywna. W tym obszarze należy oczekiwać względnie dużych i szybkich postępów, głównie w rozwoju i upowszechnianiu szerokiego wachlarza broni precyzyjnego i powierzchniowego oraz elektronicznego oddziaływania. Na pewno nastąpi zmodernizowanie procesów elektronizacji i automatyzacji wielu zagadnień działań bojowych. Reagowanie na wydarzenia pola walki będzie możliwe w ciągu bardzo krótkiego czasu. Wykonywane zaś uderzenia z użyciem nowoczesnej optoelektroniki cechować się będą dużą precyzją i skutecznością<sup>1</sup>.

Wszystko wskazuje na to, że w niedługim czasie w ramach koncepcji przyszłościowych systemów walki (Future Combat System) zakończone zostaną prace nad kolejną generacją przyrządów obserwacyjno-celowniczych. Zatrą one występujące obecnie różnice między dniem a nocą. Dzięki ich zastosowaniu będą podstawy do zmaterializowania się jednej z zasad sztuki wojennej, jaką jest ciągłość działań. Realniejsze będzie też prowadzenie kierunkowych i ogniskowo-przestrzennych działań bojowych, niezależnie od warunków atmosferycznych i warunków obserwacji (widoczności). Stąd też wynikają kolejne potrzeby w zakresie nowych umiejętności dla oficerów. W niedalekiej przyszłości konieczne stanie się wieloaspektowe kierowanie taktycznymi zespołami bojowymi w systemie dziennie-nocnej walki. Nowym wymiar walki sprawi, że umiejętności oficerów muszą być rozwijane adekwatnie do potrzeb przyszłych działań operacyjno-taktycznych.

Dynamiczny rozwój śmigłowców i masowe wprost ich wprowadzenie do wojsk lądowych sprawia, że w przyszłych operacjach formacje śmigłowcowe zaczną odgrywać coraz większą rolę. Na podstawie doświadczeń z minionych konfliktów można wnioskować, że ich zastosowanie stanie się zjawiskiem powszechnym. Są jednak podstawy do przypuszczeń, że jeszcze długo ten dynamicznie rozwijający się rodzaj wojsk

---

<sup>1</sup> Rakiety kierowane wiązką laserową, głowice bojowe wyposażone w kamery termowizyjne i układy naprowadzania GPS.

(wojska aeromobilne) nie wyeliminuje klasycznych komponentów wojsk lądowych, głównie oddziałów ogólnowojskowych, stanowiących bazę organizacyjną do taktycznych grup bojowych. Działania wojsk lądowych nie będą się toczyć wyłącznie w trzecim (powietrznym) wymiarze, nadal będą one jednak istotnym elementem działań operacyjnych i taktycznych. Jednak w kontekście kompetencji oficerów oznacza to, że walka ogólnowojskowa będzie obejmować starcia zbrojne na ziemi i w powietrzu, przy tym te pierwsze pozostaną podstawowymi, prowadzonymi przez zgrupowania broni połączonych.

Z przedstawionej prognozy wynika, że wśród wielu zmian w procesie przygotowania do realizacji zadań oficerów wojsk lądowych konieczna wydaje się szersza diagnoza przyszłych kompetencji nowych dowódców.

Bowiem jak wynika z przeprowadzonej analizy obok czołgów, bojowych wozów piechoty i transporterów opancerzonych, śmigłowce staną się jednym z podstawowych środków walki o charakterze ogólnowojskowym. Stąd wynika potrzeba kształtowania teoretycznych podstaw i praktycznych umiejętności w zakresie organizowania walki powietrzno-lądowej. Jeśli tak to za cel nadrzędny należy uznać modyfikację zdolności oficerów w zakresie planowania, koordynacji i synchronizacji działań lądowych i powietrznych komponentów operacji.

Potwierdzeniem tezy są fakty obserwowane w trakcie prowadzonych operacji militarnych i pokojowych. Stosowanie desantów powietrznych, użycie pododdziałów (oddziałów) desantowo-szturmowych i wykonywanie rajdów z użyciem śmigłowców jest czymś realnym, powszechnym, nie wymagającym szczególnego traktowania, ale wymagającym szczególnych kompetencji kierowniczych. O randze tych kompetencji świadczy także fakt powstania w Dowództwie Wojsk Lądowych Szefostwa Wojsk Aeromobilnych, gdzie opracowano założenia teoretyczne jak i programowe zarówno w zakresie szkolenia wojsk jak i przygotowania kompetentnych dowódców.

Należy podkreślić fakt, że zsynchronizowanie działań rzutu lądowego i powietrznego w połączeniu z selektywnie wykonywanymi uderzeniami ogniowo-elektronicznymi musi wymagać szczególnych kompetencji zawodowych. Podobnie będzie podczas działań nad brzegami morskimi, gdzie powszechnymi będą uzgodnione uderzenia od strony lądu i morza. Podobnie złożony charakter działań będzie miał miejsce w przypadku realizacji zadań w ramach misji pokojowej lub stabilizacyjnej.

Powietrzno-lądowych przerzut wojsk w rejon konfliktu, kierowanie rozmieszczeniem sił w strefie rozdzielania zwaśnionych stron to kolejne argumenty wskazujące na konieczność zmian w kompetencjach oficerów wojsk lądowych.

Rozszerzenie działań wojsk lądowych o trzeci wymiar będzie mieć wpływ na wiele zagadnień. Już w obecnych starciach zbrojnych obserwujemy kierunkowe, a zarazem szybkie wtargnięcia w ugrupowanie operacyjne strony przeciwnej. Linia styczności wojsk jest trudniejsza do jednoznacznego określenia. Trzeba pamiętać, że w działaniach stabilizacyjnych sił pokojowych stanie się ona bardziej porozrywana i wymieszana. W tej sytuacji umiejętnie wykorzystane siły i środki powietrznego lub lądowego zgrupowania zadaniowego w znacznym stopniu wpłyną na przebieg i końcowy wynik operacji oraz sposób osiągnięcia jej celu, a także, co nie jest bez znaczenia dla opinii publicznej - poniesione straty. Masowe stosowanie śmigłowców i ich obecność w strukturach organizacyjnych wojsk lądowych radykalnie zmieni możliwości manewru oraz jego stopień uzależnienia od sytuacji na ciągach komunikacyjnych, a także od rozbudowy fortyfikacyjnej i zapór inżynierskich przeciwnika oraz terenów zniszczonych w wyniku działań wojennych lub katastrof naturalnych.

Nie podlega dyskusji teza, że wspólne działanie rzutu lądowego i powietrznego zarówno w działaniach militarnych, jak i pokojowych zdynamizuje prowadzone operacje. Całkiem innego wymiaru nabierze problematyka współdziałania, które nie będzie, jak w przeszłości, zasadą sztuki wojennej, a przedsięwzięciem na stałe wpisanym do kompetencji dowódcy. Szczególnie w czasie realizacji misji pokojowych i stabilizacyjnych na obszarze innego państwa zagadnienia współpracy z lokalnymi władzami i organizacjami pozarządowymi staną się konieczną umiejętnością dowódcy operacyjnego. Nieodzowna synergiczność działań w obszarze operacji obydwu partnerów – wojskowego i cywilnego - stanie się czymś, co już dziś wymaga nadzwyczajnych kompetencji i zdolności organizacyjnych.

### **5.3. NOWE KONCEPCJE WALKI – NOWE KOMPETENCJE OFICERÓW**

Jednym z podstawowych czynników determinujących kształt i kierunki rozwoju systemów walki są koncepcje operacyjnego użycia sił zbrojnych determinowane charakterem zagrożeń bezpieczeństwa. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że od

tego, w jaki sposób identyfikowane są potencjalni przeciwnicy i środowiska operacyjne, w jakich mają być prowadzone przyszłe operacje wojskowe, uzależnione są kierunki rozwoju technicznych środków systemów rozpoznania, rażenia i logistyki, kształt architektury tych systemów oraz wizje operacyjne ich wykorzystania w przyszłych operacji. Nie bez znaczenia pozostaje postęp technologiczny, głównie w dziedzinie technologii informacyjnych, umożliwiający implementację rozwiązań technicznych, które nie były wcześniej dostępne dla potrzeb zastosowań militarnych. Taka sytuacja tworzy szereg determinantów operacyjnych przekładających się na zmiany w założeniach operacyjnych wykorzystania wojsk, jak również na modyfikację wymagań technicznych w stosunku do struktury systemów walki a szczególnie technicznych środków zdobywania, przetwarzania i dystrybucji informacji rozpoznawczej.

Teoretycy wojskowi twierdzą, że historia jest skarbnicą wielu doświadczeń. *Nie dostarcza ona jednak gotowych rozwiązań czy recept. Z historii można się uczyć, czerpać wnioski, ale nigdy uzyskamy odpowiedzi, jak rozstrzygnąć daną kwestię, jak zorganizować i prowadzić obronę czy natarcie<sup>1</sup>.*

Historia wojskowości, jak również polemologia (nauka o wojnie) dostarczają wielu argumentów, które w sposób jednoznaczny wskazują, iż oficerowie uczą się m.in. przez niepowodzenia wojenne. Działania wojenne są pouczając dlatego należy je analizować i wyciągać wnioski na przyszłość. Istotne są też badania zmierzające do ustalenia zarysowujących się kierunków przeobrażeń w sztuce wojennej. Podczas ewentualnego konfliktu zbrojnego nie ma bowiem czasu ani możliwości, aby przeprowadzać analizy. Ponadto brak wniosków z przeszłości i wyraźnie określonych kierunków ewolucji pewnych zjawisk może doprowadzić do zaskoczenia ze skutkami trudnymi do wyobrażenia. Wybitny polski dowódca gen. S. Mossor zauważył, że każda wojna jest cmentarzyskiem poprzedniej. Ta znana zasada traktująca o tym, że każda wojna jest jedyna w swoim rodzaju i charakteryzuje się określonymi właściwościami. Studiowanie minionych wojen służy więc duchowemu i umysłowemu przygotowaniu, zwłaszcza oficerów, do rozwiązywania problemów, jakie mogą pojawić się podczas ewentualnego konfliktu zbrojnego. Na podstawie powyższych wniosków można zatem zbudować tezę, że przebudowa systemu kompetencji oficerów dokonywana jest na podstawie szeregu doświadczeń historycznych wynikających ze zmian w koncepcjach

---

<sup>1</sup> Z. Ścibiorek, *Wojna czy pokój*, wyd. cyt. s. 99.

użycia sił zbrojnych. Dlatego doświadczenia historyczne, czyli przeszłość, można postrzegać jako źródło refleksji nad tym, co może być w przyszłości.

W celu pozyskania argumentów potwierdzających słuszność wskazanej powyżej tezy zespół autorski dokonał analizy wybranych konfliktów zbrojnych. Z powodzeniem można byłoby analizować jeszcze inne konflikty ostatnich lat. Zrodziłoby to wiele wniosków, które mogłyby być podstawą do argumentowania i wyjaśniania określonych prawidłowości i zjawisk. Niniejsze praca nie jest jednak wyłącznie pracą ze sztuki wojennej. Dlatego przybliżone fakty z tego. Co było w przeszłości, mają tylko służyć uzasadnieniu przedstawionej tezy.

Po pierwsze należy podkreślić fakt, że duże możliwości manewrowe środków walki i oddziaływania oraz ich wszechstronność sprawiły, że do wykonania określonych zadań planuje się mniejszą ilość wojsk. Pomimo to możliwe jest szybkie stworzenie przewagi w wybranym miejscu i czasie oraz przeciwdziałanie sytuacji kryzysowej lub niekorzystnym skutkom, jakie mogą nastąpić w wyniku prowadzenia dynamicznych działań militarnych. Rozpatrując kompleksowo różnorodne uwarunkowania przyszłej operacji, nie można nie dostrzegać gwałtowności zmian sytuacji, zwłaszcza w wymiarze taktycznym. Nigdy w historii wojen tak wiele nie zależało od dowódcy taktycznego. Dziś to bataliony i organizowane na ich bazie batalionowe grupy bojowe realizują zadania operacyjne. W misjach pokojowych podstawowym komponentem sił jest batalion bardzo często o międzynarodowej strukturze<sup>1</sup>. Zasadniczą jednostką kalkulacyjną w działaniach militarnych pozostaje nadal batalion. Przedstawione fakty są podstawą do twierdzenia, że gros kompetencji dowódczych skupiona jest na poziomie batalionu. To właśnie dowódca batalionu musi dysponować największą skalą różnych kompetencji zawodowych i menadżerskich.

Opracowywane są nowe koncepcje operacji. Powstają również różne wizje działań taktycznych i operacyjnych. Nowości są mniej lub bardziej uargumentowane, co niejednokrotnie wynika z zainteresowań określonego autora i dostrzeżonych przesłanek ewolucji form oraz zasad organizacji i prowadzenia walki. Na ogół jednak przeważa przekonanie, że nowe generacje techniki bojowej jeszcze bardziej podkreślą zarysowującą się kierunkowość działań; działania operacyjne i taktyczne będą sumą działań na poszczególnych kierunkach, często nawet pododdziałowych. Rezultat

---

<sup>1</sup> Batalion polsko-ukraiński, polsko-litewski, honduraski (Honduras, Panama, Urugwaj)

walki niewielkiego nawet zgrupowania może w decydujący sposób wpłynąć na końcowy wynik walki oddziału lub związku taktycznego (operacyjnego). Z tego chociażby powodu podczas dynamicznie prowadzonych działań i szybko zmieniającej się sytuacji duże znaczenie będzie miało natychmiastowe wykorzystanie warunków danej sytuacji, by zażegnać niebezpieczeństwo lub spożytkować ją do realizacji określonych zadań. W tym kontekście znaczenie kompetencji dowódcy kierującego walką nabiera nowego wymiaru. Jego rola i zdolność podejmowania decyzji w organicznym czasie i w złożonej sytuacji operacyjno-taktycznej będzie pochodną posiadanych kompetencji, rozumianych nie tylko jako uprawnienia do kierowania walką, ale jako szerokie spektrum , wiedzy, zdolności i umiejętności.

W opinii ekspertów, w przyszłości nadal na prowadzenie działań wojsk lądowych będzie wywierać wpływ wiele czynników. Nowe generacje techniki bojowej sprawiają, że możliwe stanie się prowadzenie działań w różnych środowiskach, bez uzależnienia od warunków pogodowych (klimatycznych), pory roku i doby. Realne będzie więc działanie (militarne i pokojowe) w różnych warunkach i przy przestrzeganiu zasady ciągłości działań.

