

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

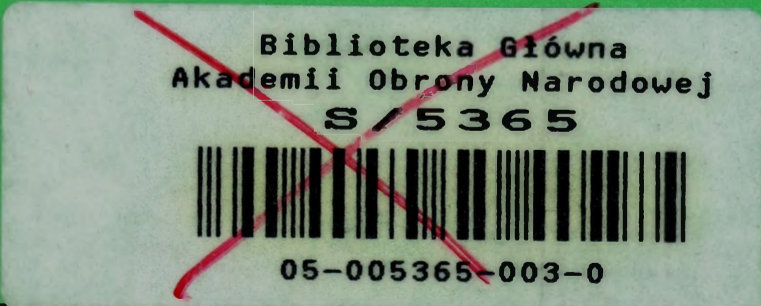
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA

PRZYWÓDZTWO W DOWODZENIU WOJSKAMI NA SZCZEBLU TAKTYCZNYM

Praca naukowo-badawcza
p.k. „DOWÓDCA”



65271



WARSZAWA

2002



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

INSTYTUT DOWODZENIA

Mjr dr Tomasz MAJEWSKI

**PRZYWÓDZTWO W DOWODZENIU WOJSKAMI
NA SZCZEBLU TAKTYCZNYM**

Praca naukowo-badawcza

p.k. DOWÓDCA



Warszawa



2002

Recenzent: prof.dr hab. Bogdan SZULC

**Skład komputerowy, redakcja techniczna
mgr Grażyna GÓRSKA-CADER**

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ	8
1.1. Ogólne ustalenia terminologiczne	8
1.2. Cele badań.....	8
1.3. Problemy badawcze i hipoteza robocza	9
1.4. Zmienne badawcze i wskaźniki zmiennych	10
1.5. Metody i narzędzia badawcze.....	10
1.6. Teren badań. Charakterystyka badanej próby	12
2. PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ.....	17
2.1. Znaczenie przywództwa w dowodzeniu wojskami	17
2.2. Istota pracy dowódcy	21
2.3. Pojęcie i istota przywództwa	28
2.4. Uwarunkowania przywództwa.....	36
2.5. Wskaźniki przywództwa.....	42
3. KOMPETENCJE PRZYWÓDCZE OFICERÓW I ICH UWARUNKOWANIA – WYNIKI BADAŃ	46
3.1. Aspiracje dowódcze oficerów	46
3.2. Umiejętności i cechy przywódcze oficerów	47
3.3. Zdolności przywódcze	53
3.4. Zachowania przywódcze oficerów.....	54
3.5. Wzór skutecznego dowódcy – przywódcy	58
3.6. Organizacyjne uwarunkowania ko kształtowania kompetencji przywódczych	63
3.6.1. Zachowania przełożonych	63
3.6.2. Założenia kulturowe	64
3.6.3 Szkolenia w jednostkach wojskowych	66
4. ZAŁOŻENIA ROZWOJU KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH OFICERÓW W JEDNOSTKACH WOJSKOWYCH.....	67
ZAKOŃCZENIE	67
WYKAZ LITERATURY	67
WYKAZ TABEL.....	67
WYKAZ RYSUNKÓW.....	67
WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW.....	67

WSTĘP

Sukces organizacji zależy od skutecznego i sprawnego działania jej kierowników. Większa skuteczność tych organizacji, w których funkcjonują przywódcy, zrodziła zapotrzebowanie na kierowników posiadających kompetencje przywódcze. W efekcie zwróciło to większą uwagę badaczy i naczelnej kadry kierowniczej na potrzebę poszukiwania determinantów przywództwa oraz problematykę kształcenia i doskonalenia przywódców.

Również w Siłach Zbrojnych RP zaczęto w większym stopniu uświadamiać sobie fakt, że oparcie dowodzenia wojskami wyłącznie na władzy formalnej (z mocy prawa), może okazać się niewystarczające do skutecznego i sprawnego kierowania podwładnymi, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, wymagających od podwładnych wzmoczonego wysiłku fizycznego i intelektualnego. Stąd też pożądane jest, aby dowódca odznaczał się również władzą odniesienia, tzn., wynikającą z posiadania kompetencji przywódczych (cech osobowości, umiejętności i zdolności przywódczych). Kompetentny dowódca – uznany i szanowany przez podwładnych – lepiej wykorzysta posiadane zasoby finansowe, rzeczowe i informacyjne oraz będzie tak wpływał na podwładnych, aby z pasją i skutecznie realizowali postawione przez przełożonych zadania.

Ranga, jaką uzyskało przywództwo uwidoczniła się w podjęciu: badań przez B. Szulca, L. Kanarskiego, B. Rokickiego i J. Borkowskiego nad rozwojem i uwarunkowaniami przywództwa w naszych siłach zbrojnych, pojawieniu się publikacji resortowych popularyzujących tę problematykę oraz uwzględnieniu w programie studiów i kursów w AON treści z zakresu przywództwa.

W dotychczasowych pracach naukowo-badawczych wskazano rolę i znaczenie przywództwa w sprawnym kierowaniu naszymi siłami zbrojnymi¹, skupiono się nad opracowaniem koncepcji kształcenia przywódców², zarysowano teorię przywództwa

¹ Zob. B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych*, Warszawa 1998.

² Zob. B. Szulc, (kier. pracy), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 2. Weryfikacja koncepcji*, Warszawa 2001.

w wojsku³ oraz dokonano oszacowania kompetencji społecznych⁴ oraz kompetencji kierowniczych⁵ oficerów oraz uwarunkowań tych kompetencji.

Jednak aktualnie brakuje wyników badań empirycznych dotyczących problematyki kształtowania zachowań przywódczych w jednostkach wojskowych. Nie w pełni wiadomo również, czy i jaka część oficerów chce być przywódcami (dowodzić podwładnymi), jakie oficerowie posiadają umiejętności przywódcze, jakich umiejętności zwykle im brakuje oraz – co wydaje się najistotniejsze – jakie preferują style oddziaływania na podwładnych, co sądzą o nich, jakie posiadają wzorce skutecznego działania. Ponadto niepełna jest wiedza o organizacyjnych uwarunkowaniach zachowań przywódczych oficerów oraz działaniach, jakie podejmują oficerowie, aby sprawniej dowodzić podwładnymi. Poza tym, z powodu dynamiki zmian organizacyjnych i społecznych oraz ze względu na to, że wyniki badań zwykle odzwierciedlają statyczny obraz rzeczywistości, istnieje potrzeba weryfikacji i pogłębiania badań naukowych w obszarze przywództwa.

Stąd też konieczne jest podjęcie dalszych badań diagnostycznych i weryfikacyjnych z obszaru kompetencji przywódczych, pozwalających poszerzać dotąd uzyskaną wiedzę w zakresie wspomnianej powyżej problematyki.

Jak wskazują autorzy literatury przedmiotu, kompetencje przywódcze rozwija się nie tyle w czasie kursów i szkoleń, ale przede wszystkim poprzez praktykowanie przewodzenia. Zwraca to więc uwagę na to, że proces kształtowania zachowań przywódczych powinien być realizowany przede wszystkim w czasie służby kadry dowódczej w jednostkach wojskowych.

Nie każdy oficer musi i może zostać przywódcą. Jednak pożądane jest, aby kompetencje przywódcze posiadli ci dowódcy, których wpływ na funkcjonowanie organizacji wojskowych jest największy – dowódcy pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych. Czyli ci oficerowie, którzy często spotykają się z żołnierzami bezpośrednio wykonującymi zadania bojowe, od których zachowania, przykładu,

³ Zob. J. Borkowski, L. Kanarski, B. Rokicki, *Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego*, Warszawa 2001.

⁴ Zob. L. Kanarski, E. Pomykała, B. Rokicki, *Kompetencje społeczne oficerów*, Warszawa 2002.

⁵ Zob. B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, *Motywacje absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, Warszawa 2001.

prostych słów zachęty zależą losy walki czy bitwy. Pożądane jest więc, używając terminologii amerykańskiej, przede wszystkim przywództwo bezpośrednie i organizacyjne.

Tak więc wykorzystanie przywództwa w dowodzeniu wojskami szczebla taktycznego wymaga kształtowania przywództwa bezpośredniego i przywództwa organizacyjnego. Stąd też w jednostkach wojskowych kadra dowódcza najwyższego szczebla powinna stwarzać oficerom warunki do rozwoju kompetencji przywódczych oraz warunki do wykorzystywania przywództwa w działaniach zarówno w czasie pokoju, jak i wojny. Pytanie o to, czy tak jest i w jakim zakresie warunki te są aktualnie stwarzane oraz jakie są tego efekty, ukierunkowało niniejszą pracę badawczą.

W pierwszym rozdziale określono cele, problemy i hipotezę badawczą. Wskazano zmienne, wskaźniki zmiennych i metody badawcze oraz krótko przedstawiono zastosowany aparat opisu statystycznego. Ponadto opisano teren badań i scharakteryzowano, pod względem demograficznym, próbę badanych oficerów.

W drugim rozdziale przedstawiono znaczenie przywództwa w dowodzeniu, dokonano charakterystyki działań dowódcy, a następnie na kanwie tego opisu, przedstawiono pojęcia i istotę przywództwa. Wskazano również, wynikające z analizy literatury przedmiotu, uwarunkowania zdobycia i utrzymania przywództwa oraz spróbowano określić wskaźniki zachowań przywódczych.

Przedstawione w drugim rozdziale treści wprowadzały jednocześnie w problematykę prowadzonych badań, których wyniki zaprezentowano w rozdziale trzecim. W rozdziale tym przedstawiono wyniki oszacowań rozkładów przywódczych, umiejętności przywódczych oraz opisano te wybrane czynniki, które mają hipotetyczny wpływ na efekty pracy i zachowania przywódcze oficerów.

Natomiast w rozdziale czwartym przedstawiono ogólne założenia rozwoju kompetencji przywódczych w jednostkach wojskowych oraz propozycje usprawnienia tego rozwoju, sformułowane na podstawie uzyskanych wyników badań.

Niniejsza praca, oprócz wymiaru poznawczego, zdaniem jej autora, ma także charakter praktyczny. Może bowiem ukierunkować, w pewnym zakresie, edukacyjne wysiłki nauczycieli akademickich. Zwraca również uwagę na potrzebę kształtowania

właściwszych wzorców skutecznego dowódcy. Opracowanie to może być ponadto lekturą każdego, dążącego do rozwoju kompetencji dowódczych oficera – zwłaszcza, że wyniki badań obrazują również rezultaty pracy części kadry dowódczej naszych sił zbrojnych i mogą być przyczynkiem pogłębiającym świadomość tych oficerów w zakresie wagi ich działań służbowych.

Ponadto uzyskane wyniki badań mogą być pomocne przy precyzowaniu kolejnych problemów badawczych w obszarze kompetencji przywódczych.

Autor pracy pragnie również podziękować wszystkim tym oficerom, którzy wypełnili kwestionariusze ankiet oraz tym nauczycielom akademickim, którzy podzielili się swoimi refleksjami i uwagami.

1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ

1.1. Ogólne ustalenia terminologiczne

Przyjęto, że poszczególne terminy w niniejszej pracy będą definiowane w miarę pojawiania się ich w kolejnych podrozdziałach. Zrozumiałość treści wymagała jednak wskazania ogólnych ustaleń. Przyjęto następujące założenia:

1. Wobec tego, że praca korzysta również z dorobku teorii kierownictwa, posługiwano się jej terminologią. Stąd też, jeżeli z kontekstu zdania nie wynika inaczej, pojęcia „kierownik” i „organizacja” oznaczają również „dowódcę” i „organizacje wojskowe”.
2. Termin „jednostki wojskowe” stosowano w znaczeniu samodzielnie działających pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych (oddziałów gospodarczych).
3. Pojęcie „kompetencje przywódcze” używano w znaczeniu, „system wiedzy, umiejętności, zdolności i cech osobowościowych przywódcy, które pozwalają sprawnie wykonać otrzymane zadania.”

1.2. Cele badań

Cel główny badań sformułowano następująco:

ustalenie zmian w organizacjach wojskowych, które pozwolą zwiększyć rolę przywództwa w dowodzeniu wojskami na szczeblu taktycznym.

Sprecyzowano następujące **cele szczegółowe**:

1. Określenie znaczenia przywództwa w sprawnym dowodzeniu.
2. Określenie występowania aspiracji dowódczych wśród oficerów.
3. Oszacowanie poziomu ogólnych zdolności umiejętności przywódczych oficerów.
4. Ustalenie cech, które oficerowie pragną rozwijać.
5. Ustalenie czynników utrudniających rozwój kompetencji przywódczych oficerów w jednostkach wojskowych.
6. Sformułowanie ogólnych założeń rozwoju kompetencji przywódczych oficerów w jednostkach wojskowych.

1.3. Problemy badawcze i hipoteza robocza

Problem główny badań sformułowano następująco:

Jakich należy dokonać zmian w organizacjach wojskowych, aby zwiększyć rolę przywództwa w dowodzeniu wojskami na szczeblu taktycznym?

Ustalono następujące **problemy szczegółowe**:

1. Jakie jest znaczenie przywództwa w sprawnym dowodzeniu?
2. Czy oficerowie posiadają aspiracje dowódcze?
3. Jaki jest poziom ogólnych zdolności i umiejętności przywódczych oficerów?
4. Jakie cechy przywódcze oficerowie pragną rozwijać?
5. Jakie czynniki utrudniają rozwój kompetencji przywódczych oficerów w jednostkach wojskowych:
 - 5.1. Czy wzór skutecznego dowódcy uznawany przez oficerów odpowiada wymogom przywództwa?
 - 5.2. Jakich pozytywnych zachowań brakuje przełożonym badanych oficerów?
 - 5.3. Czy wzorzec oficera odpowiada teorii „Y” D. McGregora?
 - 5.4. Czy szkolenia uwzględniają wiedzę i umiejętności społeczne?
6. Jakie należy uwzględnić założenia rozwoju kompetencji przywódczych oficerów w jednostkach wojskowych?

Główna hipoteza robocza przyjęła następujące brzmienie:

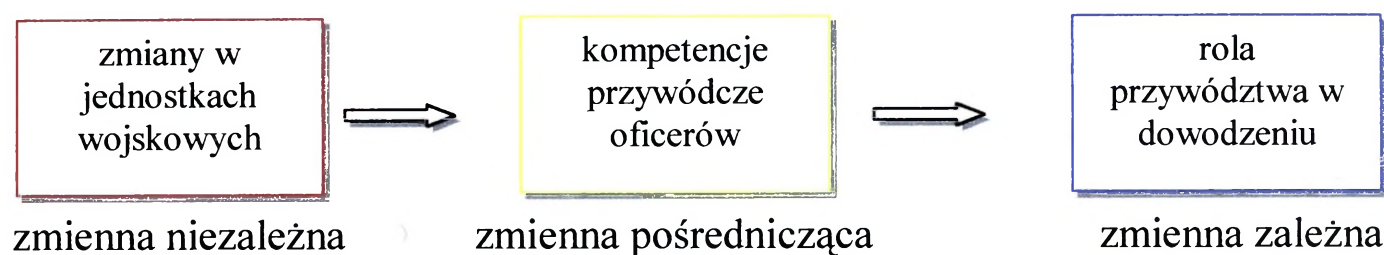
Zwiększenie roli przywództwa w dowodzeniu wojskami szczebla taktycznego wymaga przemiany w świadomości kadry dowódczej w zakresie:

- *potrzeby doskonalenia kompetencji przywódczych oficerów,*
- *wzoru działania sprawnego dowódcy,*
- *podstawowych założeń kulturowych – natury człowieka*
oraz podniesienia poziomu umiejętności przywódczych dowódców.

Sformułowane problemy szczegółowe są problemami diagnostycznymi, stąd też nie istniała potrzeba formułowania hipotez szczegółowych.

1.4. Zmienne badawcze i wskaźniki zmiennych

Ze względów porządkujących proces badań, za zmienną zależną globalną przyjęto zmiany w funkcjonowaniu jednostek wojskowych szczebla taktycznego, natomiast za zmienną niezależną globalną – rolę przywództwa w dowodzeniu wojskami. Konieczne jest również wyróżnienie zmiennej pośredniczącej – kompetencji przywódczych oficerów. Układ zmiennych przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Przyjęty w pracy układ zmiennych

Wskaźnikami zmiennej „rola przywództwa” uczyniono deklaracje oficerów dotyczące wzoru skutecznego dowódcy, natury człowieka, szkoleń w zakresie przywództwa oraz braki w pozytywnych zachowaniach przełożonych. Wskaźnikami innych zmiennych (np. umiejętności, preferowany rodzaj pracy, wzorzec podwładnego, cechy demograficzne) są wybory odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety. Przyjęto ponadto, że wyniki uzyskane na skali zachowań przywódczych (podrozdział 3.3) będą wskaźnikami kompetencji przywódczych.