Wnioski z konfliktów lokalnych w połączeniu z procesami urbanizacyjnymi wskazują na to, że działania wojsk lądowych, w tym walki toczone są coraz częściej w miastach. Stąd powstanie specjalistycznych programów (np.: *Uliczny wojownik*) podjęcie szeregu prac naukowo-badawczych, rozwój formacji lekkich zdolnych do działania w warunkach terenu zurbanizowanego. Ponadto pojawia się nowy specyficzny teatr działań wojennych - obszar pustynny, który pozwala wykorzystać swoją przewagę, co szczególnie widoczne jest w dziedzinie rozpoznania i precyzyjnego rażenia. To wszystko nie pozostaje bez wpływu na kompetencje dowódcy.

Faktów potwierdzających konieczność zmian w kompetencjach przyszłych dowódców dostarczyła analiza wniosków z wojny w Czeczenii. Przebieg konfliktu, w którym potężna armia rosyjska zmagala się z niewielkimi oddziałami bojowników czeczeńskich, prowadzących głównie działania nieregularne stanowi podstawę do stwierdzenia, że zabrakło oficerom rosyjskim właściwych kompetencji. Zdecydowanej przewadze armii rosyjskiej strona czeczeńska przeciwstawiła doskonałą znajomość trudnego terenu i poparcie ludności.

Ta wojna to również dowód na to, że błędy militarne popełnia się nieustannie wówczas, gdy nie są właściwie kształtowane kompetencje dowódców. Niski poziom kompetencji sprawił, że już podczas przygotowania popełniono szereg błędów. Podstawowy błąd polegał na niewłaściwej ocenie przeciwnika i wariantowaniu rozwoju sytuacji w całym regionie nie tylko w obszarze konfliktu. Strona rosyjska nie doceniła sił i możliwości walki Czeczeńców. Uważano, że operacja będzie krótkotrwała o charakterze policyjnym. Zupełnym zaś nieporozumieniem, a właściwie brakiem kompetencji dowódczych, była taktyka walki w kolumnach, która dotyczyła także pododdziałów czołgów bez osłony piechoty. Czołgi nie sprawdziły się więc w samodzielnie prowadzonych walkach miejskich i terenie górzystym. Wiele tragicznych konsekwencji wynikało z braku współdziałania artylerii rosyjskiej z wojskami pancernymi i zmechanizowanymi. Nie mniej było ich z powodu słabo funkcjonującej łączności. Tragiczne w skutkach decyzje polityczne i wojskowe są silnym argumentem za koniecznością rozwijania i doskonalenia kompetencji dowódców.

Z kolei wojny na obszarze byłej Jugosławii to zmagania toczone przy użyciu lotnictwa i przez doraźnie tworzone siły zbrojne kilku państw, powstałych po rozpadzie federacji. Dysponowały one zróżnicowanym, przeważnie lekkim uzbrojeniem. Strukturę organizacyjną oddziałów dostosowywano do warunków terenowych, które potrafiono w pełni wykorzystać. Wyraźnie widoczny był brak jednolitego dowodzenia, a dowódcy poszczególnych zgrupowań czy też oddziałów realizowali niekiedy własne, partykularne cele. Na przebieg walki w dużym stopniu wpływał fakt, że był to konflikt o podłożu etnicznym. W dodatku zaangażowane zostały siły pokojowe Organizacji Narodów Zjednoczonych, których rola i zadania szczególnie w pierwszym etapie były dość kontrowersyjne na arenie międzynarodowej<sup>1</sup>.

Nieco inną sytuację obserwowano w Jugosławii w kolejnym etapie misji ONZ. Rozpoczęte w marcu 1999 r. naloty cechowała duża efektywność. Pociski precyzyjnie trafiały w cele. Serbski system obrony powietrznej, choć nie spełniał swej roli to jednak w opinii ekspertów długo zachowywał swoją żywotność, co poważnie opóźniało użycie śmigłowców do bezpośrednich uderzeń na wojska stron konfliktu, które czuły się bezpiecznie ukryte w górskim i zalesionym terenie. Z tego powodu długo odwlekano prze-

---

<sup>1</sup> Niszczanie obiektów infrastruktury w uderzeniach lotniczych, brak reakcji sił pokojowych na czystki etniczne, łamanie postanowień prawa międzynarodowego.

prorowadzenie operacji lądowej - działań, o których wiadome było iż będą niosły ze sobą wiele ofiar wśród żołnierzy NATO. Nowa sytuacja polityczno-militarna sprawiła, że akademie wojskowe na zachodzie przystąpiły do weryfikowania kompetencji dowódczych. Okazało się, że nowy dowódca potrzebuje większej sprawności w dziedzinie negocjacji, przywództwa, zarządzania zasobami i kierowania w układzie wielonarodowym. Konieczne stały się zmiany w kompetencjach dowódców poziomu taktycznego. Innego wymiaru nabrało geopolityczne przygotowanie dowódców poziomu operacyjnego, akcentowano kwestie przestrzegania przepisów prawa międzynarodowego, respektowania postanowień państw gospodarzy, honorowania świąt religijnych i państwowych stron konfliktu. Cała nowa problematyka wymagała przebudowy systemu kompetencji dowódców.

#### **5.4. WYOBRAŹNIA OPERACYJNO-TAKTYCZNA OFICERÓW JAKO ELEMENT KOMPETENCJI**

Działalność służbowa oficera wojsk lądowych to duży zakres odpowiedzialności, wynikający z potrzeby kierowania podwładnymi, organizowania i prowadzenia działalności szkoleniowej, realizacji zadań kompetencyjnych i stałego doskonalenia zawodowego. Sprostanie tak złożonym obowiązkom służbowym nie jest oczywiście ani łatwe, ani proste. Należy, bowiem połączyć umiejętności kierownicze z potrzebą kształtowania i doskonalenia cech osobowych. Nie budzi wątpliwości teza, że właściwe wypełnianie zadań pozostaje w związku z odpowiednim wykształceniem ogólnym i zawodowym, w tym z wiedzą ściśle specjalistyczną (np.: dla oficerów rozpoznania - działania specjalne, psychologiczne, walka elektroniczna). W okresie szeregu zmian w koncepcji użycia rodzajów sił zbrojnych pojawia się konieczność nowego spojrzenia na potrzeby występujące w zakresie umiejętności oficera, albowiem ze wzrostem wymagań wobec kierowniczej kadry, wzrosnąć musi efektywność systemu przygotowującego (kształcenia) uczestników przyszłej „walki informacyjnej” oraz „wojny sieciocentrycznej” – wyzwań XXI wieku.

Redukcja zasadniczej służby wojskowej, wprowadzanie w jej miejsce kontraktowej i większe uzawodowienie jednostek operacyjnych oraz wykorzystanie nowych

środków rażenia, rozpoznania, dowodzenia znacznie rozszerza potrzeby umiejętności oficerów wojsk lądowych tak w części praktycznej jak i teoretycznej. Ponadto udział jednostek Wojska Polskiego w wielu operacjach pokojowych i stabilizacyjnych stawia nowe zadania przed oficerami i dowódcami. Również włączenie naszych sił zbrojnych do NATO nakreśla konieczność innego niż dotychczas przygotowania kadr o odmiennych kompetencjach do specyficznych obowiązków. Dokonujące się przeobrażenia w zakresie szkolnictwa wojskowego wskazują na konieczność weryfikacji szeregu treści programowych zarówno w kontekście integracji z krajami Sojuszu, postanowieniami Unii Europejskiej jak również potrzebą zapewnienia ciągłości kształcenia w systemie narodowym.

Przewartościowanie w zasobie pojęć dotyczących potencjalnego przeciwnika, powodują potrzebę programowo nowego przygotowania kadry do realizacji zadań operacyjnych w czasie pokoju, kryzysu oraz wojny. Kształcenie dla przyszłości jest jednak problemem niezwykle złożonym, albowiem przyszła wizja pola walki zawiera szereg elementów niewiadomych<sup>1</sup>. Trudno jest już dzisiaj przewidywać zagadnienia, przed jakimi staną oficerowie wojsk lądowych po zakończeniu procesu kształcenia w uczelni, jakie problemy będą musieli rozwiązywać i w jakich warunkach przyjdzie im realizować obowiązki służbowe, a w związku z tym – jakie kompetencje muszą posiadać?

Wydaje się jednak, że pomimo rozwoju techniki bojowej i sposobów wykorzystania określonych środków walki, pewne ogólne ramy - wymagania w zakresie kształcenia myślenia operacyjnego oficerów pozostają niezmiennie. Dotyczą one ukształtowania cech zapewniających oficerom warunki świadomego, samodzielnego rozwiązywania sytuacji problemowych, oraz pozyskiwania wszechstronnej wiedzy ogólnej, bowiem w zgodnym przekonaniu wielu dydaktyków podstawą logicznego rozumowania jest wykształcenie ogólne.

Termin myślenie operacyjne rozpatrywać można w dwu znaczeniach: jako określony stan wiedzy i jako proces intuicyjnego przewidywania przyszłości lub skutków podjętych decyzji w walce i operacji. W znaczeniu pierwszym chodzi o rozumienie podstawowego układu pojęć, twierdzeń i prawidłowości dotyczących systemu walki i

---

<sup>1</sup> Wiele problemów z zakresu przyszłej wojny podjęli autorzy Z. Ścibiorek i W. Kaczmarek w książce *Przyszła wojna - jaka?*, wyd. BUWiK, Warszawa 1995, zob. także Z. Ścibiorek, *Wojna czy pokój*, Warszawa 1999.

procesów zachodzących w różnych warunkach polityczno-militarnych oraz przy odmiennych jak podkreślają specjaliści rozwiązaniach strukturalno-organizacyjnych. Myślenie operacyjne rozpatrywane w drugim znaczeniu jest postrzegane jako ogół procesów umożliwiających przewidywanie sytuacji w działaniach podległych jednostek w warunkach militarnych jak i pokojowych. Tak, więc zakłada się, że myślenie operacyjne w sposób naturalny realizowane jest w procesie kształcenia poprzez wiązanie teorii (operacyjno-taktyczne zasady planowania i prowadzenia działań) i praktyki (wykorzystanie doświadczenia z ćwiczeń i treningów oraz wniosków z minionych konfliktów zbrojnych).

Konieczność przygotowania kadr oficerskich o nowych kompetencjach na potrzeby wojsk lądowych wymusza budowę specjalistycznego profilu kształcenia, stąd rozwój kształcenia podyplomowego i kursowego obserwowany w ostatnim okresie między innymi w AON. Współcześnie realizowane kształcenie oficerów jest kształceniem wielostronnym, w którym ze względu na stopień złożoności wyróżnia się trzy poziomy:

- poziom podstawowy, realizowany w szkołach oficerskich i ośrodkach szkolenia, prowadzący do zdobycia kwalifikacji zawodowych w określonej specjalności (dowódca plutonu, kompanii),

- poziom zaawansowany, realizowany na kursach specjalistycznych i studiach podyplomowych w ramach doskonalenia oficerów, prowadzący do uzyskania stosownych kompetencji przewidywanych dla określonych stanowisk (np.: dowódca batalionu, oficer rozpoznania szczebla taktycznego),

- poziom wyższy, realizowany na kursach podyplomowych (dowódca oddziału, szef wydziału, oddziału, starszy specjalista).

Z kolei ze względu na charakter kształcenia oficerów rozpoznania wojsk lądowych można wyróżnić: kształcenie teoretyczne (np.: wykłady, seminaria) i kształcenie praktyczne (np.: udział w ćwiczeniach i treningach). Warto jednak zaznaczyć, że w konkretnych sytuacjach mamy do czynienia nie tyle z wyżej wymienionymi rodzajami kształcenia, traktowanymi w sposób dosłowny, ile z przewagą któregoś z nich. Obserwacja bezpośrednia procesu kształcenia upoważnia do stwierdzenia, iż sytuacja taka wynika z faktu, że każde kształcenie, a tym bardziej kształcenie w szerokim profilu oficera wojsk lądowych, obejmuje zarówno aspekt ogólnozawodowy (ogólnowojsko-

wy) i specjalistyczny, tak w wymiarze teoretycznym jak i praktycznym. Stąd często w czasie zajęć grupowych realizowane są elementy ćwiczenia dowódczo-sztabowego, a w ramach seminarium referatowo-dyskusyjnego praktykowane są elementy wykładu.

Rozwijanie wyobraźni operacyjno-taktycznej nie jest czynnością jednorazową. Stanowi cały kompleks przedsięwzięć szkoleniowych, które pozwalają oficerom na rozwijanie zdolności abstrakcyjnego myślenia, kształtowanie nawyku poszukiwania związków i zależności w ramach analizowanych operacji militarnych. Należy podkreślić, że rozumienie zjawisk pola walki, a więc dostrzeganie zależności umożliwia właściwe wnioskowanie, co do przyszłego rodzaju działań potencjalnego przeciwnika<sup>1</sup>. Poznanie cech charakterystycznych dla poszczególnych rodzajów działań bojowych jest elementem umożliwiającym dostrzeganie szeregu uwarunkowań operacyjno-taktycznych, jakie powinny być spełnione, aby zrealizować określony cel operacji (militarnej lub pokojowej). Należy wskazać, że proces oceny zagrożenia jest jednym ze sposobów kształtowania myślenia operacyjnego. Bowiem wnioskowanie, co do przyszłych działań musi być konsekwentne i poparte logiczną argumentacją.

Przeprowadzone obserwacje w toku ćwiczeń dowódczo-sztabowych i zajęć grupowych wskazują, że informacje o przeciwniku są odbierane przez oficerów analizujących jego działanie w różny sposób (niejednolita interpretacja). Zjawisko to dotyczy zarówno aspektu kojarzenia otrzymywanych zbiorów informacyjnych jak i rozumienia ich treści w odniesieniu do całokształtu sytuacji operacyjno-taktycznej. Zakładając, że ocena przeciwnika i prognozowanie jego działania jest procesem decyzyjnym realizowanym przy deficycie informacyjnym można wnioskować, że oficerowie w dużej mierze kierują się posiadaniem doświadczeniem i intuicją (wyobraźnią). Bowiem jeśli posiadany zbiór informacyjny jest niepełny to jego dopełnienie prowadzone jest przez ćwiczących oficerów intuicyjnie poprzez kojarzenie określonych cech i charakterystycznych dla danego zjawiska pola walki właściwości innych potencjalnych elementów (danych rozpoznawczych) przynależnych do analizowanego zbioru (np.: czas mobilizacji sił zbrojnych przeciwnika czy ogólna sytuacja w obszarze operacji). Percepcja intuicyjna oficerów rozpoznania, opiera się na procesach skojarzeniowych (przyczyna – skutek), co ma wpływ na postrzeganie nie tylko samych obiektów pola walki (np.: elementów ugrupowania bojowego), lecz także ich możliwości, co do obecnego i dal-

---

<sup>1</sup> Np.: jeśli przeciwnik wprowadził do walki drugi rzut to prawdopodobnie przystąpi do odtwarzania odwodu.

szego – prognozowanego działania. Ma to szczególne znaczenie w procesie oceny przeciwnika w aspekcie określania jego możliwości, bowiem są to elementy służące do podjęcia właściwej decyzji przez dowódcę. Oczywiście obok intuicji oraz polotu ważna w procesie oceny przeciwnika i prognozowaniu zagrożenia jest percepcja zmysłowa.

Percepcja informacji zarówno zmysłowa jak i intuicyjna jest uwarunkowana cechami osobowościowymi oficerów – analityków prowadzących działania na informacjach. Prawdą jest powszechne twierdzenie, że wiele cech można wykształcić w procesie edukacji. Jednak sposób i zakres wiedzy nabytej w okresie kształcenia zależy w dużej mierze od indywidualnych cech każdego człowieka. W odniesieniu do działalności sztabowej (operacyjnej) w tym do problematyki wykorzystania zbiorów informacyjnych w procesie oceny przeciwnika i prognozowania zagrożenia należy wskazać na zasadność wykorzystywania metod heurystycznych. Jest to, bowiem sposób postępowania prowadzący do wykrywania nowych faktów i relacji między faktami oraz dochodzenia tą drogą do nowych prawd. Zatem prognozowanie heurystyczne to przewidywanie wydarzeń w przyszłości, niekoniecznie dających się opisać za pomocą analizy przeszłości. Metoda heurystyczna potocznie nazywana jest również intuicyjną, bo opiera się głównie na intuicji i wyobraźni oraz dużej wiedzy i doświadczeniu oficerów sztabu prowadzących ocenę przeciwnika, wojsk własnych, środowiska i planujących przyszłe działania. Zatem może być stosowana wyłącznie przez personel posiadający stosowne nawyki i umiejętności. Myślenia operacyjnego w kontekście działania wojsk własnych i potencjalnego przeciwnika nie można opanować inaczej jak tylko poprzez długoletnią edukację oraz praktyczną działalność w zespołach funkcjonalnych stanowiska dowodzenia w czasie wielu treningów specjalistycznych i ćwiczeń dowódczo-sztabowych, gdzie złożone sytuacje operacyjno-taktyczne wymuszają rozwiązania niestandardowe, poza doktrynalne. Z praktyki dydaktycznej wynika, że wykorzystanie intuicji oraz reguł heurystycznych należy dostrzegać w sytuacjach, gdy występują duże braki informacyjne a przeciwnik prowadzi intensywne działania dezinformacyjne. Eksperci podkreślają, że największą wadą metody heurystycznej może być rutyna, bowiem wieloletnie doświadczenie może stać się przyczynkiem do szablonowej oceny sytuacji, która będzie obarczona dużym błędem.

Na tym tle warto wskazać praktyczny przykład ilustrujący omawiane zjawisko. Stała redukcja ilości godzin przeznaczonych na kształcenie z zakresu armii innych państw sprawia, że w ćwiczeniach przyjmuje się standardowo przeciwnika bazując na organizacji i strukturze wojsk własnych. Tymczasem jak pokazuje praktyka ostatnich konfliktów zbrojnych wojska mają do czynienia z przeciwnikiem, który w wielu przypadkach posiada inne struktury organizacyjne, odmienne wartości kulturowe i religijne. Odejście od sprawdzonych w przeszłości rozwiązań w aspekcie kształtowania wyobraźni operacyjno-taktycznej poprzez wariantowanie działania przeciwnika w poszczególnych etapach ćwiczenia czy też ograniczenie ilości informacji o jego wojskach w celu kreowania poziomu ryzyka operacyjnego jest w opinii wielu nauczycieli akademickich i części dowódców operacyjnych zjawiskiem niepożądanym. Należy podkreślić fakt, że poprzez właściwą ocenę przeciwnika oficerowie i nie tylko mogą doskonalić znajomość zasad sztuki wojennej. Analizując potencjalny scenariusz działania przeciwnika dostrzegają także współzależność czynników czasu, sił zaangażowanych do walki i przestrzeni operacyjnej. Ponieważ każda sytuacja taktyczna budowana jest na bazie działań operacyjnych przeciwnika studenci mogą utrzymywać znajomość praw warunkujących relacje pomiędzy komponentami rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk.

Pozostając w problematyce kształcenia wyobraźni operacyjno-taktycznej oficerów wojsk lądowych celowe jest wskazanie, że dawny przedmiot armie obce integrował w swej strukturze także zagadnienia dotyczące kierunków rozwoju środków walki, doświadczeń z zakresu taktyki i sztuki operacyjnej, a także modelu kształcenia i przygotowania do dowodzenia oficerów w innych państwach. Obecnie ograniczając ilość godzin dydaktycznych na przedmiot w AON, pozbawiono się wyjątkowo użytecznego narzędzia dydaktycznego w procesie uczenia myślenia operacyjnego. Nie bez znaczenia jest także podkreślenie faktu, że w każdej ocenie przeciwnika oficer ma do czynienia z supremacją celów politycznych i operacyjnych nad działaniem taktycznym. Taka sytuacja sprawia, że ocena przeciwnika jest uwarunkowana nie tylko jego potencjałem bojowym, lecz ogólną sytuacją polityczno-militarną w rejonie konfliktu.

W procesie kształcenia kadry zakłada się, że każdy oficer przed objęciem kolejnego stanowiska przejdzie stosowny kurs przygotowawczy. Na kurs doskonalenia zawo-

dowego kierowani są oficerowie przewidywani do objęcia nowych stanowisk. Kursy tego typu mają na celu:

- poszerzenie zdolności myślenia operacyjnego oraz ogólnej wiedzy oficerów, a także kształtowanie ich osobowości i umiejętności, predysponujących do zajmowania stanowisk sztabowych w sztabach i jednostkach wojskowych.

- pogłębianie i uzupełnianie specjalistycznej oraz ogólnej wiedzy zapewniającej sprawną działalność zawodową na stanowiskach służbowych,

- zapoznanie z nowymi rozwiązaniami organizacyjnymi i technicznymi w zakresie właściwego kierowania i sprawnego organizowania operacji militarnych i pokojowych,

- przygotowanie do samodzielnego posługiwania się zdobytą wiedzą w czasie realizowania obowiązków służbowych.

Pogłębienie wiedzy i umiejętności oficerów odbywa się na kursach głównie przez realizację przedsięwzięć przewidzianych programem, a także samodzielne studiowanie najnowszych materiałów teoretycznych, w ramach samokształcenia. Programy kształcenia na kursach realizowane są przez organizację zajęć dydaktycznych w formie: wykładów, seminariów, zajęć grupowych, repetytoriów oraz ćwiczenia dowódczo-sztabowego, a także samokształcenia.

W ramach zajęć seminaryjnych uczestnicy kursów i studiów mają zapewnioną możliwość swobodnego wyrażania myśli i poglądów, co sprzyja logicznemu rozumowaniu, wyrabianiu wyobraźni i kształtowaniu myślenia operacyjnego. Pogłębianie umiejętności oficerów z zakresu samodzielnej oceny sytuacji oraz formowania ostatecznych wniosków, następuje w czasie zajęć grupowych i ćwiczeń doskonalących. Doskonaleniu w procesie kształcenia podlega również umiejętność pracy z mapą i wypracowanie stosownych rozwiązań taktycznych, których podstawą jest wiedza będąca sumą teorii i doświadczenia.

Aby w czasie kształcenia doskonalącego na studiach lub kursie osiągnąć zakładane cele, kandydaci muszą przedtem uzyskać określony zasób wiedzy i umiejętności z zakresu taktyki i sztuki operacyjnej, znać zasady działania pododdziałów wojsk własnych i armii innych państw, w tym także sąsiednich, a ponadto opanować praktyczną umiejętność pracy w terenie i wykorzystania potencjału bojowego w różnych sytuacjach pola walki. Tymczasem dokonana analiza obecnej sytuacji szkoleniowej wska-

zuje na szereg uchybień w tym zakresie. W wyniku przeprowadzonych obserwacji stwierdzono, że podejmujący kursy i studia oficerowie prezentują niski poziom przygotowania taktycznego<sup>1</sup>, szczególnie w obszarze wymaganego poziomu wyobraźni taktycznej, znajomości zasad teoretycznych i rozumienia zjawisk pola walki. Najbardziej wyraźnie braki te odczuwane są w procesie planowania działań operacyjno-taktycznych, gdzie większość czasu zajmuje praca z mapą. Sytuacja taka wymaga twórczego połączenia nabytej wiedzy teoretycznej z praktyką, intuicyjnego wyczucia terenu i myślenia operacyjnego nie tylko w kategoriach dowódcy ćwiczącej jednostki lecz także oficera sztabu, który dostrzega i rozumie korzyści wynikające z wykorzystania w działaniach poszczególnych rodzajów wojsk. Ponadto zauważalne są także braki w wiedzy specjalistycznej, w tym dla przykładu w zakresie użycia sił i środków rozpoznania, które powinny być rozmieszczone w przestrzeni operacyjnej w celu ustalenia sposobu działania potencjalnego przeciwnika. W czasie ćwiczeń stwierdzano wielokrotnie, że niskiej jakości ocena przeciwnika spowodowana nieznanymi zasadami prowadzenia działań przez związki taktyczne i operacyjne sprawia, że studenci stosują rozwiązania taktyczne z poziomu batalionu a nawet kompanii.

W wielu przypadkach na kursy i studia trafiają oficerowie, którzy podwyższają jedynie kwalifikacje zawodowe, dokonując jednocześnie przekwalifikowania dotychczasowych umiejętności zawodowych. W tej sytuacji wydaje się celowe, aby kształcenie dla tej grupy zawodowej przebiegało według innego programu uwzględniającego konieczność wyposażenia oficerów w dodatkową wiedzę specjalistyczną.

Główną uwagę koncentruje się na podyplomowych studiach operacyjno-taktycznych. W obecnym dwu-semestralnym układzie studia obejmują problematykę działań taktycznych i operacyjnych. Program zakłada, aby absolwent uzyskał gruntowną wiedzę i określone umiejętności do spełnienia funkcji dowódczych oraz sztabowych na współczesnym i perspektywicznym polu walki, w ścisłym powiązaniu z działalnością w czasie pokoju.

Ponieważ kształcenie studentów prowadzone jest w systemie zintegrowanym, tj. w grupach obejmujących wszystkie specjalności wojsk lądowych nie ma możliwości przy tak zróżnicowanej strukturze grupy rozwijania umiejętności myślenia operacyj-

---

<sup>1</sup> Rezultaty egzaminów wstępnych i wyniki sprawdzianów wiedzy z poszczególnych przedmiotów, w tym taktyki wojsk lądowych, rozpoznania, armii innych państw.

nego w pełnym znaczeniu tego terminu. Stąd przedstawiane warianty działania wojsk własnych i przeciwnika nie zawsze są poparte stosownymi kalkulacjami operacyjno-taktycznymi i przykładami z ostatnich konfliktów zbrojnych. W opinii specjalistów kursy krótkotrwałe nie dają możliwości pełnego przygotowania do realizacji określonych funkcji sztabowych, a więc nie umożliwiają wyposażenia oficera w stosowne kompetencje.

Nowy program studiów podyplomowych (PSOT) przewiduje doskonalenie specjalistyczne, które prowadzi się w grupach oficerów rodzajów wojsk w wymiarze kilku (kilkunastu) godzin po zakończeniu każdego z głównych cykli kształcenia teoretycznego oraz w ramach ćwiczeń grupowych. Niestety konieczność specjalistycznego przygotowania do przyszłych stanowisk służbowych stanowi ograniczenie w swobodzie doboru treści kształcenia, co w praktyce nie umożliwia rozwijania myślenia operacyjnego poprzez tworzenie sytuacji problemowych na bazie realizowanego ćwiczenia.

Prawidłowością wydaje się twierdzenie, iż nie do pomyślenia jest rozwój kompetencji oficerów wojsk lądowych bez stałego doskonalenia zawodowego kadr dowódczych. To właśnie kadry kształtują obraz wojsk, to oficerowie poprzez nabytą wiedzę i doświadczenie są w stanie twórczo kształtować oblicze formacji specjalistycznych, a w sytuacjach zagrożenia właściwie je ocenić i przewidzieć rozwój sytuacji.

Zasadniczą przesłanką doboru i układu treści kształcenia jest teza wskazująca na konieczność przygotowania oficerów do twórczego rozwiązywania nowych, nie znanych dotychczas problemów. Z tego właśnie uwarunkowania wynika poszukiwanie doboru takich treści, które uwzględniają w swych ramach wszechstronność wykształcenia operacyjno-taktycznego.

Ostatnie burzliwe lata przyniosły wiele zmian, stopniowo wprowadzanych w życie, które w zasadniczy sposób wpływają na warunki kształcenia w wyższym szkolnictwie wojskowym (np.: reorganizacja systemu szkolnictwa, nowa ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym). Dokonano transformacji w systemie kształcenia kadr oficerskich, wprowadzając zmiany strukturalne i programowe. Zreorganizowano system szkolnictwa wojskowego poprzez zmniejszenie liczby szkół oficerskich i powołanie ośrodków szkolenia. Zmieniono również system kształcenia w AON. Stąd konieczność modyfikacji programu w ramach uzupełniających studiów magisterskich Jednak-

że praktyka szkoleniowa wskazuje, że konieczny jest powrót do szkolenia specjalistycznego – zawodowego. Gorącym zwolennikiem tej opcji jest Dowództwo Wojsk Lądowych oraz przedstawiciele związków taktycznych, dla których potrzebni są fachowcy i specjaliści. W licznych argumentach pojawia się teza, że kształcenie specjalistyczne jest podstawą każdego zawodu. Zasada ta dotyczy zarówno lekarza jak i inżyniera, a także kierowcy, dla którego zasadniczą sprawą jest technika jazdy (taktyka działania) i znajomość zasad ruchu drogowego, bowiem z taką wiedzą teoretyczną i praktyczną sprawnie przejedzie samochodem przez najbardziej zatłoczone miasto.

Wprowadzone zmiany w systemie kształcenia sprawiły, że źródłem dopływu kadr oficerskich są także absolwenci wyższych uczelni cywilnych. Przedstawione argumenty za koniecznością wypracowania długotrwałego, etapowego procesu kształtowania myślenia operacyjnego pozwalają na postawienie tezy, że w odniesieniu do wspomnianej grupy oficerów efekt dydaktyczny w zakresie nauczania zasad walki oraz rozumienia zjawisk zachodzących w systemie walki zbrojnej nie będzie zadowalający. Bowiem proces kształcenia w tym obszarze tematycznym musi być rozłożony w czasie i poparty doświadczeniem zawodowym, udziałem w ćwiczeniach, treningach oraz misjach w ramach kontyngentów sił pokojowych. Dopiero wiedza rozumiana jako teoria i praktyka działania może sprawić, że myślenie operacyjne nie będzie jedynie terminem akademickim.