1.5. Metody i narzędzia badawcze

W badaniach posłużono się następującymi **metodami**:

1. Metodą sondażu techniką ankiety.
2. Metodami statystycznymi:
 - opisem statystycznym,
 - wnioskowaniem statystycznym,
 - analizą skupień.

Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety, którego wzór znajduje się w załączniku 1.

Opracowując wyniki badań wykorzystano pakiet statystyczny *STATISTICA PL*, co umożliwiło szeroką eksplorację danych. W celu ustalenia współzależności pomiędzy zmiennymi, użyto:

- dla skal rangowych – współczynnika korelacji rangowej r_s Spearmana,
- dla skal nominalnych – współczynnika siły związku V Cramera.

Do oszacowania korelacji zmiennych dwuwartościowych – w celu uproszczenia obliczeń – posłużono się współczynnikiem korelacji r Pearsona.

Określenia siły związku i korelacji przyjęto jak w tabeli 2.

Tabela 1

Określenia siły związku zmiennych (korelacji)

Wartości siły związku lub współczynnika korelacji	Określenie siły
$r = 0$	brak
$0 < r < 0,1$	nikła
$0,1 \leq r < 0,3$	słaba
$0,3 \leq r < 0,5$	przeciętna
$0,5 \leq r < 0,7$	wysoka
$0,7 \leq r < 0,9$	bardzo wysoka
$0,9 \leq r < 1$	niemal pełna
$r = 1$	pełna

Źródło: A. Góralski, *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice*, Warszawa 1987, s. 38.

W celu określania istotności obliczanych współczynników korelacji zastosowano następujące testy statystyczne:

1. Test χ^2 (chi-kwadrat) Pearsona; posługując się nim przyjęto, że:

- liczebności oczekiwane w każdym polu tabeli wielodzielczej nie powinny być mniejsze od 2 i jednocześnie, w co najwyżej jednej piątej pól, liczebności te mogą być mniejsze od pięciu,
- przy niespełnieniu przez badany rozkład powyższego założenia, logicznie łączono odpowiednie klasy jakościowe, a w przypadku tablicy czteropolowej uwzględniano poprawkę Yatesa.

2. Test t Studenta.

Przy prezentowaniu danych pod uwagę brano przede wszystkim te współczynniki wartości testu istotności, dla których **poziom istotności p** był mniejszy lub równy wartości **0,05** (wartość graniczna zwykle przyjmowana w naukach społecznych).

Pragnie się Czytelnikowi zwrócić uwagę na dwa wskazania. Po pierwsze, należy mówić o współzależnościach badanych zmiennych, a nie o determinantach zmiennych, gdyż takie stwierdzenie w pełni uzasadniają dopiero badania metodą eksperymentalną. Po drugie, ustalone związki mają w teorii naukowej charakter co najwyżej prawidłowości.

1.6. Teren badań. Charakterystyka badanej próby

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w październiku 2002 roku. Objęto nimi oficerów posiadających wykształcenie I stopnia będących studentami Wydziału Wojsk Lądowych AON. Dążono, ze względu na tematykę badań, do uzyskania opinii i sądów jak największej liczby oficerów pełniących służbę na stanowiskach dowódczych. Z powodu dużego rozproszenia oraz trudności dotarcia do oficerów, praktycznie niemożliwe było zastosowanie losowych metod doboru próby badawczej, stąd też zastosowano dobór celowy.

Rozprowadzono wśród oficerów 121 kwestionariuszy ankiet. Wypełniło je 115 oficerów, przy czym, ze względu na brak wielu odpowiedzi odrzucono 2 kwestionariusze, kwalifikując ostatecznie do analizy odpowiedzi 113 oficerów. Taka, nie w pełni reprezentatywna, próba badawcza nakazywała więc ostrożność w formułowaniu wniosków, poszukiwania wielu przyczyn diagnozowanego stanu rzeczy.

Badaną próbę oficerów scharakteryzowano ze względu na:

- staż służby na stanowisku kierowniczym (tab. 2, rys. 2),
- pełnienie aktualnie (lub nie) funkcji kierownika (tab. 3, rys. 3),
- wiek (tab. 4, rys. 4),
- motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego (tab. 5, rys. 5).

Tabela 2

Staż służby na stanowisku kierowniczym (dowódczym)

Lp.	Staż	Liczebność	%
1.	Do 5 lat	40	35,4
2.	6-10 lat	73	64,6
Razem		113	100,0

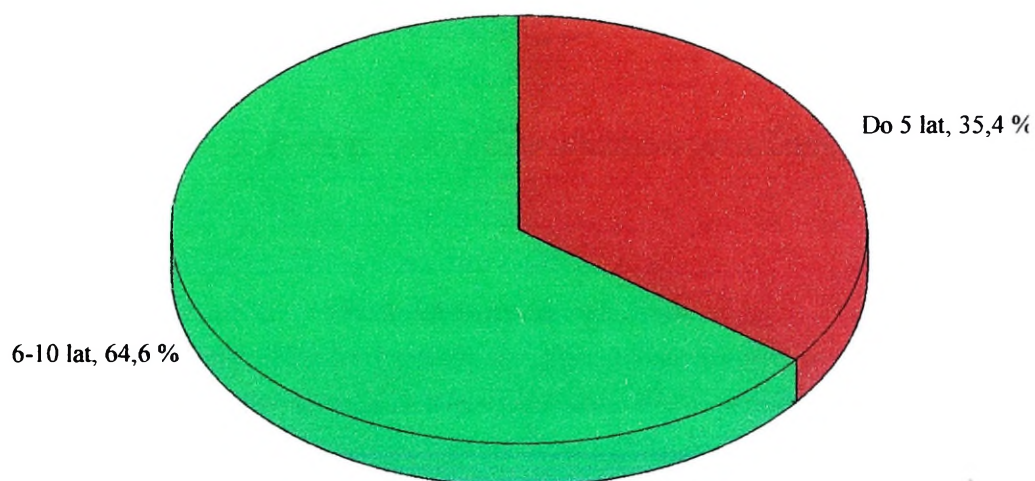
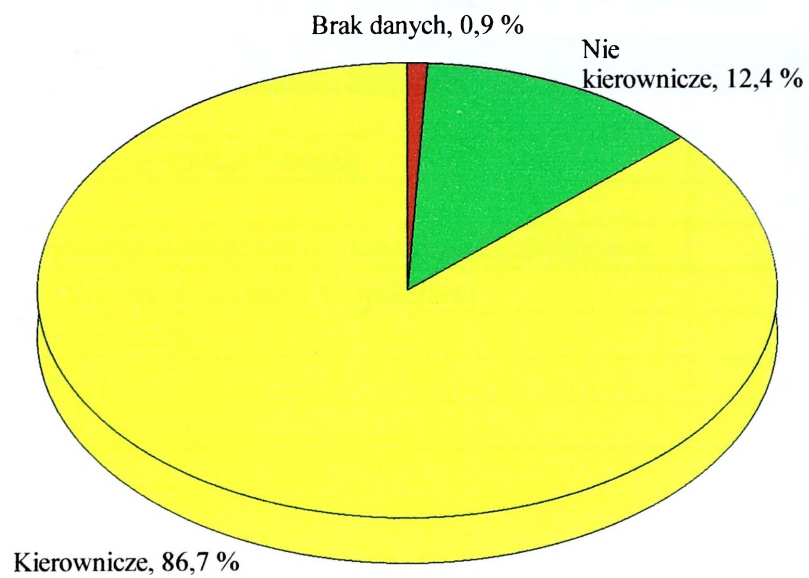
Rys. 2. *Staż służby na stanowisku kierowniczym (dowódczym)*

Tabela 3

Rodzaj stanowiska służbowego oficerów

Lp.	Stanowisko	Liczebność	%
1.	Nie kierownicze	14	12,4
2.	Dowódcze, kierownicze	98	86,7
3.	Brak deklaracji	1	0,9
Razem		113	100,0

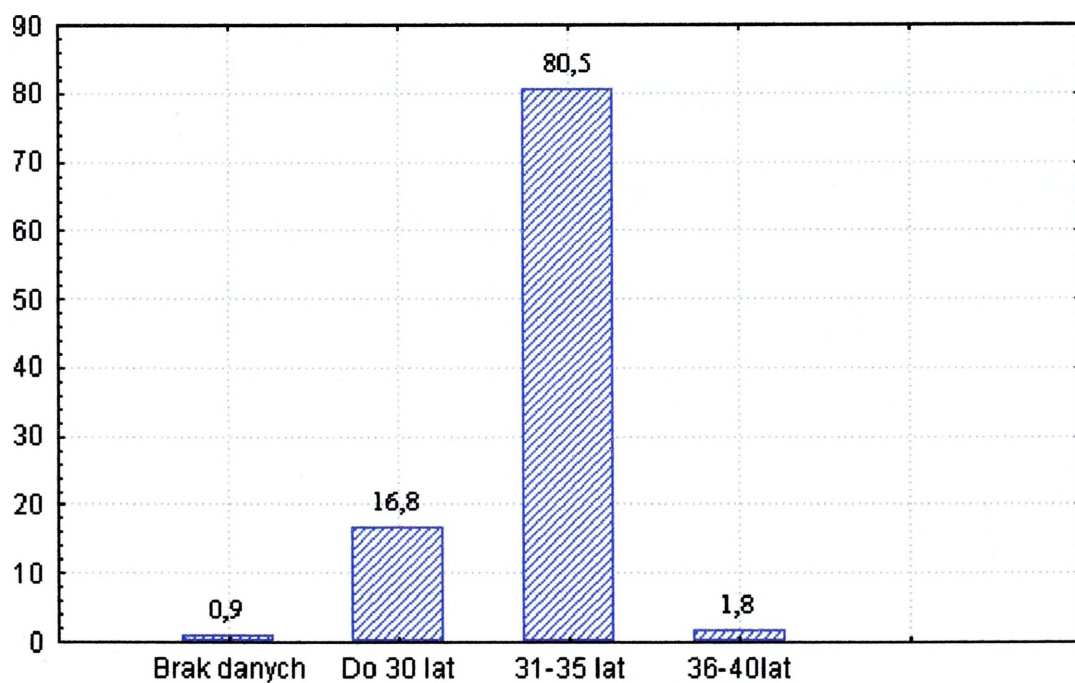


Rys. 3. Rodzaj stanowiska służbowego oficerów

Tabela 4

Wiek badanych oficerów

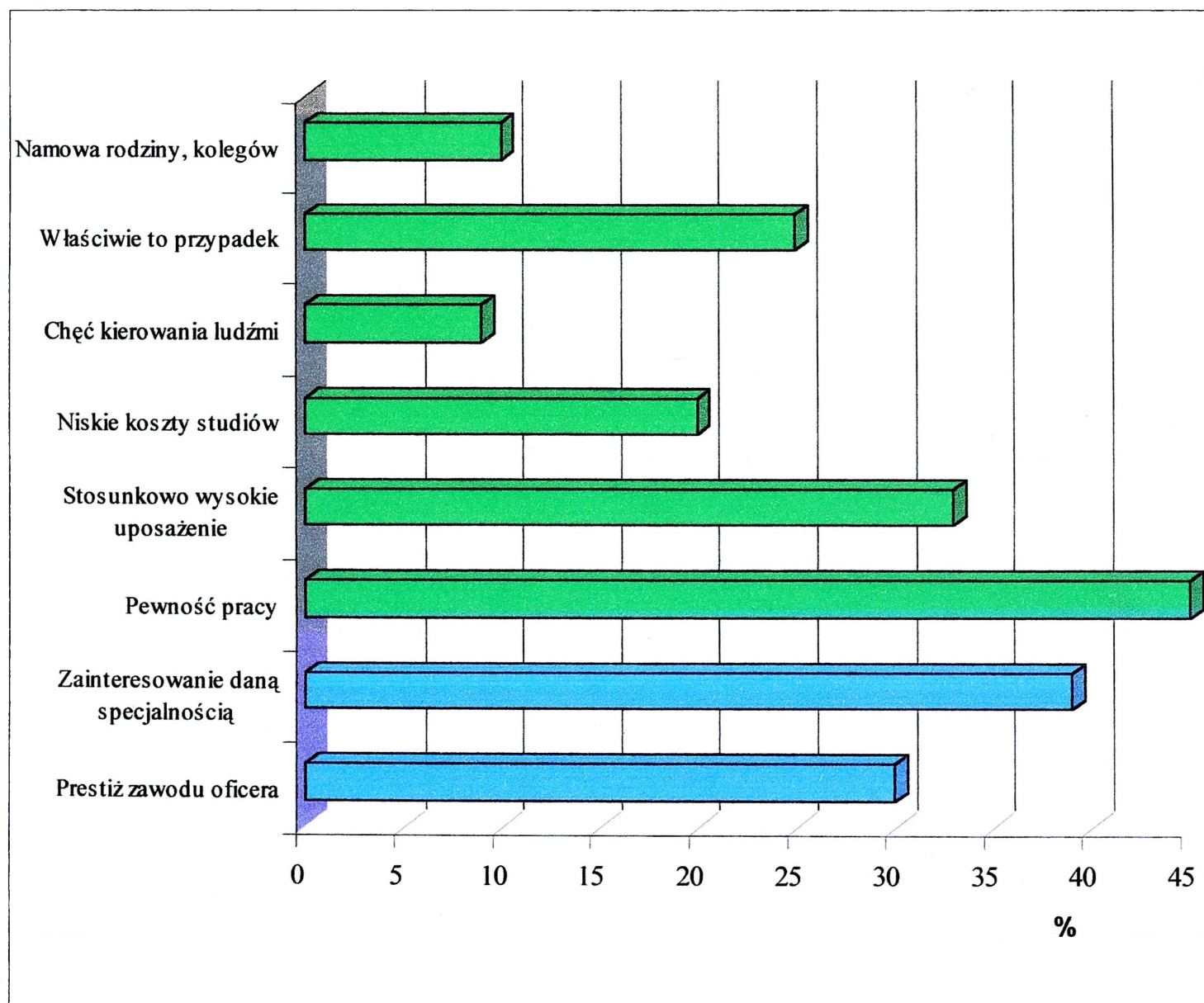
Lp.	Wiek	Liczebność	%
1.	Do 30 lat	19	16,8
2.	31-35 lat	91	80,5
3.	36-40 lat	2	1,8
5.	Brak deklaracji	1	0,9
Razem		160	100,0



Rys. 4. Wiek badanych oficerów

Motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego

Lp.	Motywy	Liczebność	%
1.	Prestiż zawodu oficera	30	26,5
2.	Zainteresowanie daną specjalnością	39	34,5
3.	Pewność pracy	45	39,8
4.	Stosunkowo wysokie uposażenie, mieszkanie służbowe	33	48,0
5.	Niskie koszty studiów w uczelni wojskowej	20	17,7
6.	Chęć kierowania ludźmi	9	8,0
7.	Właściwie to przypadek	25	22,1
8.	Namowa rodziny, kolegów	10	8,8

*Rys. 5. Motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego*

Spośród przedstawionych danych demograficznych należy zwrócić szczególną uwagę na motywy wyboru zawodu żołnierza przez oficerów (rys. 5). Respondenci mogli wybrać kilka motywów. Stosunkowo mała grupa osób wybrała odpowiedź *prestiz* (26,5%), *zainteresowanie* (34,5%), które wiążą się z tak pożądaną motywacją wewnętrzną. Również tylko 8,0% osób kierowało się chęcią *kierowania ludźmi* – motywem cechującym skutecznych kierowników. Natomiast aż 48% kierowało się motywem materialnym.

2. PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

2.1. Znaczenie przywództwa w dowodzeniu wojskami

Kierowanie według Encyklopedii organizacji i zarządzania, w ujęciu ogólnym, jest to: „... oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany) zmierzający do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu”⁶. Definicję kierowania, łączącą oddziaływanie zarówno na ludzi, jak i przedmioty, proponuje W. Kieżun – kierowanie to „(...) powodowanie, ażeby ktoś lub coś zachowywało się zgodnie z celem organizacji”⁷. Występują tu trzy składniki: podmiot kierowania – kierujący, przedmiot kierowania – kierowany oraz składnik trzeci – informacyjne sprzężenie pomiędzy nimi.

Pojęcie **dowodzenia**, za J. Michniakiem, można określić jako „[...] proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym, oraz w ramach którego, wspomagany przez swój sztab, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk [...]”⁸. W definicji tej został więc wyróżniony podmiot kierowania – dowódca, przedmiot kierowania – podwładni oraz zostały wskazane funkcje kierownicze, poprzez które dowódca dysponuje posiadanymi zasobami (ludzkimi, rzeczowymi, informacyjnymi i finansowymi) czyli podległymi wojskami.