## **5.5. ZAGROŻENIA JAKO ELEMENT DETERMINUJĄCY KOMPETENCJE OFICERÓW**

Zmiany w charakterze zagrożeń bezpieczeństwa państw, organizacji i sojuszy międzynarodowych zapoczątkowane wraz z zakończeniem zimnej wojny wyraźnie uwidoczniły się wraz z atakami terrorystycznymi przeciwko USA w 2001 roku. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w przyjmowanych oficjalnie i stanowiących fundament długofalowych planów rozwoju sił zbrojnych założeniach strategicznych prognozujących środowisko bezpieczeństwa w perspektywie najbliższych 15-20 lat.

W podstawowych założeniach „Strategii bezpieczeństwa RP” przyjmuje się, że sytuacja międzynarodowa stała się mniej stabilna i przewidywalna. Ocenia się, że lokal-

ne napięcia i konflikty na tle ekonomicznym, politycznym, kulturowym, religijnym, a także ideologicznym mogą stanowić źródło wielu zagrożeń, w tym przede wszystkim terroryzmu międzynarodowego i sprzyjać zorganizowanej przestępczości<sup>1</sup>. W polskiej strategii bezpieczeństwa podkreśla się, że konflikty i kryzysy regionalne związane ze zjawiskiem „państw w stanie rozkładu”, nędzą, fiaskiem reform ustrojowych i ekonomicznych, migracjami i klęskami żywiołowymi mogą oddziaływać poza granice swego występowania, stwarzając różnorodne zagrożenia, nawet dla regionów odległych geograficznie, w tym także dla regionu środkowoeuropejskiego. Wzrasta też zagrożenie proliferacją broni masowego rażenia (BMR) i środków jej przenoszenia oraz możliwością jej użycia nie tylko przez państwa posiadające taką broń, ale również organizacje niepaństwowe, zwłaszcza międzynarodowe grupy terrorystyczne. Polskie oceny zagrożeń bezpieczeństwa podkreślają radykalnie zmniejszone ryzyko wojny konwencjonalnej na dużą skalę w Europie przy równoczesnej dywersyfikacji i globalizacji zagrożeń. Głównym zagrożeniem jest zorganizowany terroryzm międzynarodowy, stanowiący obecnie największe zagrożenie dla bezpieczeństwa globalnego. Terroryzm zmienił swój charakter, a ugrupowania terrorystyczne przyjęły nowe, dotychczas niespotykane metody działania i formy organizacyjne. Dążąc do osiągnięcia swoich celów, grupy takie rozwijają koncepcję ataków na wielką skalę, które skierowane są przeciwko instytucjom międzynarodowym, państwom i ludności cywilnej. Jasno określonym celem działania dla wielu istniejących ugrupowań terrorystycznych jest uzyskanie dostępu do broni masowego rażenia, która może być użyta lub stanowić instrument politycznego szantażu. Z ocen zawartych w „Strategii bezpieczeństwa narodowego RP” wynika, że w odleglejszej perspektywie czasowej realnym zagrożeniem dla interesów Polski mogą stać się państwa prowadzące własne, sprzeczne z przyjętymi porozumieniami międzynarodowymi, programy produkcji BMR i środków jej przenoszenia, zwłaszcza rakiet balistycznych. Ten rodzaj zagrożenia ze względu na wrogość lub nieprzewidywalność polityki władz krajów rozwijających BMR oraz brak możliwości egzekwowania międzynarodowego reżimu kontroli arsenałów tej broni, może wymusić konieczność podejmowania antyproliferycyjnych działań wojskowych w ramach koalicji międzynarodowych<sup>2</sup>. Rozwój sytuacji w państwach powstałych po

<sup>1</sup> *Strategia bezpieczeństwa narodowego RP*, [www.bbn.gov.pl/dokument/strategiabezpieczenstwa.html](http://www.bbn.gov.pl/dokument/strategiabezpieczenstwa.html)

<sup>2</sup> Tamże.

rozpadzie Jugosławii, przede wszystkim w Serbii, ze względu na sytuację w Kosowie, wciąż wskazuje na możliwość powrotu do otwartych konfliktów na Bałkanach. Takie konflikty mogą zwiększać zagrożenie związane z napływem dużej liczby uchodźców, traktujących Polskę jako kraj tranzytowy lub docelowy. Niestabilność regionu i słabość struktur państwowych na Bałkanach sprzyja rozwojowi przestępczości zorganizowanej, która współpracuje z formacjami paramilitarnymi i partyzanckimi. Zagrożenia bezpieczeństwa mogą również tworzyć wyzwania związane głównie z masową migracją, zorganizowaną przestępczością, radykalizacją ruchów antyglobalistycznych, handlem narkotykami, rosnącą dysproporcją między poziomem rozwoju państw bogatych i ubogich oraz problemem upadających reżimów autorytarnych.

Nowe podejście do zagrożeń bezpieczeństwa zawierają dokumenty Sojuszu Północnoatlantyckiego. NATO ocenia zagrożenia swojego bezpieczeństwa w bardziej zachowawczy sposób niż czyni to Polska. W koncepcji strategicznej przyjmuje się, że w obecnej chwili agresja na pełną skalę środkami konwencjonalnymi przeciwko Sojuszowi jest wysoce nieprawdopodobna, jedynie w dalszej perspektywie możliwość zaistnienia takiej groźby wciąż istnieje. Jako zagrożenie postrzegana jest niestabilność wewnątrz i wokół obszaru euroatlantyckiego, możliwość wystąpienia, gwałtownie rozwijających się, regionalnych kryzysów na peryferiach terytorium sojuszu. Zagrożenia mogą generować też państwa borykające się z dużymi problemami o charakterze ekonomicznym, społecznym i politycznym. Ocenia się, że rywalizacja na tle religijnym lub etnicznym, konflikty terytorialne, nieodpowiednie lub zaniechane reformy, naruszanie praw człowieka oraz rozpad państwa prowadzić mogą do kryzysów zagrażających stabilizacji obszaru euroatlantyckiego, a nawet do zbrojnych konfliktów. Takie konflikty, poprzez rozszerzenie się na kraje sąsiadujące z Sojuszem lub nawet państwa członkowskie, mogą zagrozić jego bezpieczeństwu lub w inny sposób zagrozić bezpieczeństwu innych państw<sup>1</sup>.

Dużą wagę w ocenie zagrożeń bezpieczeństwa NATO przewiązuje się do zagrożeń bronią masowego rażenia. Proliferacja broni masowego rażenia może wystąpić pomimo wysiłków skierowanych na jej zapobieganie, co może spowodować bezpośrednie zagrożenie wojskowe dla terytorium, ludności i sił zbrojnych sojuszu. Zagrożenie uważane jest za realne, gdyż niektóre państwa, również te sąsiadujące z teryto-

---

<sup>1</sup> *Koncepcja Strategiczna Sojuszu Północnoatlantyckiego* 1999, pkt 20-21, [www.bbn.gov.pl/pl/nato/szczyt/nsc.html](http://www.bbn.gov.pl/pl/nato/szczyt/nsc.html)

rium sojuszu, sprzedają bądź kupują lub próbują zakupić broń masowego rażenia i jej środki przenoszenia. Istotnym problemem jest to, że materiały oraz technologia, które mogą być zastosowane do budowy takiej broni i środków jej przenoszenia stają się coraz bardziej dostępne, podczas gdy wykrywanie i zapobieganie nielegalnemu obrotowi tymi materiałami i technologią produkcji wciąż pozostają skomplikowane<sup>1</sup>. Potencjalne zainteresowanie produkcją i użytkowaniem tych broni wykazują także organizacje terrorystyczne. Koncepcja strategiczna sojuszu z 1999 r. przyjmowała, że obok wcześniej wymienionych zagrożeń interesy Sojuszu w dziedzinie bezpieczeństwa mogą być zagrożone przez inne wyzwania o bardziej powszechnym charakterze, wliczając w to akty terroryzmu, sabotaż, przestępczość zorganizowaną oraz zniszczenie bądź odcięcie od dopływu ważnych surowców. Niekontrolowany przepływ dużych mas ludzkich, szczególnie będący skutkiem zbrojnych konfliktów, również był uważany za zagrożenie wpływające na stabilność i bezpieczeństwo na obszarze Sojuszu Północnoatlantyckiego<sup>2</sup>.

Ocena przez Sojusz Północnoatlantycki zagrożeń bezpieczeństwa, uległa poważnym przewartościowaniom w związku z atakami terrorystycznymi na USA w 2001 r. W trakcie szczytu praskiego w listopadzie 2001 r. odwołując się do tragicznych wydarzeń z 11 września 2001 r. oraz do decyzji o zastosowaniu art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego, NATO przyjęło szeroki pakiet środków, wpisujący się w koncepcję strategiczną sojuszu. W kontekście takiej percepcji przyszłego środowiska bezpieczeństwa terroryzm stał się jednym z głównych, obok broni masowego rażenia, zagrożeniem bezpieczeństwa Sojuszu Północnoatlantyckiego. O ile w koncepcji strategicznej sojuszu analizowane są różnego rodzaju zagrożenia bezpieczeństwa, to analizy i oceny zagrożeń dokonywane przez dowódców strategicznych NATO ukierunkowane są na implikacje wynikające z zagrożeń dla przyszłych operacji wojskowych sił sojuszu. Stąd też odmienną w pewnym stopniu od ocen zawartych w koncepcji strategicznej sojuszu z 1999 r. analizę zagrożeń bezpieczeństwa NATO zawiera dokument koncepcyjny dowódców strategicznych NATO „Strategic Vision: The Military Challenge” z sierpnia 2004 r. prognozujący warunki działań i koncepcje operacyjnego użycia sił wojskowych sojuszu na najbliższe 15 lat. Zgodnie z sformułowanymi w tym doku-

---

<sup>1</sup> Tamże.

<sup>2</sup> Tamże.

mencie ocenami środowisko strategiczne, w jakim będzie działał sojusz będzie warunkowane poprzez szereg czynników, które mogą zagrozić interesom NATO powodując napięcia, kryzysy i konflikty. Dowódcy strategiczni zakładają, że trend gwałtownych eskalacji sytuacji kryzysowych z bardzo krótkim czasem ostrzegania będzie się utrzymywał, co najmniej, przez najbliższe 15 lat<sup>1</sup>. Najważniejsze czynniki stanowiące zagrożenie dla bezpieczeństwa NATO mają w przyszłości obejmować: skutki globalizacji, wzrost skuteczności działań asymetrycznych, różnice demograficzne i środowiskowe, państwa w stanie rozpadu, grupy wspierające radykalne ideologie oraz nierozwiązane konflikty.

W wizji strategicznej zagrożenia związane z globalizacją rozpatrywane są w aspekcie możliwości wykorzystania technologii informacyjnych przez grupy terrorystyczne oraz wpływ mediów na percepcję konfliktów. Dowódcy strategiczni przewidują wzrost wyrafinowania i skuteczności działań asymetrycznych spowodowany coraz szerszym dostępem do zaawansowanych technologii. Za szczególnie niebezpieczne uznawana jest możliwość podjęcia zamachów samobójczych przez grupy terrorystyczne gotowe do użycia broni masowego rażenia. W ocenach dokonywanych przez Dowództwo Operacji i Dowództwo Transformacji NATO poważnie traktowane są rosnące różnice demograficzne pomiędzy państwami rozwiniętymi i rozwijającymi się, które mogą stać się powodem masowych migracji i przyczyniać się do wzrostu napięć na tle etnicznym. Ocenia się, że rosnące zapotrzebowanie na energię i wodę również może stać się w przyszłości przyczyną konfliktów. Analogicznie do ocen zawartych w europejskiej strategii bezpieczeństwa zagrożenia związane z państwami w stanie rozpadu utożsamiane są przez dowódców strategicznych NATO ze wzrostem zagrożenia terroryzmem i przestępczością zorganizowaną, które wykorzystują takie państwa jako bezpieczne bazy do działań w skali globalnej. Stąd też znaczenie takich państw, pomimo braku surowców naturalnych czy istotnej pozycji geostrategicznej, może być niewspółmiernie wysokie dla bezpieczeństwa NATO. Warto zauważyć, że jako potencjalne źródło terroru uważane są zdeterminowane do użycia wszelkich dostępnych środków przemocy grupy wspierające radykalne ideologie. Są one uznawane za zagrożenie interesów bezpieczeństwa sojuszu. Ocenia się, że nierozwiązane konflikty w

---

<sup>1</sup> *Strategic Vision: The Military Challenge*, NATO Strategic Commanders, 2004, s. 2.

wielu regionach świata mogą tworzyć sprzyjające warunki do wzrostu poparcia dla grup o radykalnych ideologiach. Kompleksowość nierozwiązanych problemów, jak wynika z zapisów wizji strategicznej, wymagać będzie zaangażowania w operacjach wojskowych państw członkowskich NATO współdziałających z państwami regionu, gdzie wystąpiły kryzysy i konflikty.

Zbliżone do sojuszniczych oceny w zakresie zagrożeń bezpieczeństwa państw członkowskich oraz interesów Unii Europejskiej zawiera europejska strategia bezpieczeństwa „Bezpieczna Europa w lepszym świecie” przyjęta 12 grudnia 2003 r.<sup>1</sup> Konkluzja w odniesieniu do kluczowych zagrożeń bezpieczeństwa UE wyklucza groźbę agresji o dużej skali przeciwko któremukolwiek z państw członkowskich. Za najważniejsze zagrożenia Unia Europejska uznaje terroryzm, proliferację broni masowego rażenia, konflikty regionalne, zjawisko państw w stanie rozkładu oraz zorganizowana przestępczość. Terroryzm w ocenie Unii Europejskiej ma wymiar globalny i jest powiązany z radykalnym ekstremizmem religijnym. Ocenia się, że terroryzm stanowi rosnące strategiczne zagrożenie dla całej Europy i może powodować masowe ofiary. Proliferacja broni masowego rażenia postrzegana jest przez Unię Europejską jako potencjalnie największe zagrożenia bezpieczeństwa Europy. W europejskiej strategii bezpieczeństwa zauważa się, że proliferacja broni masowego rażenia i jej środków przenoszenia została, co prawda, spowolniona dzięki przestrzeganiu porozumień międzynarodowych oraz kontroli eksportu, ale rozpoczyna się nowy wyścig zbrojeń, w dziedzinie BMR, szczególnie na Bliskim Wschodzie. Z niepokojem obserwowany jest postęp w dziedzinie broni biologicznej oraz możliwość przeprowadzenia ataków chemicznych i z użyciem materiałów rozszczepialnych. Najbardziej groźny scenariusz rozwoju wydarzeń przewidywany w europejskiej strategii bezpieczeństwa przewiduje pozyskanie i użycie broni masowego rażenia przez grupy terrorystyczne<sup>2</sup>. Konflikty regionalne są postrzegane przez Unię Europejską przede wszystkim jako zagrożenia interesów europejskich, a nie jej terytorium czy obywateli. Ocenia się, że takie konflikty mogą jednakże prowadzić do rozwoju ekstremizmu oraz terroryzmu, jak również upadku państw, a w konsekwencji tworzyć warunki dla działań przestępczości zorganizowanej. Uważa się, że brak stabilności sytuacji polityczno-militarnej w wymiarze

<sup>1</sup> Zob. J. Kaczmarek, *Strategia bezpieczeństwa Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe AON nr 1 (54)/2004 oraz *A secure Europe in a better World, European Security Strategy*, Brussels 2003, s. 6.