Inne przykładowe określenia pojęcia „dowodzenie” występujące w literaturze przedmiotu są następujące:

1. „Dowodzenie jest podstawową formą kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych wojsk (żołnierzy) [...]”⁹.

⁶ Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1982, s. 205.

⁷ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa, 1997, s. 138.

⁸ J. Michniak (kier. nauk.), *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 2000, s. 9.

⁹ T. Wójcik, *Wybrane problemy teorii dowodzenia w świetle doktryny obronnej RP*, Zeszyty Naukowe AON nr 1/1990.

2. „Dowodzenie stanowi złożony proces informacyjno-zasileniowy. Podstawowymi funkcjami tego procesu są: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie”¹⁰.
3. „Dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania ze względu na strukturę organizacyjną sił zbrojnych i specyfikę realizowanych przez nie zadań, zwłaszcza w warunkach działań wojennych”¹¹.

Propozycję klasyfikacji kierowania, wyróżniającą dowodzenie jako rodzaj kierowania przedstawił np. L. Krzyżanowski¹². Przyjętym przez niego kryterium jest typ władzy organizacyjnej. Zdaniem tego autora, analiza źródeł i stosunków władzy w organizacjach prowadzi do wyodrębnienia trzech głównych czynników, tworzących podstawę do sprawowania władzy oraz trzech form (rodzajów) kierowania organizacjami gospodarczymi i niedochodowymi¹³ – tabela 6.

Tabela 6

Czynniki tworzące władzę a rodzaje kierowania

Lp.	Czynniki tworzące podstawę władzy	Tytuł do kierowania	Rodzaje kierowania
1.	Władza formalna	Autorytet formalny	Administrowanie Rządzenie Nadzór Dowodzenie
2.	Zasoby materialne	Władanie zasobami lub dysponowanie nimi	Zarządzanie
3.	Kompetencje intelektualne kierującego (cechy, wiedza, umiejętności, twórcza aktywność, doświadczenie, charyzma)	Autorytet osobisty	Przywódstwo

Źródło: opracowanie na podstawie opisu L. Krzyżanowskiego, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999, s. 248.

¹⁰ *Intuicja w dowodzeniu*, pod red. J. Michniaka, Warszawa 2001, s. 7.

¹¹ *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 90.

¹² L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999, s. 248.

¹³ Rodzaj kierowania zależy od rodzaju organizacji, typu organu władzy oraz form i środków jego ingerencji w funkcjonowanie organizacji.

Na dowodzenie, jako rodzaj kierowania, wskazują również również J. Michniak oraz W. Mróz¹⁴.

Różnica pomiędzy „dowodzeniem” a „kierowaniem” (zarządzaniem) dotyczy więc jedynie zakresu władzy, jaką posiada dowódca w stosunku do podwładnych (co w praktyce uwidacznia się dopiero w czasie wojny) oraz obszaru kierowania.

Przyjmując, że dowodzenie, używając terminologii zarządzania, polega na skutecznym i sprawnym przekształcaniu zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w rezultaty¹⁵, istotą dowodzenia jest znalezienie i zastosowanie najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów w zaplanowane wyniki końcowe – zajęcie obiektu, przegrupowanie itd. Stąd też jakość dowodzenia decyduje o sukcesie w walce.

Jednak w dowodzeniu zbyt często uwypukla się 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”¹⁶.

Organizacje wojskowe, które doceniając rolę przywództwa w swoim funkcjonowaniu i prowadząc działania doskonalące kierowników w tym zakresie, potrafią skuteczniej i sprawniej osiągać założone cele. W dowodzeniu wojskami

¹⁴ J. Michniak, *op. cit.*, s. 7; W. Mróz, *Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych*, Myśl Wojskowa nr 12/1970.

¹⁵ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 11.

¹⁶ Zob. B. Szulc, (kier. pracy), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. Koncepcja*, Warszawa 2001, s. 8.

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. B. Szulc i inni wskazują: „**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)”¹⁷.

Posiadanie przez dowódców **kompetencji przywódczych** ułatwia dowodzenie, gdyż pozwala:

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

¹⁷ Ibidem, s. 11.

- skuteczniej kształtować umiejętności i cechy przywódcze u podwładnych.

Organizacja wojskowa bez przywódcy też może istnieć, lecz silne przywództwo ułatwia dokonywanie zmian w organizacji i dostosowywanie jej do zmiennego otoczenia, zwłaszcza wobec nowych wymagań pola walki¹⁸. Przywództwo jest szczególnie pożądane w okresie konfliktów zbrojnych. W warunkach walki może być jedynym czynnikiem, który zadecyduje o wykonaniu zadania oraz ograniczeniu liczby rannych i zabitych żołnierzy.

Jednak przywództwo nie powinno charakteryzować tylko dowódców najwyższych szczebli, ale przede wszystkim dowódców niższego szczebla dowodzenia. Uwidocznia to koncepcja przywództwa w armii amerykańskiej, w której wyróżniono przywództwo bezpośrednie, organizacyjne i strategiczne. Elementy tej koncepcji w zakresie przywództwa bezpośredniego przedstawiono w załączniku 2.

2.2. Istota pracy dowódcy

Kierownik, wg Encyklopedii organizacji i zarządzania, jest to „zwierzchnik lub podmiot kierujący pracą danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną”¹⁹. Pojęcie **dowódcy** jest bliskie przedstawionym pojęciom określającym kierownika. Na przykład dowódca, według B. Szulca i L. Kanarskiego to „człowiek, który zostaje wyznaczony do pełnienia funkcji związanej z kierowaniem zespołami żołnierzy”²⁰ a J. Borkowki uważa, że jest to „osoba, na ogół żołnierz zawodowy, formalnie powołana na stanowisko kierownika, przełożonego określonego zespołu żołnierzy”²¹.

Podstawowe **atrybuty** wyróżniające stanowisko dowódcze od wykonawczego są następujące²²:

- formułowanie (zatwierdzanie) zadań do wykonania,
- wykonywanie zadań za pośrednictwem innych ludzi (podwładnych),

¹⁸ Zob. Z. Ścibiorek, *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995, podrozdział 3.1.

¹⁹ Encyklopedia..., *op. cit.*, s. 207.

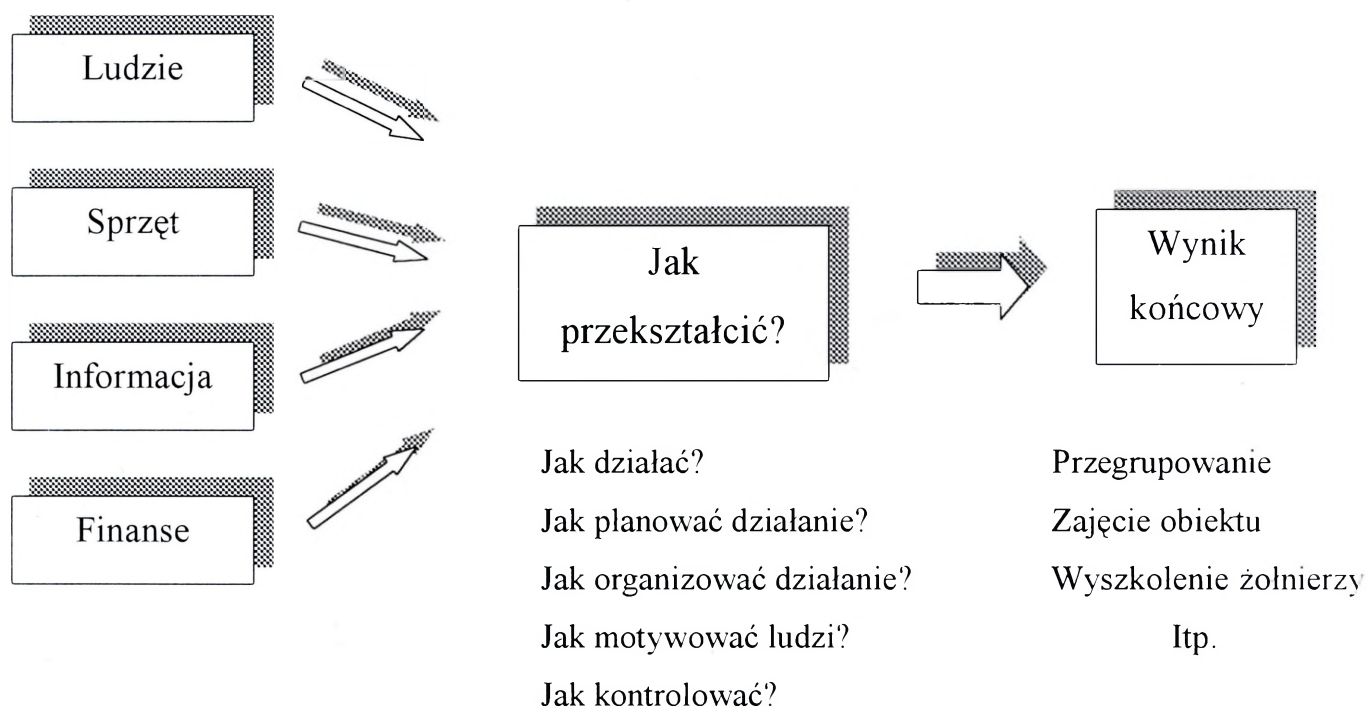
²⁰ B. Szulc, L. Kanarski, *op. cit.*, Warszawa 1998, s. 4.

²¹ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Warszawa, 2000 s. 25.

²² T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji*, maszynopis (złożony w Wydziale Wydawniczym AON), podrozdział 1.2.

- wypełnianie wszystkich funkcji kierowniczych – planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie,
- wypełnianie funkcji personalnej w zakresie oceniania, opiniowania oraz doskonalenia podwładnych,
- możliwość delegowania uprawnień.

W celu sprecyzowania istoty pracy dowódcy, należy ponownie odnieść się do pojęcia dowodzenia. Przyjmując, że dowodzenie, używając terminologii zarządzania, polega na skutecznym i sprawnym przekształcaniu zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w rezultaty²³, **istotą pracy dowódcy jest znalezienie i zastosowanie przez niego najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów w zaplanowane wyniki końcowe (rys. 6).**



Rys. 6. Istota pracy dowódcy

Dowódca, w celu realizacji otrzymanego zadania:

- planuje wykorzystanie sił i środków,
- organizuje strukturę, która wykona zaplanowane działania,
- motywuje podwładnych do realizacji zadania,

²³ J. Szczupaczyński, op. cit., s. 11.

- kontroluje stan jego realizacji.

Działalność dowódcy, podobnie jak kierownika, polega głównie na realizacji zadań dzięki pracy podległych mu ludzi²⁴. To właśnie za ich pośrednictwem dowódca kieruje wszelkimi zasobami, a od ich umiejętności, motywacji i doświadczenia również zależy jego sukces. W trakcie realizacji zadania dowódca koordynuje pracę, kontroluje koszty, poziom wykonywanych zadań, dba o dyscyplinę oraz o przestrzeganie procedur i metod działania. Dowódca odpowiada za osiągnięcie celu przez podległą jednostkę organizacyjną, natomiast dowódcy niższego szczebla realizują przydzielone zadania cząstkowe.

Jakość pracy dowódcy, jak wspomniano, zwykle opisywana jest dwoma pojęciami – sprawność i skuteczność²⁵. Dowódca **skuteczny** to taki, który osiąga założone cele. Natomiast dowódca **sprawny** oszczędnie i starannie gospodaruje przydzielonymi mu zasobami. Jak przedstawia to tabela 7, możliwe są cztery oceny działania dowódcy (przywódcy).

Dowódca batalionu, który wykonał 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, np. batalion opanował obiekt, ale poniósł przy tym straty w ludziach czy sprzęcie znacznie przekraczające zakładane wartości²⁶.

Podstawowe obowiązki każdego dowódcy są następujące:

- powodowanie, aby należycie były spełnione zadania przydzielone jego komórce organizacyjnej,
- dbanie o umożliwiające wykonywanie zadań i satysfakcjonujące podwładnych warunki pracy,
- dbanie o rozwój zawodowy podwładnych i ich potrzeby.

²⁴ Zob. Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000, s. 27–29.

²⁵ Zob. J. Szczupaczyński, *op. cit.*, s. 9, 10. Ścisłej, w prakseologii skuteczność obok, korzystności, ekonomiczności, czystości, dokładności i niezawodności jest postacią sprawności. Zob. W. Kieżun, *op. cit.*, s. 18, 19.

²⁶ T. Majewski, *op. cit.*, podrozdział 1.1.

Modele jakości pracy kierownika

Lp.	Skuteczność	Sprawność	Opis sytuacji
1.	zadowalająca	zadowalająca	Kierownik skutecznie realizuje postawione zadania, a jednocześnie mądrze i oszczędnie gospodaruje ograniczonymi zasobami. Wie, w jaki sposób osiągać rezultaty przy najmniejszym zaangażowaniu zasobów. Wie, kiedy realizacja celów przekracza próg bezpiecznego wykorzystywania urządzeń, finansów, informacji, pracy ludzkiej.
2.	zadowalająca	niezadowalająca	Kierownik skutecznie realizuje postawione zadania, ale przy zbyt dużym zaangażowaniu zasobów; nie zwraca wystarczającej uwagi na koszty, poddaje się bezkrytycznej presji zadań; stosuje – świadomie lub nie – filozofię zarządzania „wyniki za wszelką cenę”.
3.	niezadowalająca	zadowalająca	Kierownik potrafi racjonalnie gospodarować przydzielonymi mu zasobami, ale nie potrafi skutecznie realizować postawionych zadań. Jest gospodarny, ale nieskuteczny.
4.	niezadowalająca	niezadowalająca	Kierownik nie dość, że marnuje przydzielone mu zasoby, to jeszcze nie potrafi osiągać zadowalających rezultatów.

Źródło: J. Szczupaczyński, *op. cit.*, s. 10.

Obowiązki dowódcy przypisane są do danego konkretnego stanowiska i zależą od szczebla zarządzania oraz obszaru zarządzania. Jednak można wyróżnić listę obowiązków wspólną dla wielu dowódców (kierowników):

- utrzymywanie kontaktów z jednostką nadrzędną danej organizacji i z komórkami współdziałającymi z kierowanym przez daną osobę zespołem,
- przyjmowanie zadań do realizacji oraz formułowanie zadań własnych,
- planowanie,
- przydzielanie zadań,
- tworzenie lub rozwiązywanie podzespołów,
- instruowanie, doradzanie, szkolenie,
- kontrolowanie przebiegu pracy podwładnych,
- podejmowanie działań motywujących podwładnych,
- ocenianie i opiniowanie podwładnych,
- rozwiązywanie pojawiających się problemów,

- utrzymywanie kontaktów z osobami z zewnątrz organizacji,
- reprezentowanie interesów danego zespołu itp.

Przykładem obowiązków dowódcy są obowiązki dowódcy brygady 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.

Jednak, aby obowiązki były przez dowódcę wykonywane, muszą być podejmowane w odpowiednich proporcjach oraz kolejności. Kolejność tę wyznacza układ zasadniczych funkcji dowodzenia, do których identycznie jak w kierowaniu organizacją zalicza się: **planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie**

Wyszczególnione funkcje są niezbędne do zapewnienia racjonalnego działania dowódcy. Funkcje zasadnicze wykonują wszyscy dowódcy (ale w różnych proporcjach) bez względu na realizowane cele, rodzaj stanowiska, szczebel i obszar – dyrektorzy przedsiębiorstw, urzędów, dowódcy jednostek, itp. Natomiast autorzy wojskowych publikacji wymieniają również funkcje związane ze specyfiką pracy dowódcy. Do nich zalicza się np. funkcję oceny sytuacji, stawiania zadań, funkcję ustalania położenia, funkcję utrzymania sił w gotowości do działania itd²⁷.

Funkcje wymienione przez H. Fayola tworzą nadal aktualny model kierowania i są akceptowane oraz wymieniane przez wielu współczesnych autorów literatury przedmiotu. Poniżej pokrótce opisano zasadnicze funkcje kierownicze²⁸.

²⁷ Zob. J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, Warszawa 1974, s. 35-39.

²⁸ T. Majewski, *op. cit.*, podrozdział 3.3.

1. Funkcja planowania – dowódcy ustalają cele działania (zadania) oraz projektują sposoby realizacji tych działań i określają niezbędne siły i środki.

Planowanie oparte jest na identyfikacji i analizie obecnych oraz przewidywaniu warunków działania. Istotne znaczenie ma tutaj proces podejmowania decyzji, a więc tryb racjonalnego wyboru najlepszego wariantu rozwiązania.

2. Funkcja organizowania – dowódca, po ustaleniu planów realizacji założonych celów, projektuje i realizuje taką organizację (jej strukturę statyczną i dynamiczną), która pozwoli sprawnie i skutecznie uzyskać założone cele.

3. Funkcja motywowania (kierowania ludźmi, przewodzenia) – po opracowaniu planów, postawieniu zadań podwładnym lub stworzeniu nowej organizacji (komórki organizacyjnej), doborze i wyszkoleniu personelu, następuje rzeczywista realizacja zadań przez dowódcę i jego podwładnych. Dowódca stara się więc tak wpływać na podległy personel, aby sprawnie i skutecznie, zgodnie z wymogami, realizował on kolejne czynności i zadania, a w efekcie osiągał założone cele. Temu służy proces bieżącego informowania, oceniania pracowników, proces motywowania (zachęcanie, udzielanie pochwał, przydzielanie interesujących zadań, dostarczania gratyfikacji materialnych) itp. Pożądane jest, aby kierownik nie ograniczał się tylko do przekazywania poleceń podwładnym, ich obserwacji i beznamietnego egzekwowania wykonania zadań, ale również wykazywał zachowania przywódcze. Taki kierownik entuzjastycznie przedstawia wizję i cele działania, zachęca do ich realizacji, okazuje życzliwość podwładnym, interesuje się ich zawodowymi i prywatnymi problemami oraz próbuje im pomóc. Sam jednocześnie jest przykładem pracownika, który jest godny naśladowania.

4. Funkcja kontrolna – pozwala zapewnić, by podjęte przez podwładnych działania były zgodne z planami²⁹. Funkcja ta realizowana jest poprzez porównywanie danych rzeczywistych z danymi zaplanowanymi (normami lub wzorcami sprawnego i skutecznego działania).

Jak już pisano, obserwując działanie dowódców można wyodrębnić szereg powtarzających się czynności, które, niezależnie od specjalności i szczebla

²⁹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 82.

kierowania, stale się powtarzają. Czynności te można pogrupować nie tylko w funkcje, ale również można wyróżnić role dowódcze – pozwalające dogłębniej opisać i zrozumieć pracę kierownika oraz lepiej zidentyfikować wymagane na danym stanowisku umiejętności kierownicze, w tym przywódcze. Henry Mintzberg wyodrębnił trzy grupy ról: interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne, dobrze opisujące pracę również dowódcy. W grupie ról interpersonalnych wyróżnił on: rolę reprezentanta organizacji, rolę przywódcy (zatrudnia pracowników, szkoli ich, motywuje, awansuje, doradza, ukazuje wizje działania oraz zaspokaja potrzeby pracowników) oraz rolę łącznika.

Należy jednak zauważyć, że przywództwo wymaga także sprawnego wykonywania pozostałych ról organizacyjnych. Klasyfikacja ról zwraca również uwagę, że rola przywódcy nie jest jedyną, lecz jedną z ról, jaką wypełnia dowódca czy kierownik.

Z. Pietrasiński wskazuje, że efektywny kierownik, czyli taki, który jest skuteczny i sprawnie realizuje powierzone role oraz wypełnia funkcje kierownicze posiada: potrzebę osiągnięć, potrzebę władzy, siłę woli zapewniającą wytrwałość w dążeniu do celu wbrew wszelkim przeszkodom, pewność siebie i zdecydowanie, zdolność do ryzyka, zdolność kontrolowania własnych emocji, odporność na stres, znajomość ludzi, taktowność, inteligencję, zdolności organizacyjne³⁰. Są to jednak również cechy, które wymaga przywództwo. W załączniku 3 przedstawiono wykaz cech charakteryzujących pozytywnego i negatywnego kierownika (dowódcy), a w załączniku 4 opis motywacji – potrzeby osiągnięć oraz potrzeby władzy – istotnych warunków sprawnego dowodzenia i kierowania.

Praca dowódcy, zwłaszcza w okresie zagrożenia i wojny, ma często charakter fragmentaryczny i rozczłonkowany, podlega oddziaływaniom ze strony podwładnych, przełożonych, współpracowników, wymaga podejmowania trudnych decyzji oraz wypełniania szeregu ról i funkcji. Podlega ciągłym wpływom zmiennych, nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych, utrudniających systematyczne i refleksyjne działanie. W efekcie dowódca często dowodzi w sytuacjach braku czasu, braku bądź niepełnej informacji, lęku i zmęczenia podwładnych, wywierania presji

³⁰ Z. Pietrasiński, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s.71.

przez podwładnych i przełożonych, częstych zmian w sytuacji pola walki. Stąd też ogromnego znaczenia nabiera problematyka skutecznego i umiejętnego organizowania pracy własnej oraz umiejętności efektywnego wpływania na podwładnych – umiejętności przywódczych.

2.3. Pojęcie i istota przywództwa

Wyjaśnienie istoty przywództwa wymaga odniesienia się do źródeł władzy. Władza to możliwość postawienia własnych celów lub wartości nad celami lub wartościami innych³¹. Wyróżnia się³²:

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.

Autorytet jest postacią władzy. Można więc wymienić autorytet formalny (deontyczny), autorytet eksperta (epistemiczny) i autorytet odniesienia³³ – przywódczy, charyzmatyczny. Ideałem byłoby, gdyby 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. Stąd też pożądane jest, aby dowódca był nie tylko dobrym organizatorem pracy zespołu, ale również stawał się **przywódcą**, osobą zdolną wywierać wpływ na

³¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000 s. 146.

³² J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 259-260.

³³ Zob. S. Szczupaczyński, op. cit., s. 99-100.

podwładnych, potrafiącą zjednać ich sobie, osobą, która entuzjastycznie przedstawi wizję i cele wspólnego działania, skutecznie pobudzi podwładnych do sprawnej realizacji zadań³⁴. Przywódca, jak wskazują B. Szulc i inni, 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”³⁵. Dowódca, który postrzegany jest jako przywódca, łatwiej jest uzyskać zaangażowanie i świadome podporządkowanie podwładnych (tab. 8).

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

Pojęcie przywództwa jest trudne do zdefiniowania, a jednozdaniowa definicja nie wyraża w pełni istoty przywództwa. 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

³⁴ Zob. B. Szulc, L. Kanarski, op. cit., rozdz. I; L. Kanarski, P. Gawliczek, *Przywództwo w armiach NATO*, Warszawa 2002, rozdz. 1.4, 3.

³⁵ Zob. B. Szulc, (kier. pracy), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1...*, op. cit., s. 16.

lub dopiero stara uzyskać w wyniku uczenia się i praktykowania na stanowisku dowódczym. W pierwszym przypadku uważa się, że każdy kierownik, dowódca jest jednocześnie przywódcą, i tak, jak np. J. C. Maxwell mówi się o wybitnym, dobrym lub złym przywódcy³⁶, a w drugim – że przywództwo wymaga pracy nad sobą i szczególnego, charakterystycznego dla przywództwa oddziaływania na podwładnych.

Według L. Kanarskiego przywództwo jest to „zdolność do zjednywania sobie ludzi dla realizacji określonych celów”³⁷. Przywództwo, według M. Armstronga zdefiniować można jako umiejętność przekonania innych, by zechcieli zmienić zachowanie³⁸. Szerszą treściowo definicję przedstawia I. Majewska-Opiełka, określając przywódcę liderem: „liderem jest człowiek, który w określonej grupie ludzi stymuluje proces wytyczania i osiągania celów, wyzwalając w sobie i innych entuzjazm oraz zdolności i najlepsze cechy charakteru”³⁹. Ale, jak zauważają E. P. Hollander i J. W. Julian, typowa koncepcja przywództwa, w której jedna osoba wpływa na zachowanie innych jest zbyt uproszczona. Stąd też wskazują oni, aby przywództwo traktować jako proces wywierania wpływu – proces, w którym zachowania zarówno przywódcy, jak i podwładnego są przez jakiś czas modelowane⁴⁰.

D. G. Bowers i S. E. Seashore, w wyniku przeprowadzonych badań, stwierdzili, że pojęcie, strukturę przywództwa opisują **4 wymiary**⁴¹:

1. Wspieranie – zachowanie, które ma na celu umacnianie czyjegoś poczucia osobistej wartości i znaczenia.
2. Facylitacja interakcji – zachowanie zachęcające członków grupy do nawiązania bliskich, wzajemnie satysfakcjonujących kontaktów.
3. Nacisk na cele – zachowanie pobudzające entuzjazm związany z osiąganiem celów grupy, czy doskonałym wykonywaniem zadań.

³⁶ J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Warszawa 1995, s. 44–45.

³⁷ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Warszawa 2001, s. 106.

³⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 146.

³⁹ I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera*, Warszawa 1998, s. 23.

⁴⁰ E. P. Hollander, J. W. Julian, *Współczesne trendy w analizie procesów przywództwa*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji* pod red. W. E. Scotta, juniora i L. L. Cummingsa, Warszawa 1983, s. 63.

⁴¹ D. G. Bowers i S. E. Seashore, *Przewidywanie efektywności organizacji oparte na czteroczynnikowej teorii przywództwa*, w: *Zachowanie...*, op. cit., s. 74.

4. Ułatwianie pracy – zachowanie, które pomaga w osiąganiu celów. Są to takie czynności, jak: ustalanie rozkładów zajęć, koordynowanie, planowanie i dostarczanie zasobów i wiedzy.

Powyższe zmienne tworzą model pojęciowy i, jak stwierdzono w badaniach, posiadają wartość predykcyjną dla zmiennych zależnych „satysfakcja z pracy” i „poziom wykonywania zadań”⁴².

Diametralnie inne podejście do przywództwa prezentują J. Leon i J. Frackiewicz. Pojęcie przywództwa określają oni jako „[...] spontaniczna zdolność wpływania na postępowania innych osób, nie koniecznie podwładnych, w kierunku realizacji zadań”⁴³ i wskazują z naciskiem, że przewodzenie jest zdolnością kierowniczą, której nie można się wyuczyć tak, jak zdolności organizowania czy planowania – „doświadczenie wieków [...] przekonuje, że wybitni przywódcy nigdy się tej sztuki nie uczyli, ani też ci, którym jej brakło nie mogli się nauczyć”⁴⁴. Inne wnioski, na podstawie analizy życiorysów sławnych dowódców wysnuwa J. Adair. Co prawda zauważa on: „Bycia przywódcą nie da się nauczyć, do tego trzeba dojść samodzielnie”, jednak wskazuje, że łącząc doświadczenie z teorią można zostać przywódcą⁴⁵. Jednak tenże autor opisuje również tych dowódców, którzy mimo starań nie potrafili sprostać wymogom przywództwa⁴⁶.

Biorąc pod uwagę następujące fakty:

- kierowanie ludźmi jest trudną sztuką, którą wspomagają wrodzone i nabyte cechy osobowości i zdolności kierownika,
- zdolności i cechy osobowości, wśród ludzi cechuje rozkład normalny, czyli są ludzie, którym tych zdolności brakuje oraz ci, którzy wykazują zdolności ponadprzeciętne,

można sformułować wniosek, że są osoby które: po pierwsze, nie posiadają zdolności i cech kierowniczych, po drugie, są osoby, które posiadają je w stopniu przeciętnym

⁴² Ibidem, s. 74–75.

⁴³ J. Leon, J. Frackiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000, s. 205.

⁴⁴ Ibidem, s. 206.

⁴⁵ J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Warszawa 2000, s. 17.

⁴⁶ Ibidem, s. 30, 32.

i wreszcie po trzecie, są osoby o ponadprzeciętnych cechach i zdolnościach. Ci ostatni ludzie, jeśli będą dowódcami (kierownikami) i będą pracowali nad sobą mogą zostać rzeczywistymi przywódcami – pod warunkiem jednak, jak wskaże się w podrozdziale 1.4, że pojawią się określone zmienne sytuacyjne. J. C. Maxwell słusznie więc dzieli ludzi na tych, którzy⁴⁷:

- nigdy nie zostaną przywódcami,
- być może nimi zostaną – mają pewne pożądane zdolności, ale brak im cech charakteru, motywacji,
- powinni zostać przywódcami – posiadają zdolności, lecz brak im umiejętności, wymagają szkolenia.
- muszą zostać przywódcami – posiadają pożądane zdolności, umiejętności, lecz czekają na sposobność zostania przywódcami, np. awansowania na stanowisko kierownicze.

Literatura przedmiotu dostarcza przykładów kierowników dużych organizacji, dowódców jednostek, którzy dzięki swoim zdolnościom i cechom potrafili wyeliminować dysfunkcje organizacyjne i odnieść sukces. Jednak zwraca się uwagę, że również dyrektorzy, którzy **nie są przywódcami**, działając chłodno i analitycznie również osiągają sukcesy: „Louis Gerstner, który przyczynił się do radykalnej poprawy pozycji rynkowej IBM, jest menedżerem bez charyzmatu, nie przywiązującym większej wagi do emocji, ani do wizji. Prasa gospodarcza na ogół określała jego styl zarządzania jako zdroworozsądkowy, racjonalny, bezosobowy, zdecydowany, oparty na intelekcie, a nie emocjach. Uchodzi on również za człowieka obiektywnego, konsekwentnego, wymagającego”⁴⁸. Badania wskazują również, że obecnie, w warunkach ciągłych wątpliwości, w sektorze przedsiębiorstw pożądany jest pragmatyczny, dobrze znany styl oparty na analizie wskaźników finansowych, a myślenie analityczne jest ważniejsze od talentów przywódczych⁴⁹.

⁴⁷ J. C. Maxwell, *op. cit.*, s. 52–53.

⁴⁸ „Zarządzanie na świecie”, nr 8/2002. s. 35

⁴⁹ *Ibidem*, s. 34.

Powyższe stwierdzenia miały zwrócić uwagę na to, że przywództwo, którego elementami są emocje i ukazywanie wizji działania, nie zawsze jest pożądanym talentem kadry kierowniczej. Jednak na stanowiskach niższego szczebla kierowania – kierowników liniowych, stanowiskach dowódczych szczebla taktycznego podwładni do wykonywania trudnych zadań, włożenia maksymalnego wysiłku, potrzebują przywódców – takiego przełożonego, który emocjonalnie, energicznie, z przekonaniem wskaże cel działania i doda otuchy.

Cechy przywództwa, określone na podstawie literatury przedmiotu, są następujące:

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

J. Szczupaczyński wskazuje, że przywództwo jest jednym z trzech, obok motywowania i komunikowania, wymiarów kierowania ludźmi⁵⁰.

Samo przywództwo można analizować w aspekcie zachowań przywódcy i reakcji grupy, w aspekcie skuteczności działania oraz w aspekcie powodów, dla których pracownicy chcą wykonywać polecenia przywódców.

Dążąc do ukazania istoty przywództwa często porównuje się zachowanie przywódcy z zachowaniem kierownika typowego lub wręcz negatywnego. Należy podkreślić, że jak słusznie zauważa A. J. DuBrin nie można rozdzielać czynności kierownika (dowódcy) i przywódcy, traktując tego pierwszego jako synonim negatywnego postępowania. Przywódca w organizacji bowiem wypełnia także

⁵⁰ Zob. S. Szczupaczyński, op. cit., s. 12.

zasadnicze funkcje kierownicze, a do skutecznego działania potrzebne są mu umiejętności merytoryczne – planowania i organizowania działań, wykorzystywania metod zarządzania i organizatorskich, posługiwania się wskaźnikami efektywności itd.

Zwraca uwagę na to również J. Adair. Wskazuje on, że przywódcy (liderzy), muszą zaspokoić następujące potrzeby⁵¹:

1. **Potrzeba realizacji zadania.** Grupa istnieje, by osiągnąć wspólny cel lub realizować zadanie. Rola lidera polega na upewnieniu się, że zamierzenie to osiągnięto. Jeśli nie, lider straci zaufanie grupy, na skutek czego pojawią się frustracja, rozczarowanie, krytyka i być może nastąpi rozpad grupy. Funkcje związane z zadaniem są zasadniczymi funkcjami kierowniczymi, z wyłączeniem funkcji motywowania.
2. **Potrzeba utrzymania grupy.** By zrealizować swoje cele, grupa musi trzymać się razem. Zadaniem lidera jest stworzenie i podtrzymanie zespołowego ducha i morale. W tym celu musi on ustalać standardy działania, motywować, wyjaśniać celowość pracy, wyznaczać liderów, zapewniać komunikowanie, szkolić grupę.
3. **Potrzeby indywidualne.** Jednostki mają swoje własne potrzeby, które spodziewają się zaspokoić w pracy. Zadaniem lidera jest mieć świadomość tych potrzeb, aby tam, gdzie to potrzebne, mógł on podejmować kroki harmonizujące potrzeby indywidualne z potrzebami zadania i grupy. Lider zajmuje się problemami osobistymi, zachęca, rozpoznaje i wykorzystuje zdolności, szkoli.