<sup>2</sup> Tamże, s. 7

regionalnym może stać się przyczyną dążeń niektórych państw do pozyskania broni masowego rażenia jako gwarancji bezpieczeństwa. Upadek państw, w ocenie Unii Europejskiej, jest ściśle powiązany z wzrostem zagrożenia zorganizowana przestępczością oraz terroryzmem. Może powodować również ład międzynarodowy i przyczyniać się do wzrostu niestabilności sytuacji polityczno-militarnej w wymiarze regionalnym. Zorganizowana przestępczość traktowana jest przez Unię Europejską jako wewnętrzne zagrożenia bezpieczeństwa państw członkowskich Unii, przy czym nie wyklucza się związków zorganizowanych grup przestępczości kryminalnej z grupami terrorystycznymi. W strategii bezpieczeństwa europejskiego przyjmuje się, że rozmieszczenie geostrategiczne zagrożeń bezpieczeństwa Unii Europejskiej ma charakter globalny. Tym niemniej zagrożenia związane z proliferacją broni masowego rażenia umiejscawiane są według ocen zawartych w strategii bezpieczeństwa Unii Europejskiej w Korei Północnej, Azji Południowej oraz na obszarze Bliskiego Wschodu<sup>1</sup>. Terroryzm i zagrożenia przestępczością zorganizowaną uznawane są jako zagrożenie globalne, chociaż zjawiska tego typu w centralnej i południowo-wschodniej Azji uznawane są za bezpośrednie zagrożenia dla krajów europejskich i ich obywateli. Upadek państw i zorganizowana przestępczość wymieniane są w europejskiej strategii bezpieczeństwa jako zagrożenia wymagające wystarczająco wczesnego przeciwdziałania. Państwa Afryki Zachodniej podawane są jako przykład szczególnie jaskrawego występowania obu powyższych zjawisk.

Reasumując zebrane dotychczas fakty można stwierdzić, że analiza ocen zagrożeń bezpieczeństwa dokonanych przez Polskę, NATO i Unię Europejską wskazuje na wysoką zbieżność i zgodność międzynarodowej percepcji charakteru i lokalizacji zagrożeń i wyzwań. Za najpoważniejsze zagrożenia bezpieczeństwa uznawane są terroryzm, proliferacja broni masowego rażenia, zorganizowana przestępczość oraz nierozwiązane konflikty lokalne. Zasadniczym przewartościowaniem w stosunku do analiz prowadzonych w okresie zimnej wojny jest niemal powszechne założenie, iż w perspektywie najbliższych kilkunastu lat mało prawdopodobny jest wybuch konfliktu globalnego lub regionalnego o dużej intensywności, w który mogłyby być bezpośrednio zaangażowane państwa zachodnie. Nie oznacza to, że zagrożenie takie zupełnie wykluczono.

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 8.

Uznano jednak, że główne zagrożenia będą miały mniejszą skalę, ale pojawiać się będą częściej i będą trudniejsze do przewidywania.

## WNIOSKI

Specyfikacja determinantów kształtujących kompetencje dowódców – oficerów wojsk lądowych przeprowadzona w zaprezentowanych treściach rozdziału pozwala na szereg uogólnień:

1. Szybko postępuje proces tworzenia się nowej cywilizacji o charakterze globalnym. Wszystkie armie NATO są uczestnikami tego procesu. Przedmiotem troski decydentów powinny być starania, aby oficerowie SZ RP na próg nowego tysiąclecia weszli posiadając stosowne kompetencje, w dobrej kondycji profesjonalnej i z nowoczesnym zapleczem technologicznym (dowodzenie, rozpoznanie, uzbrojenie, logistyka).
2. Oficer wojsk lądowych, zaangażowany w profesjonalny rozwój swoich kompetencji, musi dostrzegać ogólne zjawiska polityczno-militarne, modyfikacje środków uzbrojenia i nowe koncepcje walki. Specjalizacja zawodowa nie może przesłaniać potrzeby działania w ścisłej koordynacji z innymi rodzajami wojsk i sił zbrojnych.
3. Większość ekspertów jest zgodna, że obecna wiedza podwaja się co kilka lat. Często czynnikiem decydującym stają się zaskakujące odkrycia, niekiedy zwane jakościowymi przełomami. Przykładem słuszności tej tezy jest pojawienie się: radiolokacji, broni jądrowej, rakiet, komputerów, sztucznej inteligencji, laserów, środków bezpilotowych czy amunicji inteligentnej. Każdy z wymienionych przypadków dawał impuls do rozwoju nowych kompetencji oficerów.
4. Po rozpadzie imperium radzieckiego zostały wzmocnione pokojowe trendy globalnego rozwoju świata. Ukształtowały się nowe – stabilniejsze uwarunkowania polityczne, gospodarcze i militarne. Przewiduje się, że w następnych dwudziestu latach nieprawdopodobny jest wybuch kolejnego światowego konfliktu. Narasta powszechne zrozumienie, że tylko poprzez dialog należy poszukiwać sposobów rozwiązywania sporów i konfliktów. Sprzyja temu również wzrastająca ekonomiczna współzależność świata. Wymienione aspekty przemian nie pozostają bez wpływu na rozwój kompetencji oficerów przygotowywanych do neutralizacji lokalnych konfliktów.
5. W opinii specjalistów z zakresu bezpieczeństwa międzynarodowego wielu regio-

nom świata nadal będą zagrażać konflikty etniczne, religijne, ekonomiczne, polityczne lub będące skutkiem szowinizmu nacjonalistycznego. Niska skala konfliktu sprawi, że do ograniczenia sytuacji kryzysowej będą kierowane coraz częściej wielonarodowe siły zadaniowe. Stąd konieczność zmian kompetencji oficerów w kierunku ich sprawnego funkcjonowania w układzie międzynarodowych sił zbrojnych. W związku ze zmianą zagrożeń przewiduje się rozwój sposobów prowadzenia walki opartej na terroryzmie, szantażu, dywersji informatycznej, działaniach partyzanckich. Konsekwencją takiej sytuacji będzie zapewne skokowa zmiana kompetencji oficerów.

6. W najbliższych latach na pierwszy plan wysunie się, w skali globalnej, udział sił zbrojnych, szczególnie wojsk lądowych w misjach pokojowych pod egidą Organizacji Narodów Zjednoczonych, celem, podobnie jak dziś, pozostanie zapewnienie pokoju i utrzymanie międzynarodowego bezpieczeństwa. Droga ku temu będzie spójny system kształcenia oficerów w uczelniach NATO gwarantujący jednolity standard dydaktyczny i zapewniający porównywalny poziom kompetencji.

Na podstawie zgromadzonych faktów należy stwierdzić, że w najbliższych latach wymagania wobec kompetencji oficerów zostaną wywindowane jak nigdy dotąd. Należy podkreślić fakt, że w ramach bezpośredniej współpracy, lub między sojuszniczego współdziałania, każdy oficer już dziś musi odznaczać się umiejętnością efektywnego wykorzystywania informatyki i techniki bojowej, oraz znajomością języka angielskiego. Wśród kreatorów procesu kształcenia ugruntowała się wreszcie świadomość, iż uzyskanie nad potencjalnym przeciwnikiem przewagi w dziedzinie techniczno-operacyjnej wymaga nie tylko zasilania armii nowoczesnym sprzętem, ale przede wszystkim posiadania wyselekcjonowanej kadry, zdolnej do podjęcia konfrontacji na płaszczyźnie intelektu i fizycznej sprawności. Wzrasta także świadomość, iż rozwój sił zbrojnych, podobnie jak innych dziedzin życia cywilnego, zmierza w kierunku jakościowym, którego zasadniczym elementem jest człowiek – oficer - dowódca.

## ZAKOŃCZENIE

Rozpatrywanie kwestii wiedzy i umiejętności współczesnego dowódcy nie jest zadaniem prostym. Nie istnieje bowiem, jak dotychczas, sprawdzona metodologia określenia wiedzy i umiejętności. Trudno również o jednolitą interpretację znaczeniową oraz jednoznaczne i przekonujące klasyfikacje. Dlatego też zamiarem zespołu autorskiego było jedynie zasygnalizowanie zasadniczych, choć tylko niektórych kwestii, związanych z wiedzą i umiejętnościami, jakie powinni posiadać współcześni dowódcy.

Z doświadczeń zespołu oraz przeprowadzonych badań wynika, że konieczne jest opracowanie odpowiedniego metodologii określenia (doboru) wiedzy i umiejętności. Wynika torównież z trwającego, niemal od zawsze, sporu między tzw. teoretykami. Wynika on jednak (ten spór) z różnego rozumienia wiedzy i umiejętności, a szczególnie powiązanego z nimi doświadczenia.

Z prezentowanych w opracowaniu treści wynika najogólniej, iż wiedza współczesnego dowódcy powinna mieć charakter szeroki i interdyscyplinarny. Profesjonalizmu nie można bowiem dziś ograniczać jedynie do walki zbrojnej. Wszak dowódca współczesny jest, czy też raczej powinien być przywódcą. Powinien zatem posiadać duży autorytet i to autorytet, który o. J. M. Bocheński określa jako autorytet epistemiczny<sup>1</sup>. Zgodzić się musimy również z tezą, iż wiedza i umiejętności współczesnych oficerów powinny być następstwami kształcenia ukierunkowanego na „(...) przygotowanie oficerów do aktywnego uczestnictwa nie tylko w regularnych działaniach bojowych, ale także do organizowania i realizowania działań innych niż wojna, głównie w ramach misji pokojowych. Współczesny dowódca powinien posiadać szerokie kompetencje społeczno-zawodowe obejmujące nie tylko gruntowną wiedzę wojskową, ale również przygotowanie ogólne, humanistyczne, głęboko osadzone w realiach cywilizacyjno-kulturowych” – [(por. *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, R. Stępień (red.), AON, Warszawa 2002, s. 8.) Rację przypisać należy również R. Stepniowi, że „(...) oficer – dowódca i przywódca zarazem, musi posiadać bardzo wiele umiejętności,

---

<sup>1</sup> J. M. Bocheński obok autorytetu epistemicznego (wiedzy) wyróżnia autorytet deontyczny, wynikający z posiadanej władzy. Ten pierwszy trzeba zdobywać, ten drugi ma się z nadania (por. J. M. Bocheński, *Logika i filozofia*, PWN, Warszawa 1993).

wśród których najważniejsza dotyczy komunikowania się z innymi ludźmi, współdziałania z nimi i spełniania roli lidera, a także korzystania ze środków przetwarzania i przechowywania informacji”.

Generalnie rzecz ujmując, należy zauważać, że wiedza i umiejętności dowódcy muszą być ukierunkowane w dwóch zasadniczych nurtach, wynikających ze spełnionej roli. Obszar pierwszy dotyczy wiedzy i umiejętności związanych z kierowaniem zespołami ludzkimi (strukturami wojskowymi). Obszar drugi dotyczy umiejętności przygotowania podwładnych do przewidywania zadań. pierwszy z nich możemy nazwać obszarem związanym z przywództwem. Drugi zaś obszarem dydaktycznym. To dwie zasadnicze role podczas pokoju. Naturalnie rola związana z walką (walką zbrojną) pozostaje nadal zasadniczą, choć dla wielu dowódców może nie nastąpić.

Z powyższego wynika, że w przyszłych badaniach należy skupić uwagę na wygenerowaniu zasadniczych węzłów (treści wiedzy i umiejętności) w tych trzech wymienionych wyżej obszarach.

## BIBLIOGRAFIA

- Adair J.**, *Podjęmowanie decyzji*, Petit, Warszawa 1998.
- Altman H. Ch.**, *Strategie sukcesu. Od Temistoklesa do Gandhiego – reguły skutecznej motywacji*. Warszawa 1997.
- Antoszkiewicz J. D.**, *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Warszawa 1998.
- Armstrong M.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Międzynarodowej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M.**, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997.
- Barnard Ch. I.**, *Funkcje kierownicze*, Kraków 1997.
- Bartkowiak G.**, *Psychologia zarządzania*, Zielona Góra 2003.
- Biela A.**, *Informacja a decyzja*, PWE, Warszawa 1976.
- Bieniok H.**, *Mini-poradnik menedżera czyli człowieka sukcesu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995.
- Biliński W.**, *Niektóre problemy podejmowania decyzji kierowniczych*, Organizacja – Metody – Technika 1975, nr 11.
- Bittel L. R.**, *Krótki kurs zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- Bolesta – Kukulka K.**, *Socjologia ogólna*, Warszawa 2003.
- Bon G. Le.**, *Psychologia tłumy*, Warszawa 1986.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B.**, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa 2001.
- Bross I.**, *Jak podejmować decyzję?* PWN, Warszawa 1965.
- Catanzaro de D. A.**, *Emocje i motywacje. W ujęciu ewolucyjnym, fizjologicznym, rozwojowym i społecznym*, Poznań 2003.
- Cenin M., Chelpa St.**, *Psychologia wojskowa. Teoria i praktyka*, Warszawa 1998.
- Coates J., Breeze C.**, *Delegowanie władzy*, Petit, Warszawa 1998.
- Czermiński A. i in.**, *Organizacja i zarządzanie*, UG, Gdańsk 1996.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz B.**, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002.
- Czermiński A., Trzcieniecki J.**, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1973.
- Czermiński A.**, *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1982.
- Dekel R., Solomon Z., Ginzburg K., Neria Y.**, *Combat Exposure, Wartime Performance, and Long-Term Adjustment Among Combatants*, [w:] *Military Psychology* Nr 15 (2) 2003.
- Dominiak P., Kamiński T., Kochański T.**, *Zarządzanie w organizacjach o strukturach hierarchicznych – ocena skuteczności*, [w:] *Materialy i studia* Nr 8 (49) 97, Warszawa 1997.
- Dowgillo Z.**, *Praca Menedżera*, Szczecin 1999.
- Drucker P. F.**, *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994.
- Drücker P. F.**, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994.
- Durlik I.**, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Dymkowski M.**, *Uwagi o kłopotach praktyka odwołującego się do psychologii społecznej*, [w:] Lachowicz – Tabaczek K., (red.), *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, Wrocław 2001.
- Dyrda M. J.**, *Dowodzenie – specjalność czy funkcja?*, [w:] *Psychologia a żołnierska służba*, Warszawa 1995.