Powyższe potrzeby, według J. Adaira wyznaczają jednocześnie **funkcje przywódcy**. To, jak funkcje te są realizowane – styl oddziaływania – zależy od wiedzy, umiejętności, osobowości i charakteru przywódcy.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się szereg stylów przewodzenia, a ich twórcy rozpatrują je biorąc pod uwagę skuteczność przywódcy. Dąży się do wyodrębniania takich zmiennych sytuacyjnych, na podstawie których można określić najlepszy w danej sytuacji styl kierowania. Nie prezentując tu klasyfikacji stylów – szeroko opisanych w literaturze przedmiotu – pragnie się zwrócić uwagę na występującą niespójność definicji i przyjmowanych stylów przywództwa. O ile

⁵¹ J. Adair, op., cit., s. 46–47.

bowiem styl integratywny, demokratyczny można przypisać przywódcy, to styl autokratyczny takim nie jest – jest stylem kierowania, ale nie przewodzenia.

Dobrze istotę przywództwa, jak i pożądany styl przywódcy oddaje tzw. przywództwo transformacyjne – tabela 9.

Tabela 9

Przywódtwo transakcyjne a transformacyjne

Podstawy przywództwa	Przywódtwo transakcyjne	Przywódtwo transformacyjne
Źródło władzy	Stopień, funkcja, stanowisko służbowe	Charakter, kompetencje
Reakcje podwładnych	Uległość	Przyjęcie zobowiązania z przekonaniem
Czas działania	Działanie krótkotrwałe	Działanie długotrwałe
Wzmocnienia (motywatory)	Nagroda, awans	Zaszczyt, zadowolenie, szacunek dla siebie
Kontrola	Ważna	Mało ważna
Skupienie oddziaływań	Zmiana zachowania podwładnego	Rozwój podwładnego
Ukierunkowanie zmian	Naśladowanie zachowań oczekiwanych	Naśladowanie wartości
W czym tkwi istota przywództwa	W zachowaniu przywódcy	W sercu (duszy podwładnego)

Źródło: K. S. Donohue, L. Wong, *Transformational Leadership*, „Military Review”, August 1994, s. 24–31; za L. Kanarskim, R. Pęksą, A. Żakiem, *Przywódtwo wojskowe*, Warszawa 1998, s. 64.

Organizacje wojskowe, jak i jej poszczególni członkowie, potrzebują przywódców, zwłaszcza w okresie zagrożenia i wojny. Przywództwo ułatwia wykonanie trudnego zadania, wyzwala energię podwładnych. Stąd też pożądane jest, aby dowódcy rozwijali trudną sztukę przewodzenia grupami żołnierzy. Przywództwo jest niełatwe do zdobycie, ale czasem wystarczy jedynie zwykła solidarność z podwładnymi, aby poczuli oni wdzięczność wobec dowódcy.

2.4. Uwarunkowania przywództwa

Sprawność i skuteczność wykonywania zadań przez dowódcę i jego podwładnych uwarunkowana jest wieloma czynnikami. Jednak ze względu na ich dużą liczbę oraz występowanie czynników jakościowych, ustalenie stopnia udziału tych czynników jest trudne do ustalenia, a prowadzone badania poszukują między innymi determinantów zdobycia i utrzymania przywództwa. Jak już pisano, do czynników, które są stwierdzonymi w badaniach predyktorami przywództwa, należą: wspieranie, facylitacja interakcji, nacisk na cele oraz ułatwianie pracy. Kształtowanie tych czynników w pewnym zakresie kształtuje przywództwo. Jednak w niniejszym podrozdziale skupiono się na przedstawieniu tych czynników, które szerzej opisują dowódcę i jego otoczenie.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można wskazać szereg grup czynników, które determinują przywództwo.

Wyróżniając organizację i jej otoczenie, można wskazać trzy ogólne determinanty przywództwa (rys. 7):

1. Wynikające z osoby samego dowódcy – zdolności, cech, zachowań, motywacji.
2. Wynikające z otoczenia wewnętrznego organizacji:
 - obszaru działania, misji, celów, strategii, organizacji,
 - cech, zdolności, umiejętności, motywacji podwładnych przez przełożonych oraz dowódców tego samego szczebla,
 - struktury organizacyjnej, jej wymiarów,
 - wyposażenia, technologii i stosowanych procedur i metod działania,
 - kultury organizacyjnej – uznawanych wartości, norm, przekonań, w tym akceptowanie wzorów zachowań kierowniczych w organizacji,
 - zasobów organizacji.
3. Wynikające z otoczenia zewnętrznego organizacji – bliższego i dalszego.



Rys. 7. Uwarunkowania przywództwa w organizacji

Jednak powyższa klasyfikacja czynników przydatna jest głównie przy rozpatrywaniu przywództwa naczelnych kierowników organizacji, dowódców jednostek, gdy konieczne jest uwzględnienie ciągle zmieniającego się otoczenia organizacji. W przypadku rozpatrywania przywództwa na niższych szczeblach kierowania należy skupić się na czynnikach związanych z:⁵²

1. Osobą przywódcy.
2. Bezpośrednim otoczeniem przywódcy – podwładnymi, przełożonymi, posiadanymi zasobami, stopniem, pozycją stanowiska, kulturą organizacyjną.

Wśród badaczy występują różne poglądy na temat zbioru cech determinujących efektywność przywódców (cech osobowościowych, intelektualnych, społecznych i fizjologicznych), jednak wielu jest zgodnych, że takimi cechami są: inteligencja, potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy, aspiracje, inteligencja, energiczność, uczciwość, spostrzegawczość, równowaga psychiczna, towarzyskość, oryginalność, samokontrola, wytrwałość, pogoda ducha, zdrowie, prawdomówność, itd. Trudno wyobrazić sobie, że osoba, która nie posiada tych cech, zostanie przywódcą. Trudno też rozwijać

⁵² Zob. Z. Skorny, *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, Warszawa 1989, s. 119.

przywództwo u osoby, która posiada inne, niż kierownicze, orientacje wobec kariery i dobrze się czuje wykonując pracę samodzielną, koncepcyjną.

Zasadne więc wydaje się stwierdzenie, że tylko niektórzy oficerowie mogą – ze względu na posiadane zdolności i cechy, w sprzyjających warunkach działania – zostać przywódcami. A pozostali oficerowie? Mogą być godnymi szacunku dowódcami i kierownikami. Jak wskazują wspomniani J. Leon i J. Frąckiewicz: „Jeśli kierownik tej zdolności jest pozbawiony, może [...] zastąpić ją rozważnym, sprawiedliwym i życzliwym dla ludzi postępowaniem”⁵³. A takiego postępowania czasem brakuje również naszym oficerom.

Dość realistycznie do możliwości rozwijania kompetencji przywódczych podchodzi M. Armstrong. Píše on: „Podkreślam fakt, że naturalne zdolności stanowią tylko część obrazu. Rozwijają się dzięki doświadczeniu i sytuacjom, w których potencjalni lub rzeczywiści liderzy się znaleźli. Przywództwo stanowi w dużej mierze umiejętność nabytą. Należy rozpocząć od tego, że 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”⁵⁴.

Należy jednak zauważyć, że w literaturze przedmiotu, zwłaszcza tej, która przedstawia problematykę przywództwa w sposób popularny, nadmiernie podkreśla się możliwości wpływu przywódcy na podwładnych. Tymczasem, jak wskazuje G. Yukl, wykryto niewiele stałych zależności pomiędzy miarami tego, jak zachowuje się przywódca, a zachowaniami podwładnych – ich produktywnością i satysfakcją⁵⁵. Wynika to z braku jasnych klasyfikacji zachowań przywódczych oraz trudności z uwzględnianiem przez badaczy zmiennych sytuacyjnych będących determinantami efektywności przywództwa.

Jak pisano, druga grupa czynników wpływających na przywództwo wiąże się z bezpośrednim otoczeniem przywódcy – podwładnymi, przełożonymi, posiadanymi

⁵³ J. Leon, J. Frąckiewicz, op. cit., s. 205.

⁵⁴ M. Armstrong, *Jak zostać ...*, op. cit., s. 227.

⁵⁵ G. Yukl, *Ku behawioralnej teorii przywództwa*, w: *Zachowanie...*, op. cit., s. 90–91.

zasobami, stopniem wojskowym, prestiżem stanowiska służbowego, kulturą organizacyjną. Czynniki te będą kolejno przedstawiane w rozdziale trzecim i czwartym. Tu pragnie się zwrócić uwagę na to, że można wskazać istnienie pewnych ogólnych powiązań – tym łatwiej dowódcy zdobyć i utrzymać przywództwo, im:

- posiada on większą wiedzę i umiejętności zawodowe oraz postrzegany jest w kategoriach autorytetu epistemicznego⁵⁶,
- w większym stopniu posiada on pewne pożądane cechy osobowości – inteligencję, potrzebę osiągnięć, potrzebę władzy, poczucie samokontroli, pewność siebie⁵⁷ oraz zdolności ogólne i przywódcze⁵⁸,
- lepiej opanował umiejętności przywódcze⁵⁹,
- bardziej jest akceptowany przez podwładnych,
- grupa posiada wyższe umiejętności⁶⁰,
- posiada większą władzę formalną – prestiżowe stanowisko⁶¹,
- bardziej otrzymane zadanie dostosowane jest do możliwości grupy i dowódcy,
- sprawniej i skuteczniej grupa wykonuje zadanie,
- posiada większy dostęp do zasobów organizacji.

Interesujące wyniki badań, przeprowadzonych w amerykańskich siłach zbrojnych, dotyczących również wymienianych czynników, przedstawia J. W. Blades⁶². Czynniki, które, jego zdaniem, mają wpływ na wyniki grupy i które powinny być podstawą oceny przywódcy i członków jego grupy są:

- w przypadku lidera: egzekwowanie standardów wykonywanych zadań, inteligencja, zdolności, motywacje, wewnętrzna spójność,
- w przypadku grupy: inteligencja, zdolności, motywacje, wewnętrzna spójność.

⁵⁶ Zob. B. Szulc, L. Kanarski, op. cit., s. 23.

⁵⁷ J. Adair, op. cit., s. 27

⁵⁸ Zob. B. Rokicki, J. Borkowski, L. Kanarski, *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, Warszawa 2002, s. 22-25.

⁵⁹ Zob. ibidem, s. 26.

⁶⁰ G. Yukl, op. cit., s. 97.

⁶¹ J. Adair, op. cit., s. 27.

⁶² J. W. Blades, *Rules for leadership. Improving unit performance*, Washington DC 1986, s. 93.

Określone kombinacje powyższych czynników zostały ujęte w 10 zasad przywództwa⁶³.

Natomiast autorzy „Military Leadership” wskazują na cztery ogólne czynniki przywództwa⁶⁴:

1. Dowodzenie – wpływanie na podwładnych, motywowanie ich, ocenianie, tworzenie odpowiedniego klimatu działania.
2. Przywódcę – jego wartości, wiedzę, umiejętności, zdolności.
3. Sytuację – analiza sytuacji, dobór działania, dobór stylu dowodzenia, zapewnianie odpowiednich środków do wykonania zadania.
4. Komunikowanie – skuteczne przekazywanie i uzyskiwanie informacji.

W środowisku naszych sił zbrojnych również docenia się wagę, ale i złożoność problematyki przywództwa i od kilku lat podejmuje się próby opisanie tego zjawiska, określenia postaw kadry wobec przywództwa, oceny ich umiejętności oraz oszacowania tych zmiennych organizacyjnych, które pozytywnie wpływają na przywództwo oficerów lub są barierami rozwoju kompetencji przywódczych.

Na uwagę zasługują wyniki badań dotyczące postrzegania umiejętności dowódczych dowódców jednostek przez ich podwładnych⁶⁵. Autorzy badań stwierdzili, że dowódca postrzegany jest jako osoba posiadająca umiejętności merytoryczne – specjalistyczne i organizatorskie, dążąca do rozwoju swoich umiejętności, stanowcza w działaniu, raczej pracowita i zaangażowana w wykonywanie swoich zadań. Jednak z drugiej strony, oficerowie gorzej oceniali swoich przełożonych pod względem umiejętności typowych dla przywódców, a dotyczących osobistego przykładu (44,1% ocen pozytywnych), zjednywania sobie podwładnych (37,0% ocen pozytywnych), okazywania zainteresowania podwładnym (34,4% ocen pozytywnych). Przeważały również oceny negatywne, dotyczące kształtowania właściwej atmosfery pracy, szacunku i zaufania dla podwładnych.

⁶³ Ibidem, s. 86.

⁶⁴ *Military Leadership*, FM 22-100, July 1990, s. 3-5.

⁶⁵ Zob. B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, Warszawa 2002, s. 82-86.

Dowódcy, w opinii oficerów, nie doceniają także roli atmosfery tolerancji w sprawnym działaniu i nie kształtują jej (57,8% ocen negatywnych).

Ponadto w badaniach w środowisku wojskowym stwierdzono, że istnieje współzależność pomiędzy postrzeganiem zachowań przełożonych przez ich podwładnych a motywacją tych ostatnich do kierowania ludźmi⁶⁶. Oficerowie, których przełożeni charakteryzowali się stylem kierowania zbliżonym do demokratycznego, częściej, niż inni oficerowie odznaczeni się wysoką motywacją, ($r_s=0,22-0,30$, $p<0,05$). Zachowania przełożonych determinują więc procesy motywacji, które obok struktur poznawczych, zdolności i umiejętności również wpływają na skuteczność działania⁶⁷.

Stwierdzono także, że dla większości oficerów potrzeba kierowania ludźmi nie jest motywem o pierwszorzędym znaczeniu w osiąganiu karier zawodowych w wojsku – załącznik 5.

Motywacje do rozwoju przywództwa są nie mniej ważnym warunkiem osiągnięcia sukcesu. Kierownik może bowiem posiadać wiedzę, umiejętności i cechy, lecz jednocześnie nie chce, nie odczuwać potrzeby ich wykorzystywania. Motywacja jest potrzebna do zdobywania i poszerzania swojej władzy, podejmowania trudnych decyzji, podejmowania trudnych zmian organizacyjnych. Osoby, których motywacja opiera się o silną potrzebę władzy, potrzebę osiągnięć i wysoką samoocenę częściej odnoszą sukcesy jako przywódcy.

Badania nad determinantami są trudne do realizacji, zwłaszcza, że weryfikacja hipotez dotyczących determinantów przywództwa wymaga procedury eksperymentalnej i kontrolowania występujących zmiennych. Dlatego też w wyniku badań uzyskuje się wiele niejednoznacznych rezultatów, a wiele sformułowań dotyczących zależności pomiędzy zmiennymi często ma charakter hipotetyczny.

⁶⁶ *Rozwój kompetencji...* op. cit., s. 63–66.

⁶⁷ Zob. Z. Skorny, op. cit., s. 130–133.

2.5. Wskaźniki przywództwa

W czasie obserwacji różnych dowódców nasuwają się pytania: czy dany dowódca przejawia zachowania przywódcze, czy też nie? Czy tak właśnie działa przywódca? Czy skuteczność działania i satysfakcja podwładnych wystarczy do uznania, że ktoś jest przywódcą? A może jedynym wskaźnikiem przywództwa są emocjonalne, pozytywne reakcje podwładnych przywódcy? W podrozdziale tym problematyka wskaźników zostanie jedynie zasygnalizowana, jednak waga problematyki wymaga dalszych pogłębionych analiz.

Przywódcę można opisywać określając jego umiejętności, wiedzę, cechy osobowości, zdolności, spełnianie wymagań i zasad. Wymienione elementy mogą być wskaźnikami przywództwa – ich występowanie, poziom czy natężenie świadczą o jakości przywództwa. Ale problem nie jest taki prosty, gdyż pojawia się pytanie o to, jakie kompetencje charakteryzują przywódcę, a następnie – jak dokonać pomiaru składników kompetencji? Wydaje się, że szereg niejasności dotyczących problematyki przywództwa wynika właśnie z trudności precyzyjnego określenia przywództwa i przez to nieco innego charakteryzowania działań przywódców. W efekcie badacze uzyskują różne rozkłady determinantów przywództwa. Tak więc pytanie o wskaźniki przywództwa jest w istocie pytaniem o istotę i cechy przywództwa.

Zarówno więc w celach badawczych, ale również w celu określania standardów przywództwa, istnieje potrzeba ścisłej operacjonalizacji zmiennej „przywództwo”, a przynajmniej ustalenia pewnych miar, wskaźników czy taksonomii pozwalających odróżnić tych dowódców, których cechują zachowania przywódcze od innych dowódców, którzy tych zachowań nie przejawiają. Stworzenie kilkustopniowej taksonomii zachowań przywódczych, która mogłaby znaleźć praktyczne zastosowanie w AON i siłach zbrojnych byłoby dużym sukcesem, zwłaszcza, że istniejące narzędzia pomiaru przywództwa skupiają się na określeniu stylu przywództwa oraz nie były adaptowane w środowisku wojska.

Potrzeba stworzenia wspomnianych wskaźników jest więc oczywista. Poniżej przedstawione zostanie kilka przykładów takich wskaźników. Przedstawioną już klasyfikacji ludzi ze względu na zdolności i umiejętności przywódcze zaprezentował

np. J. C. Maxwell, który ludzi podzielił na tych, którzy nigdy nie zostaną przywódcami, być może nimi zostaną, powinni zostać przywódcami, muszą zostać przywódcami. Tenże autor zaprezentował także skalę zachowań i cech złożoną z dwudziestu pięciu pozycji, służącą do oceny przywództwa. Proponuje on również sześciostopniową taksonomię rozwoju przywódców, lecz jej opis jest bardzo ogólny i wymaga uszczegółowienia.

Natomiast M. Armstrong wskazuje następujące wskaźniki przywództwa⁶⁸:

1. Wskaźniki pozytywne przywódcy:

- osiąga dobre efekty w zespole,
- jasno definiuje cele, plany i oczekiwania,
- ustawicznie monitoruje efekty i zapewnia dobre sprzężenie zwrotne,
- utrzymuje skuteczne relacje z poszczególnymi osobami i zespołem jako całością,
- rozwija poczucie wspólnego celu w zespole,
- buduje morale w zespole i skutecznie motywuje poszczególnych członków zespołu przez uznanie ich wkładu, jednocześnie podejmując odpowiednie działania w celu radzenia sobie z osobami o słabych wynikach.

2. Wskaźniki negatywne przywódcy:

- nie osiąga dobrych efektów w zespole,
- nie wyjaśnia celów ani standardów działania,
- nie zwraca dostatecznej uwagi na potrzeby poszczególnych osób oraz zespołu,
- nie monitoruje i nie zapewnia skutecznego sprzężenia zwrotnego, jako reakcji na wyniki,
- jest niekonsekwentny w wynagradzaniu dobrych efektów lub podejmowaniu działań mających na celu rozwiązanie problemu słabych efektów.

Również negatywnymi wskaźnikami mogą być⁶⁹:

- przesadna emocjonalność,
- nieopanowanie,
- trudności w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi,

⁶⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie...* op. cit., s. 246.

⁶⁹ Z. Pietrański, op., cit., s. 66.

- nieprzychylny stosunek do ludzi,
- stawianie podwładnym nazbyt wygórowanych, nierealistycznych wymagań itp.

Osoby kompetentne – osiągające wysokie wyniki – charakteryzują się, zdaniem M. Armstronga, następującymi zachowaniami, które również mogą pełnić rolę wskaźników⁷⁰:

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. Wytrwali w dążeniu do celu, wykazują się uporem i determinacją w obliczu przeciwności.
6. Wymagają od siebie maksymalnego wysiłku, jak również, często dość obcesowo, od wszystkich pozostałych.
7. Pracują ciężko i dobrze funkcjonują w sytuacjach stresowych; często takie sytuacje wydobywają z nich najlepsze cechy.
8. Mają tendencję do niezadowolenia ze status quo.
9. Nigdy nie są do końca zadowoleni z osiągniętych rezultatów i ciągle kwestionują własne postępowanie.
10. Skłonni są podejmować skalkulowane ryzyko.
11. Szybko stają na nogi po niepowodzeniach, nie odczuwając goryczy porażki i równie szybko dokonują przegrupowania swych sił i pomysłów.
12. Do swych zadań podchodzą z entuzjazmem i umieją zarazić tym entuzjazmem innych.
13. Są stanowczy w tym sensie, że umieją szybko podsumować sytuację, określać działania alternatywne, ustalić najodpowiedniejsze metody i przekazywać swym podwładnym, co winno być zrobione.

⁷⁰ M. Armstrong, *Jak być...*op. cit., s. 29.

14. Stale kontrolują zarówno własne wyniki, jak i wyniki osiągane przez swych podwładnych, tak, że wszelkie odchylenia od normy mogą być korygowane we właściwym czasie.

Teoria przywództwa potrzebuje prostych i mierzalnych wskaźników, zarówno tych holistycznych, jak i analitycznych, pozwalających diagnozować kompetencje przywódcze. Dobrym, lecz drogim i czasochłonnym rozwiązaniem oceny kompetencji przywódczych oficerów jest tworzenie ośrodków typu Assessment Center, pozwalających obserwować i diagnozować zachowania dowódców. Rozwiązaniem możliwym, lecz nie wykorzystywanym, jest obserwacja oficerów w czasie ćwiczeń dowódczych lub też ich bieżących działań. Jeszcze innym rozwiązaniem jest tworzenie skal umiejętności czy zachowań przywódczych, które umożliwiłyby samoocenę dowódców. Innym sposobem szacowania kompetencji jest uzyskiwanie informacji od podwładnych.

Bez określenia jasnych i prostych wskaźników przywództwa trudno jest mówić o obiektywnym diagnozowaniu i skutecznym kształtowaniu kompetencji przywódczych.

3. KOMPETENCJE PRZYWÓDCZE OFICERÓW I ICH UWARUNKOWANIA – WYNIKI BADAŃ

3.1. Aspiracje dowódcze oficerów

Jest oczywiste, iż każdy człowiek planuje swoją przyszłość zawodową, mniej lub bardziej świadomie formułuje oczekiwania w stosunku do przyszłego miejsca pracy. Oczekiwania te związane są z oceną własnych możliwości, motywacji, ambicji oraz oceną przewidywanych warunków pracy i mogą być wskaźnikiem aspiracji dowódczych. Stąd wynikają preferencje określonych stanowisk oraz zakresu obowiązków, czynności przewidzianych do wykonywania. Nie jest tak, jak się zwykle uważa, że każdy oficer zamierza być dowódcą.

Pojęcie aspiracji można zdefiniować jako „[...] dążenie do czegoś, pragnienie osiągnięcia czegoś (najczęściej w odniesieniu do ambitnych zamierzeń, celów, ideałów życiowych)”⁷¹. Pożądanym jest realistyczny poziom aspiracji, gdyż zaniżony poziom aspiracji, a zwłaszcza zawyżony, wpływa na niepowodzenia w działaniu, złe samopoczucie, przemęczenie itd. Poznanie aspiracji przybliży obraz zawodowych oczekiwań oficerów, zwłaszcza, że zwykle zakłada się, iż oficerowie ci chcą być dowódcami.

Rozkład wyników badań dotyczących preferencji przez oficerów rodzaju pracy – kierowniczej bądź indywidualnej, przedstawia tabela 9.

Tabela 10

Preferencje rodzaju pracy przez oficerów

Lp.	Rodzaj pracy	Liczebność	%
1.	Zdecydowanie indywidualna, samodzielna	33	20,6
2.	Praca indywidualna lub zespołowa, ale nie kierownicza	20	12,5
3.	Trudno mi powiedzieć	5	3,1
4.	Kierownicza – kierowanie sekcją, kilkusobowym zespołem	43	26,9
5.	Zdecydowanie kierownicza, dowódcza – bez względu na wielkość zespołu	59	36,9

⁷¹ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Warszawa 2001, s. 15.

Chęć wykonywania pracy typowo dowódczej – deklaruje 36,9% oficerów. Są to ci oficerowie, którzy powinni szczególnie rozwijać umiejętności społeczne, warunkujące sprawne kierowanie ludźmi. Pracę kierowniczą – kierowanie sekcją, kilkuosobowym zespołem chce wykonywać 26,9% oficerów. Stosunkowo duży odsetek oficerów nie chce w ogóle pełnić roli kierownika – 33,1%, a aż 20,6% oficerów preferuje prace zdecydowanie indywidualną lub samodzielną. Oznacza to, że oficerowie ci nie posiadają wysokich aspiracji kierowniczych, a więc również prawdopodobnie nie będą starali się uzyskać kompetencji przywódczych.

Stwierdzono, że istnieje słaba, ale istotna statystycznie współzależność pomiędzy aspiracjami dowódczymu oficerów a wynikami uzyskanymi na skali zachowań przywódczych⁷² – V Cramera = 0,29, p = 0,017. Oficerowie, którzy posiadają aspiracje dowódcze, posiadają wyższy poziom kompetencji przywódczych. jednak trudno jest tu określić kierunek tej współzależności.

3.2. Umiejętności i cechy przywódcze oficerów

Umiejętność, według W. Okonia, jest to „sprawność posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań”⁷³. Wyróżnia się umiejętności teoretyczne (umysłowe) oraz umiejętności praktyczne. Opierając się na klasyfikacji R. L. Katza⁷⁴, **umiejętności kierownicze**, bez względu na szczeble i dziedziny kierowania, można podzielić na umiejętności merytoryczne, społeczne i koncepcyjne. Ich krótką charakterystykę przedstawiono poniżej⁷⁵.

Umiejętności merytoryczne – dotyczą sprawnego posługiwania się narzędziami, metodami, procedurami. Są to więc umiejętności typowo specjalistyczne, które powinien posiadać personel wykonawczy, np. oficer zespołu planowania, pilot samolotu, obsługa stacji radiolokacyjnej, księgowy czy mechanik samochodowy. W przypadku kadry dowódczej dotyczą wykorzystywania na swoim stanowisku

⁷² Szerzej podrozdział 3.3.

⁷³ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 301.

⁷⁴ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*, s. 35-36.

⁷⁵ T. Majewski, *op. cit.*, rozdział 4.

wiedzy z zakresu np. taktyki, sztuki operacyjnej, dowodzenia, organizacji i zarządzania, prawa czy finansów. Umiejętności te obejmują również rozumienie sposobu wykonywania pracy na podległych stanowiskach. przywódca więc wie, jak dana praca powinna przebiegać oraz potrafi ocenić jej rezultaty, jednak sam nie musi posiadać umiejętności jej sprawnego wykonania.

Umiejętności społeczne – dotyczą komunikowania, motywowania osób i zespołów, rozumienia podwładnych oraz współdziałania z innymi. Umiejętności merytoryczne, wiedza specjalistyczna mogą być źródłem autorytetu dowódcy, jednak nie wystarcza do wpływania na podwładnych w taki sposób, aby 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. Dowódca powinien potrafić przewidywać i określać kierunki zmian w organizacji oraz potrafić wykorzystywać nadarzające się okazje.

Przywódca w organizacji, powinien również posiadać powyższe umiejętności, stąd też można założyć, że są to również jego umiejętności. Jednak B. Rokicki, J. Borkowski i L. Kanarski wskazują jeszcze inny podział **umiejętności przywódczych**, wyróżniając⁷⁶:

⁷⁶ B. Rokicki, J. Borkowski, L. Kanarski, *Samoocena...*, op. cit., s. 26–26.

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

Do pierwszych umiejętności wspomniani autorzy zaliczyli:

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

Natomiast druga grupa umiejętności zawiera umiejętności⁷⁷:

- 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,
- kreowanie zachowań samorządowych.

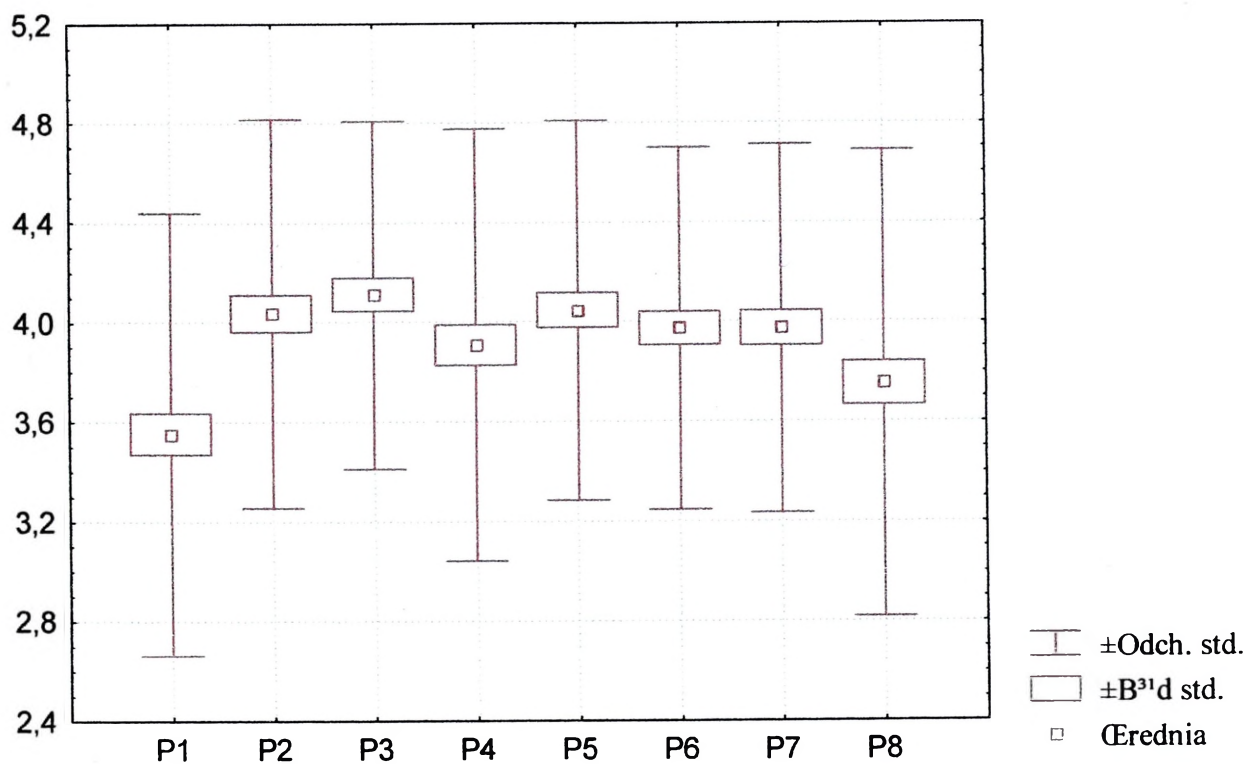
Wyniki samooceny umiejętności przywódczych przedstawia tabela 10. Poszczególne pozycje użytej skali cechują wysokie średnie arytmetyczne i niewielka dyspersja (rys. 8). Współczynnik alfa Cronbacha wyniósł $\alpha=0,82$.

⁷⁷ Ibidem, s. 26.

Tabela 11

Samoocena umiejętności dowódczych

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



Rys. 8. Wykres ramkowy statystyk opisowych umiejętności przywódczych

Większość oficerów uważa, że ma ponadprzeciętne umiejętności zrozumiałego wypowiedzenia się i stawiania zdań (86,2%). Również wielu oficerów (82,6%) ponadprzeciętnie ocenia własne umiejętności kształtowania dobrej atmosfery pracy oraz umiejętności sprawnego organizowania działania (81,6%). Także trudną do opanowania umiejętności zjednywania sobie ludzi, przekonywania do swoich działań, w stopniu ponadprzeciętnym posiada 72,5% oficerów, w tym 24,8% oceniło, że umiejętności te są w pełni wystarczające. Pozostałe umiejętności – dydaktyczne oraz społeczne (oceniać, motywować) większość oficerów uważa za ponadprzeciętne. Najniżej, lecz w stopniu ponadprzeciętnym, większość oficerów oceniło umiejętności z zakresu sztuki operacyjnej i taktyki (61,4%).

Interesujące jest to, że merytoryczne umiejętności zwykle łatwiej jest uzyskać niż umiejętności społeczne, trudne lub dla części ludzi bardzo trudne do opanowania. Skąd więc wynika ta rozbieżność wyników z faktami przedstawianymi w literaturze przedmiotu? Przyczyny mogą być prawdopodobnie dwie. Po pierwsze, oficerowie mają wiele godzin zajęć ćwiczeniowych z zakresu sztuki wojennej i w praktyce mogą odczuć swoje braki w tym zakresie. Natomiast przedmioty w większym stopniu uzmysławiające braki w zakresie umiejętności społecznych rozpoczną się dopiero w semestrze piątym. Niestety szkolenie z zakresu tych umiejętności w jednostkach wojskowych są rzadko organizowane, stąd też oficerowie mogą mieć tylko zarysowany ogólny wzorzec kompetentnego dowódcy. Porównanie własnych umiejętności z tym wzorcem daje w efekcie niepełny, zamglony i stąd dość optymistyczny wynik. Po drugie, wszelkie samooceny cechuje niska obiektywność, gdyż respondenci mają tendencje do mniej lub bardziej świadomego zawyżania swoich umiejętności. Stąd też można mówić jedynie o szacunku tych umiejętności.