- Dyrda M. J.**, *Socjologia i psychologia społeczna w zarządzaniu organizacjami*, Warszawa 2004.
- Dyrda M., Rokicki B., Bugała H., Kanarski L., Borkowski J.**, *Psychologiczne determinanty skuteczności dowodzenia w walce zbrojnej*, Warszawa 1996.
- Dzida J.**, *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 1969.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
- Flakiewicz W.**, *Podjmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1974.
- Flakiewicz W., Wawrzyniak B.**, *Zasady i metody podejmowania decyzji*, PWE, Warszawa 1978.
- Frankfort – Nachmias Ch., Nachmias D.**, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań 2001.
- Freud S.**, *Wstęp do psychoanalizy*, Warszawa 2000.
- Gabara W.**, *Nauka o organizacji*, PWE, Warszawa 1982.
- Gick A., Tarczyńska M.**, *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, Warszawa, PWE 1999.
- Gliński B., Kuc B.** (red.), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- Gnitecki J.**, *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Zielona Góra, Wyższa Szkoła Pedagogiczna 1989.
- Goodman N.**, *Wstęp do socjologii*, Poznań 1997.
- Góralczyk A.**, *Myślenie strategiczne w zarządzaniu*, INFOR, Warszawa 1999.
- Griffin R. W.**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000.
- Gruszczyński W.**, *Zaburzenia psychiczne w czasie wojny u żołnierzy*. [w:] **Florkowski A.** (red.), **Gruszczyński W.** (red.), *Zdrowie psychiczne żołnierzy*, Łódź 2000.
- Hall C. S., Lindzey G.**, *Teorie osobowości*, Warszawa 1998.
- Hardingham A.**, *Praca w zespole*, Petit, Warszawa 1999.
- Harris H.**, *The Group Approach to Leadership – Testing*, Londyn 1999.
- Jakubowski W.**, *Spoleczna natura człowieka*, Warszawa, Dom Wydawniczy Poltext 1999.
- Jarmoszko St.**, *Śmierć w walce (próba konceptualizacji teoretycznej)*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej* Nr 4 (53) 2003.
- Jarmuż S.**, *Zastosowanie elementów teorii gier w praktyce psychologicznej*. [w:] *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, Lachowicz – Tabaczek K., (red.), Wrocław 2001.
- Kaniasty K.**, *Dynamika wsparcia społecznego w kontekście stresu społeczności*. [w:] *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, Lachowicz – Tabaczek K., (red.), Wrocław 2001.
- Kardas J. S.**, *Wyższe kursy obronne. Analiza. Ocena. Perspektywy*, Warszawa, AON 2000.
- Kardas J., Majewski T., Mazurek Z., Szulc B.**, *Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych* pk.: „Motywacje”, Warszawa 2000.
- Kieżun W.**, *Elementy nauki o organizacji i zarządzaniu*, KiW, Warszawa 1978.
- Kieżun W., Kwiatkowski S.**, *Style zarządzania – teoria i praktyka*, KiW, Warszawa 1975.
- Kieżun W.**, *Organizacja pracy własnej dyrektora*, PWE, Warszawa 1971.
- Kieżun W.**, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977.
- Kieżun W.**, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa, SGH 1997.
- Kocowski T.**, *Motywacja*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna*, **W. Pomykało** (red.), Warszawa, Fundacja Innowacja 1993.
- Kocowski T.**, *Potrzeby człowieka. Koncepcja systemowa*, Wrocław, Ossolineum 1978.
- Koontz H., O'Donnell C.**, *Zasady zarządzania*, PWE, Warszawa 1969.
- Kopmeyer M. R.**, *Praktyczne metody osiągania sukcesów*, Bellona, Warszawa 1992.
- Kossecki J.**, *Cybernetyka społeczna*, Warszawa 1981.
- Kostera M.**, *Zarządzanie personalne*, PWE, Warszawa 1999.

- Kotarbiński T.**, *Abecadło praktyczności*, [w:] *Dziela wszystkie. Prakseologia. cz. II*, Wrocław – Warszawa – Kraków 2003.
- Kotarbiński T.**, *Dziela wszystkie. Prakseologia. cz. II*, Wrocław – Warszawa – Kraków 2003.
- Kotarbiński T.**, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, [w:] *Dziela wszystkie. Prakseologia. cz. I*, Wrocław – Warszawa – Kraków 2003.
- Kotarbiński T.**, *Inżynieria społeczna*, „Literatura”, nr 17(115) z 25.04.1974r. [w:] *Myśli o ludziach i ludzkich sprawach*, Wrocław 1986.
- Kotarbiński T.**, *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1957.
- Kotarbiński T.**, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Katowice 1988.
- Kowalewski S.**, *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, Warszawa 1967.
- Kozielecki J.**, *Psychologia procesów przeddecyzyjnych*, PWN, Warszawa 1969.
- Kozielecki J.**, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1975.
- Kozielecki J.**, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa, PWN 1986.
- Kozielecki J.**, *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa 1969.
- Koziół L.**, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne*, Warszawa – Kraków 2002.
- Koźmiński A. K.** (red.), **Piotrowski W.** (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2000.
- Koźmiński A. K.**, *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
- Koźmiński A. K.**, *Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur*, PWE, Warszawa 1974.
- Krzyżanowski L.**, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994.
- Krzyżanowski L.**, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999.
- Kunikowski J., Cieślarczyk M., Jeziorowski E., Stefaniak Z., Zalewski S.**, *Armia w systemie demokratycznym (II etap badań)*, Warszawa 1998.
- Kurczewski J.**, *Problemy analizy działań socjotechnicznych*, [w:] **A. Podgórecki** (red.) *Socjotechnika. Praktyczne zastosowania socjologii*, Warszawa 1968.
- Kurnal J.**, *Nowe spojrzenie na proces podejmowania decyzji kierowniczych*, Przegląd Organizacji 1976, nr 4-5.
- Kurnal J.**, *Zagadnienia teorii organizacji i zarządzania*, MON, Warszawa 1971.
- Kurnal J.**, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969.
- Lange O.**, *Optymalne decyzje. Zasady programowania*, PWN, Warszawa 1964.
- Leksykon Wiedzy Wojskowej*, Warszawa 1979.
- Leszczyński T.**, *Kierowanie reagowaniem kryzysowym w państwie. Podstawowe pojęcia i definicje*, [w:] *Myśl Wojskowa* Nr 1(630), styczeń – luty 2004.
- Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa, Dom Wydawniczy Poltext 1997.
- Loranty K.**, *Zespołowość w szkoleniu bojowym – pododdział jako zespół*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej* Nr 3 (40) 2000.
- Louart P.**, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.
- M 22 – 100.** *Army Leadership*, Departament of the Army, sierpień 1999.
- Machińska H., Malinowski A., *Wprowadzenie do technik decyzyjnych i organizatorskich*, UW, Warszawa 1984.
- Majewski T.**, *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003.
- Mała Encyklopedia Wojskowa*, Warszawa 1970.
- Mały Słownik Cybernetyczny*, Warszawa 1973.
- March J. G., Simon H. A.**, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
- Markocki Z.**, *Nauka w wychowaniu człowieka*, [w:] *Psychologia a żołnierska służba*, Warszawa 1995.
- Maxwell J. C.**, *Tworzyć liderów*, Warszawa, Medium 1995.

- Mazur M.**, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Warszawa 1966.
- Mazur M.**, *Cybernetyka i charakter*, Warszawa 1976.
- Mądrzycki T.**, *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, Warszawa, WSiP 1997.
- Michniak J. W.**, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, Warszawa 2003.
- Mikołajczyk Z.**, *Metody organizowania pracy w warunkach nowoczesnego przemysłu*, PWE, Warszawa 1973.
- Miller D. W., Starr M. K.**, *Praktyka i teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1971.
- Mreła H.**, *Technika organizowania pracy*, WP, Warszawa 1975.
- Mreła J.**, *Jak usprawnić pracę*, CRZZ, Warszawa 1977.
- Newsome B.**, *The myth of Intrinsic Combat Motivation*, [w:] *The Journal of Strategic Studies*, Tom 26, Nr 4 (grudzień), Londyn 2003.
- Niebrzydowski L.**, *Wpływ motywacji na uczenie się*, Warszawa, NK 1972.
- Niemierko B.**, *Pomiar wyników kształcenia ogólnego i zawodowego*, Gdańsk, UG 1998.
- Nosal C. S.**, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1997.
- Nosal C.**, *Umysł menedżera. Problemy – decyzje – strategie*, Przecinek, Wrocław 1993.
- Nowaczyk C.**, *Podstawy statystyki dla pedagogów*, Warszawa-Poznań 1985.
- Nowak E.**, *Rozwiązywanie wojskowych ryzykownych zadań decyzyjnych. Proces podejmowania decyzji*, Warszawa 1999.
- O'Shaughnessy J., *Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1975.
- Oleksyn T.**, *Sztuka kierowania*, Warszawa 1999.
- Oyster C. K.**, *Grupy. Psychologia społeczna*, Poznań 2002.
- Pacholski M., Słaboń A.**, *Słownik pojęć socjologicznych*, Kraków 1997.
- Paparone Ch. R.**, *Deconstructing Army Leadership*, [w:] *Military Review*, styczeń – luty, Kansas 2004.
- Parkinson C. N.**, *Jak zrobić karierę*, KiW, Warszawa 1965.
- Penc J.**, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Penc J.**, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Łódź 2000.
- Penc J.**, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Penc J.**, *Zarządzanie dla przyszłości*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Pieter J.**, *Psychologia uczenia się*, Warszawa, PZWS 1961.
- Pietrasiński Z.**, *Znakomici szefowie i podwładni*, Wyd. Prywatnego Policealnego Studium Handlowego, Warszawa 1994.
- Pocztowski A.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998.
- Podgórecki A.**, *Perspektywy rozwoju socjologii stosowanej*, [w:] A. Podgórecki (red.) *Socjotechnika. Praktyczne zastosowania socjologii*, Warszawa 1968.
- Podgórecki A.**, *Zasady socjotechniki*, Warszawa 1966.
- Podkowski A.** (red.), *Działania psychologiczno – informacyjne podczas konfliktu zbrojnego w koncepcjach i praktyce wybranych armii. Studium teoretyczne*, Warszawa 2000.
- Podkowski A.**, (red.), *Działania psychologiczno – informacyjne podczas konfliktu zbrojnego w koncepcjach i praktyce wybranych armii. Studium tematyczne*, Warszawa 2000.
- Polya G., *Jak to rozwiązać?* PWN, Warszawa 1964.
- Popper K. R.**, *Nędza historycyzmu*, PWN, Warszawa 1999.
- Pólturzycki J.**, *Dydaktyka dorosłych*, Warszawa, WSiP 1991.
- Przetacznik-Gierowska M., Tyszkowa M.**, *Psychologia rozwoju człowieka*, Warszawa, PWN 1996.
- Przetacznik-Gierowska M., Włodarski Z.**, *Psychologia wychowawcza*, Warszawa, PWN 1994.
- Pszczolowski T.**, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978.

- Pszczolowski T.**, *Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy*, PWN, Warszawa 1969.
- Pszczolowski T.**, *Zasady sprawnego działania*, WP, Warszawa 1962.
- Regulamin** *Działań Taktycznych Wojsk Zmechanizowanych i Pancernych. Batalion – kompania*, Warszawa 2000.
- Regulamin** *Działań Wojsk Lądowych*, Warszawa 1999.
- Reykowski J.**, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa, WSiP 1977.
- Reykowski J.**, *Z zagadnień teorii motywacji*, Warszawa 1970.
- Robbins S. P., DeCenzo D.A.**, *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002.
- Rokicki B.**, *Psychologiczne problemy walki zbrojnej*, [w:] *Psychologia w wojsku*, Warszawa 1997.
- Rokicki B.**, *Straty psychiczne w działaniach bojowych*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej* Nr 3 (20) 1995.
- Rokicki B.**, *Walka jako szczególna forma aktywności człowieka*, [w:] *Psychologia w wojsku*, Warszawa 1997.
- Rydyński Z.**, *Zdrowie psychiczne w siłach zbrojnych*, Warszawa 1975.
- Sadowski W.**, *Decyzje i prognozy*, PWE, Warszawa 1977.
- Sadowski W.**, *O problemie optymalnych decyzji*, *Zesz. Nauk. SGPiS* 1959, nr 25
- Sanocki W.**, *Kwestionariusze osobowości w psychologii*, Warszawa, PWN 1978.
- Sarapata A.**, *Dyrektor jako kierownik zespołu*, PWE, Warszawa 1972.
- Scott W. E., Cummings L. L.** (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa, PWN 1983.
- Sekula I.**, *Stress wojenny i jego wpływ a zachowanie się pilotów i personelu latającego*, [w:] *Materialy do nauczania psychologii*, seria IV, *Psychologia kliniczna i psychopedagogika specjalna*, t. 3., Warszawa 1969.
- Sidor M.**, *System oceny osobowości dowódcy*, Warszawa 1975.
- Sienkiewicz P.** (kier.), **Górny P., Spustek H.**, *Ryzyko w dowodzeniu, zarządzaniu i inżynierii systemów. Metodologia analizy i oceny ryzyka. Modele podejmowania decyzji w warunkach niepełnej i niepewnej informacji*, Warszawa 2001.
- Sienkiewicz P., Koziół J., Majewski T., Zawadzki W.**, *Wyniki osiągnięć poznawczych i motywacyjnych studentów roku zerowego z zakresu teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa, AON 2000 (rękopis).
- Sikorski Cz.**, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Łódź 1998.
- Sikorski Cz.**, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Warszawa 2004.
- Simon H. A.**, *The New Science of Management Decision*. Harper, New Jork, 1960.
- Skorny Z.**, *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, Warszawa, PWN 1989.
- Skorny Z.**, *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego zachowania*, Warszawa 1989.
- Slater R.**, *Jack Welch. Strategie prezesa i dyrektora naczelnego General Electric. „Kto przewodzi nie musi zarządzać”*, Warszawa 2003.
- Staniszki J.**, *Mechanizm decyzji kierowniczych (ujęcie modelowe)*. W: *Socjologia kierowania*, PWN, Warszawa 1969.
- Steinmann H., Schreyogg G.**, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 2001.
- Sterniczuk H.**, *Sytuacja decyzyjna. Z problematyki podejmowania decyzji w organizacjach*, *Problemy Organizacji* 1977, nr 4.
- Stewart M.** (red.), *Praktyka kierowania*, PWN, Warszawa 1994.
- Stępień R.**, (kier.), **Loranty K., Ropski J.**, *Inteligencja emocjonalna dowódców oddziałów i związków taktycznych*, Warszawa 2002.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.**, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Warszawa 2001.

- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R.**, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- Straffin P. H.**, *Teoria gier*, Warszawa 2001.
- Strasburger D. K.**, *Zasady sztuki wojennej w kampaniach i bitwach od starożytności do wojny francusko – pruskiej 1870 - 1871*, Warszawa 1996.
- Strelau J.** (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. t. 2. Psychologia ogólna*, Gdańsk 2000.
- Strzoda M.**, *Organizowanie i funkcjonowanie zespołów zadaniowych*, Warszawa 2003.
- Styczeń T.**, *Wprowadzenie do etyki*, Lublin 1993.
- Szaniawski K.**, *Kryteria podejmowania decyzji*. W: Problemy psychologii matematycznej, pod red. J. Kozielskiego, PWN, Warszawa 1971.
- Szczepański J.**, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1972.
- Szczupaczyński J.**, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
- Szmagalski J.**, *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Warszawa 1998.
- Sztompka P.**, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002.
- Sztompkę P.**, *O złudności dylematu: Teoria czy praktyka*, [w:] **Kubin J.** (red.), **Podgórecki A.** (red.), *Stosowanie nauk społecznych w praktyce*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1973.
- Szulc B.** (kier. nauk.), *Wpływ wskaźników profesjonalnych na kariery dowódcze oficerów wojsk lądowych* (cz. 1), pk. „Prof-1”, Warszawa, AON 1999.
- Szulc B.** (kier.), **Kanarski L., Mazurek Z.**, *Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach*. P. k. „PRW-4”, Warszawa 2004.
- Szulc B.** (kier.), **Pomykała E., Knetki J., Wiatr M., Nowakowski Z., Licki J., Mazurek Z.**, *Nieproceduralne wyznaczniki (czynniki) dowodzenia wojskami*. „PRODO”, Warszawa 1999.
- Szulc B.** (kier.), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. II. Weryfikacja koncepcji i propozycje wdrożeń*. P. k. „PRW-3”, Warszawa 2002.
- Szulc B., Kanarski L.**, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych*, „Oficer-3”, Warszawa 1998.
- Szulc B., Żegnalek K., Mróz M., Majewski T.**, *Wyznaczniki karier zawodowych oficerów*, Warszawa, AON 1998.
- Ścibiorek Z.**, *Dylematy etyczne wojny*, [w:] *Myśl Wojskowa* Nr 2 (595), Warszawa 1998.
- Ścibiorek Z.**, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000.
- Ścibiorek Z.**, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004.
- Ścibiorek Z.**, *Podejmowanie decyzji*, Warszawa 2003.
- Tzu S.**, *Sztuka wojny*, Warszawa 1994.
- Ward M.**, *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wyd. Międzynarodowej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Wawrzyniak B.**, *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa 1987.
- Wawrzyniak B.**, *Szkoła zarządzania*, Warszawa, PWE 1987.
- Webber R. A.**, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984.
- Webber R. A.**, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
- Weber M.**, *The Theory of Social and Organization*, New York 1947.
- Wiatr J. J.**, *Socjologia wojska*, Warszawa 1982.
- Wiatr J. J.**, *Wstęp do socjologii systematycznej*, Warszawa 1981.
- Wiener N.**, *Cybernetyka czyli sterowanie i komunikacja w zwierzęciu i maszynie*, Warszawa 1971.
- Wiener N.**, *Cybernetyka i społeczeństwo*, Warszawa 1960.
- Woodward J.**, *Strategy by Matrix Revisited*, [w:] *The Journal of Strategic Studies*, Tom 26, Nr 4 (grudzień), Londyn 2003.
- Zawadzki W.**, *Metody pracy kierowniczej*, AON, Warszawa 1995.

- Zawadzki W., *Organizacja jako gra*, Warszawa 2003.
- Zawiślak A. M., *Szkice o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1975.
- Zdyb M., *Istota decyzji*, Wyd. UMCS, Lublin 1993.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976.
- Zimbardo P. G., *Psychologia i życie*, Warszawa 1999.
- Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.
- Żukowski P., *Podstawy organizacji pracy i kierowania*, Wyd. ATR, Szczecin 1997.

## SPIS TABEL I RYSUNKÓW

Tab. 1. Wartości, cechy charakteru i umiejętności przywódcy bezpośredniego w wojskach lądowych USA .....	20
Tab. 2. Opinie respondentów o stopniu wpływu wybranych czynników na karierę zawodową dowódcy szczebla taktycznego wojsk lądowych .....	29
Tab. 3. Czynniki stanowiące o autorytecie przełożonych badanych oficerów .....	36
Tab. 4. Macierz korelacji czynników wpływających na autorytet przełożonego .....	38
Tab. 5. Preferencje przez badanych oficerów cech przyszłego stanowiska pracy .....	39
Tab. 6. Preferowane cechy stanowiska pracy a motywacja oficerów .....	40
Tab. 7. Preferowane cechy stanowiska pracy a pełnienie funkcji kierowniczej .....	41
Tab. 8. Źródła władzy a zachowania podwładnych .....	49
Tab. 9 Cechy pozytywne i negatywne kierowników .....	58
Tab. 10. Opinie oficerów o potrzebie rozwijania wybranych cech .....	60
Tab. 11. Zachowania dowódców w kontaktach z podwładnymi (preferencje i oczekiwania badanych oficerów) .....	61
Tab. 12 Opinie o rangach tych wartości, które powinien uznawać skuteczny przywódca .....	76
Tab. 13. Opinie respondentów o znaczeniu, jakie obecnie przywiązuje się w środowisku żołnierzy zawodowych do określonych wartości (dane w %) ..	78
Tab. 14. Podstawowe role dowódcze .....	91
Tab. 15 Style kierowania według R. LIKERT .....	112
Tab. 16. Klasyfikacja stylów zarządzania według G. S. SARGIE .....	115
Tab. 17. Podział stylów dowodzenia .....	123
Tab. 18. Możliwe strategie działania graczy i ich potencjalne rezultaty .....	128
Tab. 19. Algorytm kalkulacji sytuacji decyzyjnych .....	129
Rys. 2.1. Źródła umiejętności kierowniczych .....	18
Rys. 2.2 Czynniki wpływające na negatywne doświadczenie .....	25
Rys. 2.3. Podstawowe uwarunkowania rozwoju kompetencji .....	28
Rys. 3.1. Wartości w modelu 7S Mc Kinse'a .....	70
Rys. 3.2. Czynniki warunkujące rozwój kompetencji przywódczych w jednostce i instytucji wojskowej .....	83
Rys. 4.1. Model pracy dowódcy .....	93
Rys. 4.2. Klasyfikacja czynności dowódczych ze względu na kryterium planowania własnej pracy .....	101
Rys. 4.3. Czynności dowódcy według kryterium kompetencji .....	102
Rys. 4.4. Style kierowania .....	114
Rys. 4.5. Style zarządzania według Blake'a i Mouton .....	117
Rys. 4.6. Dowód twierdzenia dotyczącego schematu arbitrażowego J. Nasha .....	132

## ZAŁĄCZNIKI

## Pożądane umiejętności współczesnego dowódcy

### 1. Umiejętności merytoryczne:

1. Nadzorowania szkolenia podległych pododdziałów,
2. Nadzorowania działalności logistycznej,
3. Stosowania procedur dowodzenia,
4. Rozwiązywania problemów taktyczno-operacyjnych,
5. Racjonalnego wykorzystywania możliwości systemu walki,
6. Racjonalnego wykorzystywania przydzielonych sił i środków,
7. Interpretacji i stosowania zapisów dokumentów normatywnych,
8. Promowania, wzbudzania innowacji,
9. Stosowania technik zarządzania,
10. Organizowania pracy własnej,

### 2. Umiejętności społeczne:

1. Reprezentowania podległej jednostki,
2. Motywowania podwładnych,
3. Komunikowania informacji,
4. Oceniania i opiniowania bezpośrednich podwładnych,
5. Rozpoznawania i rozwiązywania problemów grupowych,
6. Rozpoznawania i rozwiązywania problemów bezpośrednich podwładnych,
7. Sytuacyjnego doboru stylu kierowania,
8. Doboru bezpośrednich podwładnych oraz kierowania ich rozwojem zawodowym,
9. Korzystania z pomocy, rady specjalistów.
10. Stwarzanie atmosfery innowacyjności,
11. Kształtowanie dobrych stosunków międzyludzkich,
12. Kształtowanie atmosfery odpowiedzialności za jakość pracy,
13. Oceny i przeciwdziałania zagrożeń w zakresie bhp.

### 3. Umiejętności koncepcyjne

1. Wyszukiwania i wprowadzania innowacji,
2. Holistycznego obejmowania problemów organizacyjnych
3. Przewidywania wyników podejmowanych decyzji

## Poządane cechy współczesnego dowódcy

Lp.	Cecha	Natężenie cechy	
		przeciętna	wysoka
1.	Inteligencja		x
2.	Dążenie do osiągnięć	x	
3.	Odporność na stres		x
4.	Zdolność systemowego myślenia		x
5.	Energiczność	x	
6.	Niekonwencjonalność w działaniu	x	
7.	Poczucie empatii		x
8.	Wymagalność od siebie i pracowników		x
9.	Zdolność do ryzyka	x	
10.	Zdolność do wyrzeczeń		x
11.	Poczucie odpowiedzialności		x
12.	Cierpliwość	x	
13.	Asertywność		x
14.	Samodyscyplina		x
15.	Wiara we własne siły		x
16.	Pogodne usposobienie	x	
17.	Potrzeba władzy	x	

**Proces dydaktyczny nastawiony na kształtowanie kompetencji u studentów a proces tradycyjny**

Lp.	Charakterystyka tradycyjnego procesu dydaktycznego	Charakterystyka procesu nastawionego na kształtowanie kompetencji
1.	Planowanie zajęć w oparciu o materiał nauczania	Planowanie zajęć w oparciu o operacyjne cele kształcenia
2.	Intuicyjne podejście do analizy materiału nauczania	Analiza struktury materiału nauczania w celu wyeksponowania kształtowania umiejętności i zdolności
3.	Ustalanie wymagań przed zajęciami, w czasie lub po stworzeniu sytuacji sprawdzania	Ustalanie wymagań programowych w planowaniu wyników
4.	Informowanie o celu ogólnym, brak informacji o celach szczegółowych	Informowanie studentów o szczegółowych celach operacyjnych, wskazywanie użyteczności treści zajęć w przyszłej pracy zawodowej (w uczeniu się innych przedmiotów)
5.	Ekspozycja wykładu jako formy zajęć i metody nauczania	Wykorzystywanie teorii wielostronnego kształcenia
6.	Nauczanie oderwane od rzeczywistych wymagań stanowisk pracy	Nauczanie z uwzględnieniem wymagań przyszłych stanowisk pracy (symulacja działań)
	Brak środków dydaktycznych, środki przestarzałe	Wykorzystywanie nowoczesnych środków dydaktycznych
7.	Ocenianie według ilości nabytej wiedzy i umiejętności, wymagania intuicyjne	Ocenianie zgodnie z hierarchią wymagań programowych
8.	Sprawdzanie wiedzy	Sprawdzanie wiedzy i umiejętności
9.	Rzadkie komentarze do stopni	Komunikowanie stopni szkolnych razem z komentarzem pozytywnym (oceną słowną)
10.	Rzadkie komentarze motywujące	Zauważanie i komentowanie nawet niewielkich postępów w uczeniu się, ocenianie nieformalne
11.	Okazjonalne kształtowanie zdolności studentów	Planowe kształtowanie zdolności potrzebnych w przyszłej pracy
12.	Brak regulacji kształtowania kompetencji	Wyniki studentów regulatorem kształtowania kompetencji (zmiana toku zajęć, metod, środków dydaktycznych, czasu nauczania zagadnienia)

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

## KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Aktualnie w Akademii brakuje wiedzy dotyczącej zawodowych oczekiwań studentów, ich motywacji oraz uwarunkowań. Stąd też, zamierzając uzupełnić tę wiedzę, chcemy, korzystając z Pana uprzejmości, prosić o udzielenie szczerych odpowiedzi w niniejszej ankiecie. Zawarte twierdzenia i pytania odnoszą się głównie do Pana odczuć i refleksji związanych z kształceniem się w uczelni oraz pracy na poprzednim stanowisku służbowym.

Ankieta jest całkowicie anonimowa, a jej wyniki będą wykorzystywane wyłącznie do celów badawczych.