W tabeli 11 zaprezentowano macierz współczynników korelacji umiejętności przywódczych. Wynika z niej, że w stopniu wysokim najczęściej koreluje pozycja P4 – z pozycjami P3, P5, P7. Ten układ umiejętności występuje więc częściej niż inne.

Tabela 12

Macierz współczynników korelacji umiejętności przywódczych

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
P1	1,00	,38	,20	,19	,14	,09	,23	,30
P2	,38	1,00	,49	,36	,39	,35	,53	,29
P3	,20	,49	1,00	,49	,36	,35	,43	,39
P4	,19	,36	,49	1,00	,58	,18	,49	,26
P5	,14	,39	,36	,58	1,00	,28	,42	,22
P6	,09	,35	,35	,18	,28	1,00	,39	,21
P7	,23	,53	,43	,49	,42	,39	1,00	,40
P8	,30	,29	,39	,26	,22	,21	,40	1,00

Badania naukowe prezentowane w literaturze przedmiotu w zakresie cech przywódczych (osobowościowych, intelektualnych, społecznych i fizjologicznych) wskazują na istnienie zróżnicowanych 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.

Zamierzając oszacować braki w cechach osobowych badanych oficerów, postanowiono nie pytać się wprost o ocenę wybranych cech, lecz poproszono o określenie cech, które respondenci chcieliby posiadać lub doskonalić. Wskaźnikiem braku cechy jest więc deklaracja chęci jej doskonalenia (tab. 12). Badani oficerowie wskazywali najczęściej, że chcieliby posiadać większą odporność na stres (51,8%), odwagę w prezentowaniu własnych poglądów (44,6%) oraz zwiększyć zdolność do podejmowania decyzji (43%). Podobna część oficerów wskazała cechę cierpliwość (41,1%). Bardziej od siebie wymagającym pragnęłoby być 37,5% oficerów. Natomiast cecha „zdolność do wyrzeczeń” została wskazana tylko przez 12,5% osób. Zaledwie 8% oficerów uznało, że w większym stopniu chciałoby posiadać zdolność empatii – ranga tej zdolności jest więc niedoceniana, a warunkuje ona również przewodzenie podwładnym.

Tabela 13

Samoocena oficerów potrzeby 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

3.3. Zdolności przywódcze oficerów

Zdolności, jak wskazuje M. Dyrda, jest to „pojęcie oznaczające kompetencję, biegłość, sprawność, zręczność czy talent, dzięki którym ktoś może dokonać określonego czynu w danym czasie bez dodatkowego treningu; zespół warunków wewnętrznych jednostki, umożliwiających wykonywanie działań określonego rodzaju”⁷⁸. Wyróżnia się zdolności ogólne oraz specjalne, np. przywódcze. Zdolności należą do czynników psychicznych wpływających na skuteczność działania⁷⁹.

W tabeli 13 zobrazowano wyniki ogólnej samooceny zdolności przywódczych oficerów. Aż 69,7% oficerów uznało, że zdolności ich są raczej wysokie, a 5,6% – zdecydowanie wysokie. Tylko 22,0% oficerów oceniło się dość realistycznie, określając te zdolności jako przeciętne. Takie wyniki z jednej strony mogłyby

⁷⁸ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek...*, op. cit., s. 166.

⁷⁹ Zob. Z. Skorny, op. cit., s. 130.

pozytywnie świadczyć o oficerach, gdyż wysoka samoocena jest pożądana u przywódców, ale z drugiej strony, można sądzić, że takie oceny są zbyt zawyżone – oficerowie świadomie je zawyżali chcąc, mimo anonimowości ankiety, lepiej się zaprezentować lub też rzeczywiście tak uważają. W drugim przypadku nasuwa się pytanie: czy taka samoocena wpływa motywująco na rozwój kompetencji przywódczych, czy też nie – z powodu małego dysonansu pomiędzy oceną własnych kompetencji a pewnym wzorcem kompetencji uznawanych za wysokie?

Tabela 14

Ogólna samoocena zdolności przywódczych

Lp.	Poziom zdolności	Liczebność	%
1.	Zdecydowanie niski	-	-
2.	Raczej niski	3	2,7
3.	Przeciętny	24	22,0
4.	Raczej wysoki	76	69,7
5.	Zdecydowanie wysoki	6	5,6

3.4. Zachowania przywódcze oficerów

W tabeli 14 oraz na rys. 9 przedstawiono wyniki samooceny zachowań i odczuć dotyczących działania przywódcy. Wyniki uszeregowano według wyborów odpowiedzi „zawsze”. Oficerowie uważali, że „często” i „zawsze”:

- podwładni i koledzy mogą liczyć na ich pomoc (86,4%),
- interesowali się problemami podwładnych (78,1%),
- zachowywali spokój w sytuacjach stresujących (79,8%),
- lubią przewodzić innym (73,0%).

Na uwagę zasługuje również to, że oficerowie uznali, że „często” i „zawsze” potrafią przekonać do wspólnych działań, a 68,7% oficerów uważało, że było akceptowanych jako lider grupy. Tylko 29,7% oficerów stwierdziło, że taką akceptację uzyskiwali rzadko. Z powyższych danych wynika dość optymistyczny obraz zachowań

Tabela 15

Samoocena zachowań przywódczych

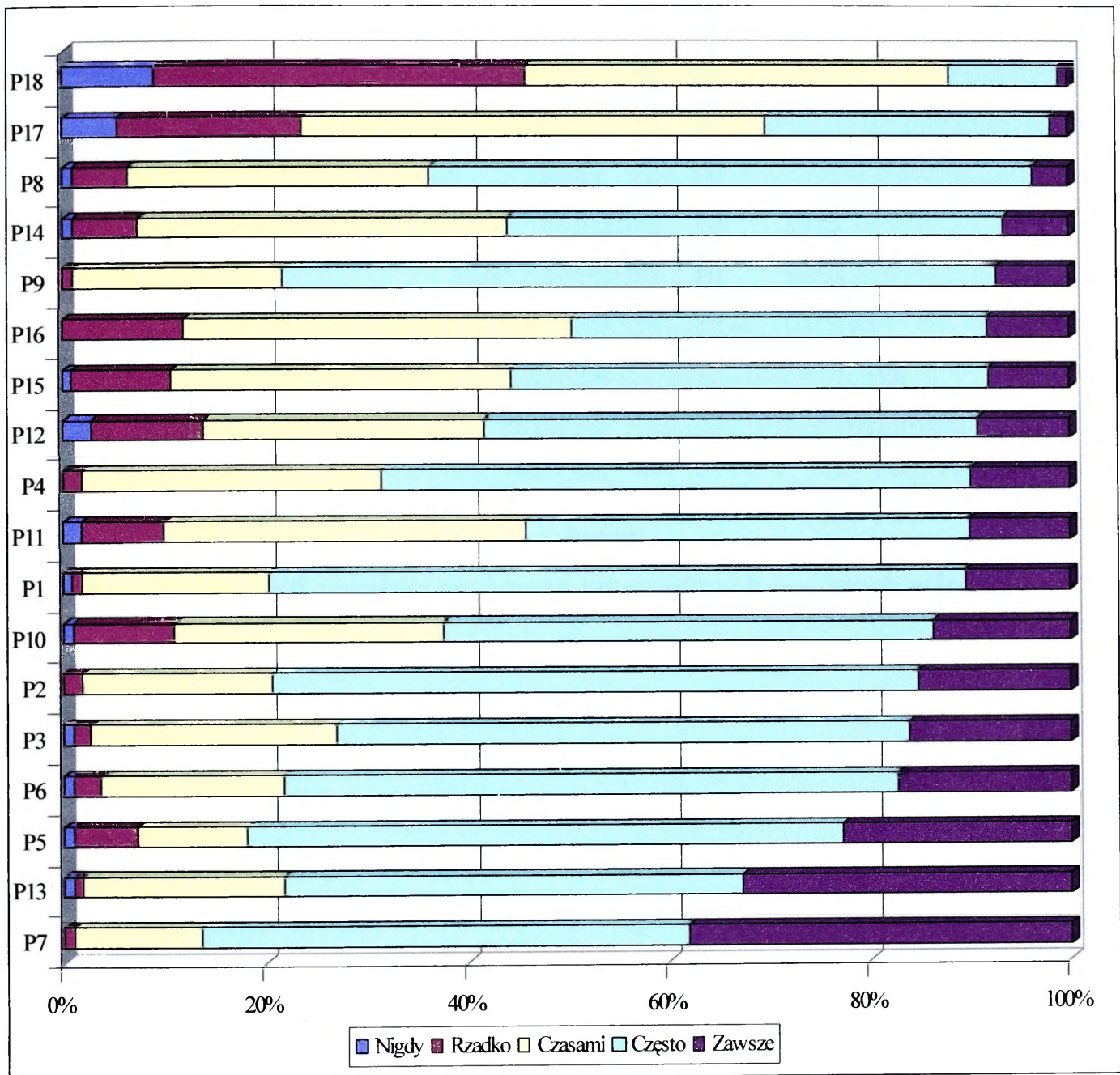
Nr poz.	Działania i odczucia	Rozkład odpowiedzi (%)					Średnia arytmetyczna*
		1. Nigdy	2. Rzadko	3. Czasami	4. Często	5. Zawsze	
P7	Podwładni i koledzy wiedzą że w razie konieczności staram się im pomóc		0,9	12,7	48,2	38,2	4,24
P13	Interesowałem się problemami podwładnych	0,9	0,9	20,0	45,4	32,7	4,08
P5	W sytuacjach stresujących potrafiłem zachować spokój	0,9	6,4	10,9	59,1	22,7	3,96
P6	W pracy szybko podejmowałem decyzje	0,9	2,8	18,2	60,9	17,3	3,91
P3	Lubię przewodzić innym ludziom	0,9	1,8	24,3	56,8	16,2	3,86
P2	Gdy trzeba coś wspólnie zrobić, przejmowałem inicjatywę		1,8	18,9	64,0	15,3	3,93
P10	Gdy byłem dzieckiem lubiłem przewodzić rówieśnikom	0,9	10,1	26,6	48,6	13,8	3,64
P1	Potrafiłem przekonać ludzi do wspólnych działań	0,9	0,9	19,2	71,2	10,8	3,90
P11	Doradzałem podwładnym, jak kierować ludźmi	1,8	8,2	35,8	44,0	10,1	3,52
P4	Odczuwałem, że jestem akceptowany jako lider grupy		1,8	29,7	58,6	9,9	3,77
P12	Świadomie stwarzałem również takie sytuacje, aby podwładni mogli odnieść sukces	2,8	11,1	27,8	49,1	9,3	3,51
P15	Odczuwam, że zbyt wiele zdarzeń dotyczących mnie zależy od innych osób	0,9	10,0	34,5	48,6	8,3	3,49
P16	Chętnie uczestniczę w spotkaniach towarzyskich	-	11,9	38,5	41,3	8,3	3,46
P9	W czasie wspólnego działania lub pracy inni chętnie mnie słuchali		0,9	20,9	70,9	7,3	3,85
P14	Okazuję entuzjazm, emanuję energią	0,9	6,4	35,8	48,2	6,4	3,57
P8	Odczuwałem, że podwładni otrzymywane polecenia wykonywali chętnie	0,9	5,5	30,0	60,0	3,6	3,60
P17	Korzystam z książek o kierowaniu ludźmi	5,5	18,3	45,9	28,4	1,8	3,03
P18	Niepowodzenia zniechęcają mnie	9,2	36,7	42,2	11,0	0,9	2,58

przywódczych oficerów – sądząc po deklaracjach, ponad dwie trzecie badanych deklaruje zachowania i wyniki tych zachowań adekwatne dla przywódców.

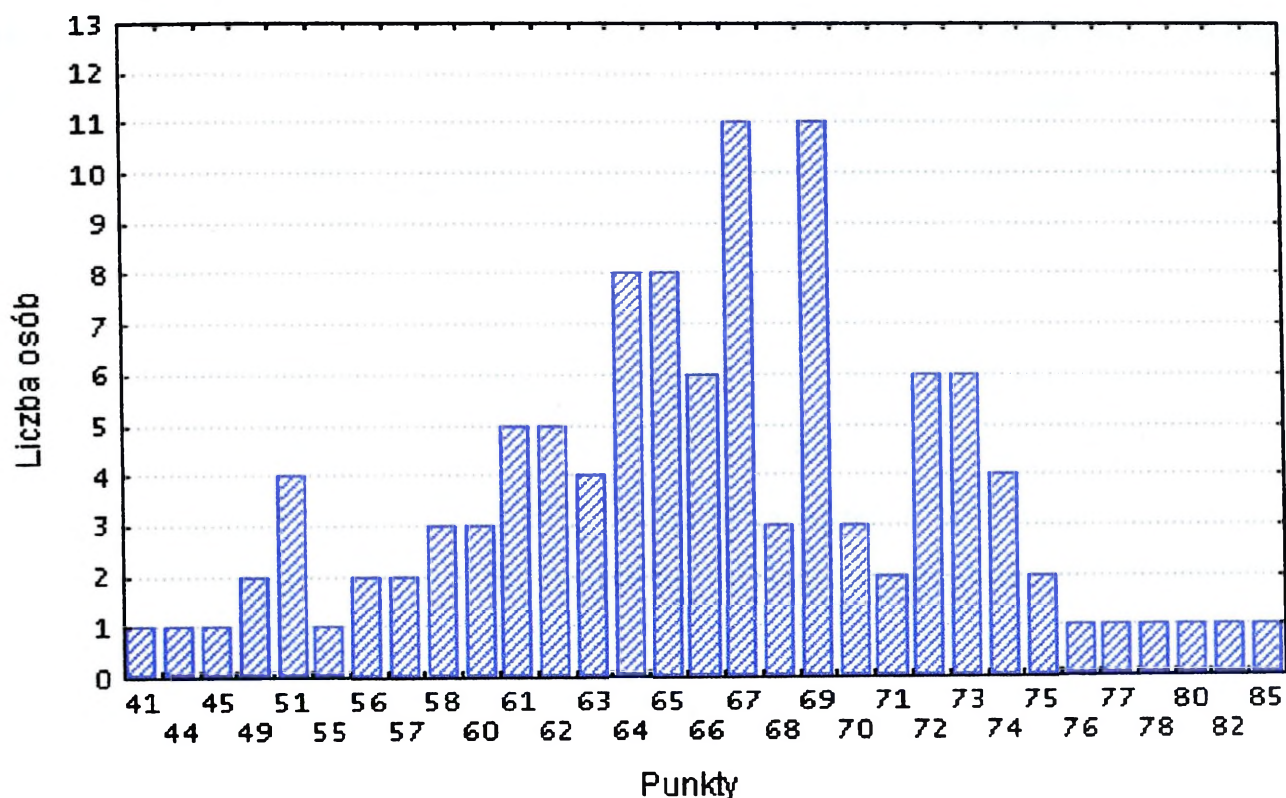
W celu ustalenia rzetelności powyższej skali zachowań przywódczych wykorzystano metodę wewnętrznego zgodności testu i posłużono się współczynnikiem alfa Cronbacha (α). Współczynnik ten wyniósł $\alpha=0,81$, a usunięcie pozycji P16 powiło tę wartość do $\alpha=0,83$. W celu uzyskania skali o większej rzetelności należałoby dodać kolejne pozycje do skali.

W celu określenia rozkładu poziomu zachowań przywódczych, dla kolejnych oficerów zsumowano poszczególne pozycje skali otrzymując sumy punktów będące wskaźnikiem tych zachowań. Wyniki sumowania zobrazowano na rys. 10. Wartość średnia wszystkich wyników wyniosła $x=65,51$ pkt., odchylenie standardowe $s=7,66$ pkt., wariancja $s=58,1$. Wynik minimalny wynosił 41 pkt. a maksymalny 85 pkt. Biorąc za podstawę odchylenie standardowe wyróżniono trzy poziomy zachowań przywódczych, ponownie schodząc do skali rangowej: niski (do 60 pkt.), przeciętny (61–72 pkt.) i wysoki (ponad 72 pkt.).

W celu poszukiwania współzależności pomiędzy zmiennymi przyjęto, że wyniki uzyskane na skali zachowań przywódczych będą wskaźnikami kompetencji przywódczych.