**1. Z którymi z poniższych twierdzeń zgadza się Pan?**

*(Proszę określić stopień aprobaty, wpisując w tabelę cyfrę z przedstawionej 5-stopniowej skali)*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>zdecydowanie nie</b>	<b>raczej nie</b>	<b>trudno powiedzieć</b>	<b>raczej tak</b>	<b>zdecydowanie tak</b>

Lp.	Twierdzenie	Numer od- powiedzi
1.	Szybko zniechęcam się, gdy doznaję niepowodzeń	
2.	Tracę dobry nastrój na myśl, że mam się znów uczyć	
3.	Mam trudności z koncentracją gdy się uczę	
4.	Zwykle uczę się tylko po to, żeby zaliczyć	
5.	Jeśli czegoś nie rozumiem to z uporem szukam rozwiązania	
6.	Jest tyle atrakcyjnych zajęć, że trudno mi się uczyć	
7.	Wiedza uzyskiwana w Akademii jest przydatna w praktyce	
8.	Bez studiowania moje życie byłoby również sensowne	
9.	Wolałbym studiować w innej uczelni	
10.	Uczenie się sprawia mi przyjemność	
11.	Uczę się głównie dlatego, aby poprawić swój status materialny	
12.	Ukończenie Akademii zwiększy mój prestiż wśród innych oficerów	
13.	Przeciętne oceny z przedmiotów wojskowych to kres moich możliwości.	
14.	Nigdy nie będę umiał posługiwać się wiedzą taktyczno-operacyjną	
15.	Moje oceny bardziej zależały od szczęścia niż poziomu mojej wiedzy	
16.	Niepowodzenia w nauce to moja specjalność	
17.	Brak mi wiary w siebie	
18.	Brak mi uzdolnień do uczenia się przedmiotów wojskowych	

**2. Czy praca na poprzednim stanowisku była dla Pana źródłem satysfakcji?**

*(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)*

1. Zdecydowanie nie    2. Raczej nie    3. Trudno powiedzieć    4. Raczej tak  
5. Zdecydowanie tak

### 3. Z którymi z poniższych twierdzeń zgadza się Pan?

(Proszę określić stopień aprobaty, wpisując w tabelę cyfry z przedstawionej 5-stopniowej skali)

	1	2	3	4	5
	zdecydowanie nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	zdecydowanie tak
Lp.	Twierdzenie				Numer od- powiedzi
1.	Chciałbym być kierownikiem zespołu ludzi				
2.	Z uwagą wysłuchuję wszelkich informacji o przewodzeniu ludźmi				
3.	Szybko zniechęcam się, gdy doznaję niepowodzeń				
4.	Wolę wymyślać pomysły niż wdrażać je kierując ludźmi				
5.	Kierowanie ludźmi sprawia mi satysfakcję				
6.	Kierowanie ludźmi wiąże się ze zbyt dużą odpowiedzialnością				
7.	Stanowisko kierownicze podniesie mój status materialny				
8.	Stanowisko kierownicze zwiększa prestiż oficera				
9.	Nigdy nie będę potrafił skutecznie kierować podwładnymi				
10.	Brak mi wiary w siebie				
11.	Kierowanie ludźmi nie leży w moim charakterze				
12.	Zbyt wiele zależy od szczęścia, a nie solidnej pracy				

### 4. Z którymi poniżej przedstawionymi twierdzeniami zgadza się Pan?

(proszę Pana o zakreślenie numerów tych zdań, z którymi Pan się zgadza)

1. Gdy sprawdzam się w roli przywódcy, sprawia mi to satysfakcję.
2. Preferuję pracę samodzielną bez podwładnych.
3. Jednostki w której służyłem przed Akademią nie poleciłbym jako miejsca pracy znajomym oficerom.
4. Kierowanie ludźmi wiąże się ze zbyt licznymi problemami.
5. Nie wyobrażam sobie innej pracy, niż związanej z przewodzeniem ludźmi.
6. Jeżeli jest taka potrzeba, to chętnie przewodzę grupie osób.
7. Chciałbym w przyszłej pracy rozwiązywać nawet trudne problemy kierownicze.
8. Zawsze lubiłem przewodzić rówieśnikom, a koledzy zwykle mnie słuchali.
9. Chciałbym, aby atmosfera pracy na nowym, przyszłym stanowisku była taka, jak w miejscu gdzie służyłem.

**5. Jakie podejście do podwładnego, w Pana odczuciu, funkcjonowało w poprzednim miejscu pracy - jednostce, instytucji?**

*(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)*

1. Podwładny posiada niskie poczucie odpowiedzialności, niechętnie wykonuje zadania, zaufanie do niego powinno być znacznie ograniczone, stąd też istnieje potrzeba jego częstych kontroli i instruktaży.
2. Podejście częściowo zbliżone do przedstawionego powyżej.
3. Trudno mi powiedzieć.
4. Podejście częściowo zbliżone do przedstawionego poniżej.
5. Podwładny posiada duże poczucie odpowiedzialności, jest godny zaufania i partnerskiego traktowania, nacisk należy położyć nie tyle na kontrolę, co na wspomaganie.

**6. Czy może Pan powiedzieć, iż aktualnie Pana zawód, specjalność zapewnia poczucie bezpieczeństwa zawodowego, pewności swojej przyszłości zawodowej?**

*(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)*

1. Zdecydowanie nie    2. Raczej nie    3. Trudno powiedzieć    4. Raczej tak  
5. Zdecydowanie tak

**7. Czy może Pan uznać, że bezpośredni przełożony w poprzednim miejscu pracy był dla Pana autorytetem w zakresie poniższych kompetencji?**

*(proszę o wpisanie numeru wybranej odpowiedzi w kratkę)*

1. Zdecydowanie nie    2. Raczej nie    3. Trudno powiedzieć    4. Raczej tak  
5. Zdecydowanie tak

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Kompetencje moralne, przestrzeganie norm i wartości             | <input type="checkbox"/> |
| 2. Kompetencje merytoryczne, fachowe                               | <input type="checkbox"/> |
| 3. Kompetencje przywódcze, inspirowanie, mobilizowanie podwładnych | <input type="checkbox"/> |

**8. Czy poniższe zachowania charakteryzowały Pana bezpośredniego przełożonego w poprzednim miejscu pracy?**

*(proszę o wpisanie numeru wybranej odpowiedzi w kratkę)*

1. Nigdy    2. Rzadko    3. Czasami    4. Często    5. Zawsze

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Wyjaśniał powody decyzji, gdy istniała taka potrzeba                    | <input type="checkbox"/> |
| 2. Zasięgał opinii podwładnych w przypadku ważniejszych problemów, decyzji | <input type="checkbox"/> |
| 3. Zezwalał na dużą dozę samodzielności w działaniu                        | <input type="checkbox"/> |
| 4. Okazywał życzliwe zainteresowanie problemami podwładnych                | <input type="checkbox"/> |
| 5. Sprawiedliwie oceniał efekty pracy                                      | <input type="checkbox"/> |

**9. Które z poniższych czynników, jeśli występowały, szczególnie przeszkadzały Panu w skutecznym kierowaniu?**

*(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)*

1. Niewłaściwe działanie przełożonego bezpośredniego lub wyższego szczebla, jakie? .....
2. Przeciążenie pracą, wielość problemów
3. Niepełne umiejętności oddziaływania na podwładnych
4. Inne (jakie ?).....

**10. Gdyby mógł Pan zaprojektować własne stanowisko pracy po ukończeniu Akademii – takie, w którym czułby się Pan najlepiej i mógł realizować swoje plany, to jakim natężeniem poniższych cech charakteryzowałoby się to stanowisko?**

*(proszę, dla kolejnych cech, zakreślić wybrany numer natężenia)*

Cecha stanowiska pracy	Natężenie cechy			
1. Zmienność sytuacji w pracy	1. Sytuacja stabilna, znana	2. Sytuacja czasami zmienna	3. Sytuacja często zmienna	4. Sytuacja dynamiczna
2. Niezbędny zakres wiedzy i umiejętności	1. Wąski, nie wymagający częstego uzupełniania	2. Wąski, wymagający częstego doskonalenia	3. Szeroki, nie wymagający częstego uzupełniania	4. Szeroki, wymagający częstego doskonalenia
3. Wykonywana praca	1. Zdecydowanie indywidualna, samodzielna (np. wykładowca)	2. Praca indywidualna lub w zespole (np. oficer sztabu)	3. Kierowanie sekcją, kilkuosobowym zespołem	4. Zdecydowanie kierownicza (np. dowódca, szef sztabu, zastępca)
4. Częstość podejmowania decyzji	1. Nie ma potrzeby podejmowania decyzji	2. Raczej rzadkie	3. Raczej częste, ale nie związane z dużym ryzykiem	4. Raczej częste, również obarczone dużym ryzykiem
5. Wielkość odpowiedzialności	1. Mała, tylko za własne działania	2. Mała, również za działania innych	3. Duża, lecz tylko za własne działania	4. Duża, również za działania innych

**11. Jakie czynniki lub sytuacje (jeśli występują), w Pana odczuciu, szczególnie negatywnie wpływają na motywację uczenia się w Akademii?**

.....  
 .....

**12. Jakie czynniki lub sytuacje (jeśli występują) szczególnie pozytywnie wpływają na motywację uczenia się w Akademii?**

.....  
 .....

**13. Jakie umiejętności, potrzebne w przyszłej pracy, chciałby Pan aktualnie szczególnie uzupełnić?**

.....  
 .....

**14. Jaką uczelnię ukończył Pan?**

*(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)*

1. WSOWZ, WSOWP                      2. Inną

**15. Czy pracował Pan na stanowisku dowódcy pododdziału, kierownika sekcji?**

*(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)*

1. Tak                      2. Nie

**16. Jakich przedmiotów w szkole średniej uczył się Pan najchętniej?**

*(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)*

1. Przedmiotów humanistycznych.  
2. Przedmiotów ścisłych.  
3. Zarówno przedmiotów humanistycznych, jak i ścisłych.

**17. Czy posiada Pan rodzeństwo?**

*(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)*

1. Tak                      2. Nie

**18. Jakie ostatnie oceny semestralne uzyskał (uzyskał) Pan z przedmiotu dowodzenie?**

*(proszę o wpisanie numeru wybranej odpowiedzi w kratkę)*

1. Ocena dostateczna                      2. Ocena dobra                      3. Ocena bardzo dobre

**19. Na którym jest Pan roku nauki?**

*(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)*

1. Rok zerowy                      2. Pierwszy rok                      3. Drugi rok

## Załącznik 5.

## Stopień aprobaty przez badanych oficerów tych wartości, które powinien uznawać skuteczny przywódca

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

Lp.	Wartość	Stopień aprobaty					Średnia arytmetyczna 72 (pkt.)
		zdecydowanie nie	nie	trudno powie- dzi-eć	tak	zdecy- do- wanie tak	
<b>1. Lojalność</b>							
1.1	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	6,9	4,0	22,0	32,7	<b>33,3</b>	5,18
1.2	Lojalność w stosunku do podwładnego	1,9	3,2	5,7	43,9	<b>45,2</b>	6,00
1.3	Lojalność w stosunku do przełożonego	–	1,3	5,1	<b>51,2</b>	42,4	6,09
<b>2. Powinność</b>							
2.1	Pracowitość	0,6	5,1	7,5	<b>55,4</b>	31,4	5,80
2.2	Przejawianie inicjatywy	1,3	4,8	5,7	<b>46,5</b>	42,8	5,97
2.3	Działanie z namysłem	–	1,3	6,3	<b>52,9</b>	39,6	6,04
2.4	Prawdomówność w każdej sytuacji	3,8	10,0	13,2	<b>44,0</b>	28,9	5,28
2.5	Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	0,6	0,6	5,7	31,2	<b>61,6</b>	6,36
2.6	Odmawianie wykonania rozkazu niezgodnego z prawem	1,9	5,1	17,0	25,2	<b>50,3</b>	5,81
<b>3. Szacunek</b>							
3.1	Tolerancyjność religijna	3,1	1,2	18,9	34,0	<b>42,8</b>	5,70
3.2	Sprawiedliwość	–	5,7	3,8	34,8	<b>59,5</b>	6,37
3.3	Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	–	0,6	6,9	<b>54,1</b>	38,4	6,04
3.4	Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	0,6	1,9	10,1	<b>56,5</b>	30,8	5,80

<sup>72</sup> Zastosowano skalę 7 – punktową, gdzie 1- zdecydowanie nie, 2, 3 - stopnie pośrednie; 4- trudno powiedzieć, 5. 6 - stopnie pośrednie; 7-zdecydowanie tak.

3.5	Bezinteresowność służby	11,3	8,2	23,3	<b>43,4</b>	13,8	4,63
3.6	Codzienna uprzejmość	0,6	5,7	18,3	<b>49,0</b>	26,4	5,46
<b>4. Honor</b>							
4	Postępowanie z honorem	0,6	–	6,9	28,4	<b>54,1</b>	6,24
<b>5. Prawość</b>							
5.1	Działanie zgodnie z prawem i moralnością	0,6	0,6	8,8	37,1	<b>52,8</b>	6,14
5.2	Uczciwość w każdej sytuacji	1,9	4,4	10,7	<b>46,5</b>	36,5	5,74
5.3	Zgodność słów z czynami	0,6	–	5,0	37,7	<b>56,6</b>	6,32
5.4	Działanie z wyboru a nie nakazu	1,3	2,5	17,6	<b>55,3</b>	23,3	5,48
5.5	Szczerowość wypowiedzenia myśli	1,9	6,3	16,3	<b>51,6</b>	23,9	5,39
<b>6. Odwaga</b>							
6.1	Odwaga moralna	–	1,9	11,9	<b>50,9</b>	35,2	5,89
6.2	Pokonywanie strachu przed krzywdą cielesną	1,9	6,3	26,1	<b>47,1</b>	18,5	5,13
<b>7. Bezinteresowność służby</b>							
7.1	Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	10,8	15,7	21,5	<b>37,8</b>	13,9	4,37
7.2	Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	6,9	8,1	34,6	<b>30,8</b>	19,5	4,70

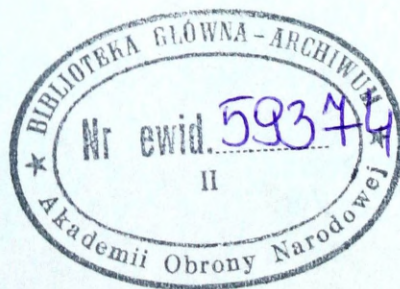
## Załącznik 6.

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

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

Lp.	Cecha, wartość	Oficero- wie młod- si %	Oficero- wie starsi %	Współczynnik siły związku <sup>73</sup> $\varphi$
1.2	Lojalność w stosunku do podwładnego	54,8	70,4	<b>0,15</b>
5.3	Zgodność słów z czynami	58,1	61,1	–
2.4	Prawdomówność w każdej sytuacji	54,7	63,0	–
5.2	Uczciwość w każdej sytuacji	62,4	42,6	<b>-0,18</b>
3.2	Sprawiedliwość w ocenianiu działań podwładnych	56,2	48,1	–
3.6	Codzienna uprzejmość	55,3	40,7	–
6.1	Odwaga moralna	45,0	46,3	–
5.5	Szczerłość wypowiedzania myśli	39,2	44,4	–
2.2	Przejawianie inicjatywy	43,5	35,2	–
2.5	Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	39,2	37,0	–
2.3	Działanie z namysłem	40,2	29,6	–
8.10	Dbłość o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą	36,5	25,9	–
2.1	Pracowitość	39,7	14,8	<b>-0,25</b>
7.2	Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	30,6	31,5	–
3.3	Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	34,1	18,5	<b>-0,16</b>
5.1	Działanie zgodnie z prawem i moralnością	30,2	25,9	–
5.4	Działanie z wyboru a nie nakazu	31,5	18,5	–
1.3	Lojalność w stosunku do przełożonego	28,4	24,1	–
3.4	Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	27,3	16,7	–
8.5	Przewidywanie skutków działań	28,2	14,8	–
1.1	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	29,3	9,3	<b>-0,22</b>
8.8	Dbłość o zdrowie i higienę	22,4	11,1	–

<sup>73</sup> Współczynniki siły związku  $\varphi$  wyraża zależność pomiędzy podano tylko dla zależności istotnych statystycznie na poziomie  $\leq 0,05$



S/6388

18,60