Rys. 9. Samoocena częstości zachowań przywódczych oficerów (opis pozycji jak w tabeli 14)



Rys. 10. Rozkład wyników zachowań przywódczych badanych oficerów

3.5. Wzór skutecznego dowódcy – przywódcy

Jak piszą J. A. F. Stoner i Ch. Wankel: „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”⁸⁰. Od złych kierowników można natomiast nauczyć się jak nie należy postępować. Podobnie twierdzi J. C. Maxwell: „Ludzie chętnie naśladują wzory. Pozytywny wzór – pozytywna reakcja. Negatywny wzór - negatywna reakcja. To, co robią liderzy, robią też przyszli liderzy z ich otoczenia”⁸¹.

Dowódcy – przełożeni mogą więc być źródłem wiedzy i wzorem do naśladowania.

Rola przełożonego jest szczególnie ważna w pierwszych latach służby kadry dowódczej. Absolwent szkoły wojskowej, po zajęciu pierwszego stanowiska

⁸⁰J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 42.

⁸¹J. C. Maxwell, op. cit., s. 24.

służbowego, poszukuje skutecznych sposobów oddziaływania na podwładnych. Takich wzorów zachowań dostarcza mu jego bezpośredni przełożony, zwłaszcza wtedy, gdy cieszy się autorytetem środowiska dowódczego. Świadomie bądź nie młody oficer zaczyna naśladować przełożonego, przejmować jego pozytywne i negatywne zachowania.

W tabeli 15 przedstawiono rozkład odpowiedzi oficerów na pytanie „Czy Pana przełożeni są osobami, które Pan szczególnie ceni lub (studenci AON) cenil ze względu na sposób kierowania ludźmi?”. Bezpośredniego przełożonego wskazało tylko 41,6% oficerów, natomiast przełożonego wyższego szczebla – 48,7%. Oznacza to, że dla większości oficerów ich przełożeni nie są osobami, które są autorytetem w tym zakresie, nie są postrzegani jako przywódcy. Przełożeni ci nie będą więc wzorcem do naśladowania przez badanych oficerów, co może wpływać na jakość wykonywanych zadań, motywację do pracy i wreszcie postrzeganie wzorca przywódcy.

Tabela 16

Cenienie przełożonych przez badanych oficerów

Lp.	Przełożony	Liczebność	%
1.	Bezpośredni przełożony	47	41,6
2.	Przełożony wyższego szczebla	55	48,7

Interesujący jest fakt, że 14,2% oficerów nie wskazała zarówno przełożonych bezpośrednich, jak i przełożonych wyższego szczebla. Oficerowie ci nie widzą więc w swoim otoczeniu osób godnych naśladowania.

W tabeli 16 przedstawiono te zachowania, które są charakterystyczne dla przywódcy i stanowią pewien wzorzec jego zachowania. Dowódca powinien więc dążyć do prezentowania tych zachowań w czasie bieżącego działania, gdyż mają one wpływ na skuteczne wykonywanie zadań przez podwładnych. W. Kieżun formułując listę czynników, które wywierają duży wpływ na działanie podwładnych, obok takich, jak: a) styl kierowania, b) sposób komunikacji przełożony-podwładny, c) starania

o rozeznanie i możliwie pełne zaspokojenie potrzeb pracowników, wymienia również czynnik d) osobisty przykład⁸².

Tabela 17

Zachowania dowódcy sprzyjające sprawnemu dowodzeniu

Nr poz.	Zachowanie	Liczebność	%
P1	Osobisty przykład	93	84,5
P6	Zapewnienie swobody działania, przekazywanie części uprawnień	78	70,1
P5	Okazywanie podwładnym zaufania	70	63,1
P4	Przedstawianie podwładnym celi, wizji działania	65	58,5
P7	Przekazywanie informacji zwrotnych o jakości wykonywanych zadań	52	46,8
P3	Uzyskiwanie opinii podwładnych przed podjęciem ważnych decyzji	39	35,1
P2	Namawianie do podnoszenia kwalifikacji, wykształcenia	21	18,9

Stąd też zakłada się, że badani oficerowie powinni uznawać te zachowania za konieczne. Tymczasem rozkład wyborów odpowiedzi udzielonych przez oficerów jest zaskakujący. Tylko jedno zachowanie – osobisty przykład – zostało wskazane przez zdecydowaną większość oficerów – 84,5%. Natomiast „zapewnienie swobody działania”, „przekazywanie części uprawnień” oraz „okazywanie podwładnym zaufania” jest zachowaniem skutecznym zdaniem kolejno 70,1% oraz 63,1% oficerów. Aż 53,2% oficerów nie uznała za konieczne przekazywania informacji zwrotnych o jakości wykonywanych zadań, a 64,9% oficerów nie dostrzega związku pomiędzy uzyskiwaniem opinii podwładnych przed podjęciem ważnych decyzji a sprawnością dowodzenia. Tylko 18,9% oficerów uznało, że „namawianie do podnoszenia kwalifikacji, wykształcenia” wpływa na skuteczne działanie. Obraz oficera – dowódcy – jaki wynika z przedstawionego opisu nie napawa optymizmem co do przywództwa typowego oficera. Jeżeli obecnie, stosunkowo wielu młodych ludzi, nie wiąże wyszczególnianych zachowań ze sprawnością dowodzenia, to w przyszłości, służąc na

⁸² W. Kieżun, op. cit., s. 176.

wyższych stanowiskach oficerowie ci nie będą starali się prezentować tych zachowań osobiście ani ich kształtować u dowódców niższego szczebla.

Powyższe fakty skłaniają do wniosku, że w toku kształcenia w Akademii oraz szkoleń w jednostkach wojskowych należy kłaść nacisk na uświadamianie oficerom znaczenia wymienianych powyżej oraz innych istotnych zachowań przywódczych.

W celu ustalenia, czy wśród badanych oficerów są tacy, którzy są postrzegani jako przywódcy, a więc prawdopodobnie są w jakiejś mierze wzorem zachowań przywódczych, poproszono badane osoby o wskazanie liczby osób w grupie szkoleniowej charakteryzujących się zachowaniami przywódczymi (tab. 17). Nie wskazało nikogo 35,4% oficerów, a jedną osobę wskazało 64,6% osób. Więcej niż jedną osobę w grupie nikt nie wskazał. Oznacza to, że studenci są bardziej krytyczni w stosunku do innych, niż do siebie.

Tabela 18

Liczba osób o zdolnościach przywódczych w grupie

Lp.	Liczba osób	Liczebność	%
1.	Nie ma takiej osoby	40	35,4
2.	Jedna	73	64,6
3.	Dwie	-	-
4.	Trzy	-	-
5.	Cztery i więcej osób	-	-

W tabeli 18 przedstawiono otwarte wypowiedzi oficerów wskazujące na te cechy i umiejętności, które zdecydowały o postrzeganiu wybranej przez nich osoby jako przywódcy. Stosunkowo często oficerowie wymieniali wiedzę lub umiejętności merytoryczne, spokój i opanowanie oraz stanowczość i zdecydowanie. Ponadto oficerowie cenią innych za rozsądek i uczciwość. Te cechy imponują więc badanym oficerom najbardziej i stanowić mogą dla nich pewien cel, wzór, który warto osiągnąć.

Cechy, umiejętności oficerów uważanych za przywódców

Cechy, umiejętności	
1. Szczerść	24. Uczciwość, wiedzę, stanowczość
2. Rozwaga w działaniu, umiejętność zachowania spokoju, inteligencja	25. Fachowość (8)
3. Zdecydowanie (2)	26. Jasność sprecyzowania celów, zadań i także własnych myśli
4. Wysokie kwalifikacje, dobra organizacja	27. Pewność siebie
5. Osobisty przykład (12)	28. Informacje zwrotne o jakości wykonywanych zadań, inicjatywa
6. Okazywanie zaufania (6)	29. Zdecydowanie i jasne wyrażanie poglądów
7. Lubią przejmować inicjatywę, wysłuchują opinii ludzi o odmiennym zdaniu, utożsamiają się z grupą	30. Branie odpowiedzialności za podjęte decyzje
8. Opanowanie (5)	31. Rzetelność
9. Elastyczność, wiedza zawodowa	32. Rozsądek
10. Otwartość, jasność myślenia, spokój i opanowanie w trudnych sytuacjach	33. Wiedza fachowa, przykład, chęci i zaangażowanie
11. Wiedza, umiejętność rozwiązywania problemów, chętnie udzielanie pomocy	34. Inteligencja (3)
12. Spokój (4)	35. Zdecydowanie, ambicje, doświadczenie
13. Wiedza (2)	36. Zorganizowanie, profesjonalizm
14. Inteligencja emocjonalna (opanowanie stresu i zachowanie spokoju w trudnych, konfliktowych sytuacjach, empatia przewodzenie)	37. Konsultowanie się przed podjęciem decyzji (3)
15. Łatwość precyzowania myśli, odwaga i bezpośredniość	38. Kultura osobista;
16. Zdolności przywódcze i operatywność	39. Chęć pomagania innym nie zawężając swobody działania
17. Pracowitość (2)	40. Wzbudzają zaufanie, są specjalistami, potrafią tworzyć atmosferę pracy
18. Zapewnienie swobody działania (3)	41. Życzliwość
19. Konsekwencja	42. Budowanie własnego autorytetu
20. Umiejętność zjednywania sobie ludzi, przekonywania do swoich działań	43. Lojalność koleżeńska
21. Konkretność w działaniu	44. Potrafią przekonywać do działania
22. Roztropność w podejmowaniu decyzji, chęć służenia pomocą innym, uprzejmość, wyrozumiałość	45. Energiczność
23. Sprawiedliwość	
24. Jasność w przedstawianiu zadań	

Legenda: cyfry w nawiasach oznaczają liczebności wyborów danej cechy.

3.6. Organizacyjne uwarunkowania kształtowania kompetencji przywódczych

3.6.1. Zachowania przełożonych

Postrzeganie przełożonych związane jest z zachowaniem, jakie oni prezentują w czasie wykonywania obowiązków służbowych. Stopień wpływu dowódcy na podwładnych uzależniony jest od jego cech osobowości i umiejętności, które znajdują swoje odzwierciedlenie w myśleniu, reakcjach i względnie stałych wzorcach zachowań⁸³. Podwładni nie mogą jednak obserwować myśli, motywów, postaw, emocji, stąd też to głównie zachowanie dowódcy decyduje o tym, jak podwładni go postrzegają oraz jak reagują – ważne jest to, co dowódca mówi i jak działa.

W tabeli 19 przedstawiono te zachowania, które charakteryzują działania pozytywnego przełożonego.

Tabela 20

Braki zachowań w komórkach organizacyjnych

Lp.	Zachowania	Liczebność	%
P3	Namawianie do podnoszenia kwalifikacji, wykształcenia	41	36,3
P6	Życzliwe zachęcanie do pracy i pokonywania przeszkód	41	36,3
P8	Zapewnienie swobody działania	41	36,3
P4	Wysłuchiwanie opinii podwładnych przed podjęciem ważnych decyzji	39	34,5
P2	Dzielenie się informacją z podwładnymi	34	30,1
P9	Stwarzanie atmosfery zaufania	32	28,3
P11	Doradzanie w przypadku źle wykonanego zadania i chwalenie za to co już zrobił	31	27,4
P12	Interesowanie się problemami podwładnych	30	26,5
P5	Ukazywanie podwładnym wizji i celów działania w sposób przekonujący	26	23,0
P1	Osobisty przykład	25	22,1
P7	Przekazywanie uprawnień	25	22,1
P10	Pochwały za dobre wykonanie zadania	22	19,5

⁸³ Zob. Cz. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków 1997, s. 200.

Zadaniem respondentów było wskazanie tych zachowań, które występowały w ich odczuciu zbyt rzadko. Rozkład wyników charakteryzuje stosunkowo nieduże rozproszenie, gdyż zawierają się one w przedziale 36,3%–19,5%. Ten sam wynik – 36,3% uzyskały trzy zachowania: „namawianie do podnoszenia kwalifikacji, wykształcenia”, „życzliwe zachęcanie do pracy i pokonywania przeszkód” oraz „zapewnienie swobody działania”. Najmniej oficerów – 19,5% wskazało „pochwały za dobre wykonanie zadania”.

Przedstawione wyniki prowadzą do wniosku, że część oficerów powinna uzyskać wiedzę o związku wymienionych zachowań ze sprawnym wykonywaniem zadań.

3.6.2. Założenia kulturowe

Założenia kulturowe są, według Edgara Scheina, obok artefaktów oraz norm i wartości⁸⁴, trzecim poziomem kultury organizacyjnej. Są one niewidoczne i często nieuświadomiane i odnoszą się do: natury człowieka, relacji międzyludzkich, samej organizacji, natury otoczenia, relacji organizacji z otoczeniem.

Zbliżone rozumienie pojęcia kultury organizacyjnej prezentuje M. Armstrong – jest to „wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań”⁸⁵. Podobnie pojęcie kultury, za V. Sathe, przedstawiają J. A. F. Stoner i Ch. Wankel – jest to zbiór ważnych pojęć – norm, wartości, postaw i wierzeń – podzielanych przez członków danej wspólnoty⁸⁶. Takie rozumienie kultury wynika ze wspólnych zwyczajów, działań i odczuć. Kultura może być proefektywnościowa i antyefektywnościowa. Silna, pozytywna kultura ukierunkowuje i pobudza działania, usprawnia komunikowanie, zmniejsza nakłady na kontrolę i motywowanie

⁸⁴ Artefakty (widoczne i uświadomiane): językowe (język, mity, legendy), fizyczne (ceremonie, rytuały), behawioralne (sztuka, technologia, przedmioty materialne). Normy i wartości : (częściowo widoczne i uświadomiane) deklarowane (łatwo dostępne dla obserwatora) – np. zawarte w kodeksie etycznym oraz przestrzegane. Zob. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997, rozdział 1.

⁸⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 149.

⁸⁶ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 324.

pracowników, zapewnia poczucie przynależności i celowości działania, co zwiększa lojalność i identyfikację z organizacją.

Skupiając się na odstawowych założeniach kulturowych dotyczących natury człowieka można posłużyć się teorią X i Y D. McGregora⁸⁷. Według teorii X człowiek pracuje niechętnie i tylko ze względu na potrzeby materialne, obawia się odpowiedzialności, charakteryzuje się niskimi ambicjami i nie dba o rozwój zawodowy. Stąd też istnieje potrzeba bezpośredniego kierowania pracą podwładnych, kontroli, ścisłego podziału pracy. Natomiast według teorii Y praca jest naturalną potrzebą człowieka, jest on odpowiedzialny, a w sprzyjających warunkach praca sprawia mu satysfakcję. Dlatego nacisk należy położyć na samokontrolę, samodzielność, przekonywanie i doradzanie.

W celu określenia podejścia do podwładnego, będącego jednym z przejawów podstawowych założeń kulturowych, poproszono oficerów o wybór jednego z opisów przedstawionych w tabeli 20.

Tabela 21

Podejście do podwładnego funkcjonujące w jednostkach badanych oficerów

Lp.	Podejście	Liczebność	%
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	32	28,8
2.	Podejście częściowo zbliżone do przedstawionego powyżej	30	27,0
3.	Trudno mi powiedzieć	18	16,2
4.	Podejście częściowo zbliżone do przedstawionego poniżej	16	14,4
5.	Podwładny posiada duże poczucie odpowiedzialności, jest godny zaufania i partnerskiego traktowania, nacisk należy położyć nie tyle na kontrolę, co na wspomaganie i zachęcanie do działania	15	13,5

Większość oficerów wskazała opis będący wskaźnikiem uznawania w ich jednostkach założeń analogicznych do teorii X – 55,8%. Blisko o połowę mniejsza

⁸⁷ Zob. A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999, s. 38-40.

liczba oficerów wskazała opis odzwieczający założenia Y – 27,5%. Stosunkowo liczna grupa osób – 16,2%, nie potrafiła sprecyzować swojego stanowiska, co może świadczyć o zróżnicowanym podejściu funkcjonującym wśród osób najbliższego otoczenia.

Opisane podejście do podwładnego jest także zarysem natury żołnierza zawodowego, jaki funkcjonuje w danej jednostce.

Stwierdzono, że istnieje słaba współzależność pomiędzy postrzeganiem założeń kulturowych a wynikami uzyskanymi na skali zachowań przywódczych – V Cramera = 0,28, $p = 0,066$. Im założenia kulturowe są postrzegane przez oficerów jako bardziej pozytywne, tym wyższy poziom kompetencji przywódczych. Prawdopodobnie więc pozytywna kultura wpływa na kompetencje (zachowania) przywódcze oficerów.

Jak wspomniano w podrozdziale 2.4 kultura organizacyjna ma znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji oraz kształtowanie się przywództwa. W tym przypadku w ok. 55 jednostkach wojskowych istniejące podejście do podwładnego nie sprzyja przywództwu, lecz działaniom autokratycznym, ograniczającym inwencję, samodzielność i odpowiedzialność dowódców różnego szczebla. W takich jednostkach rzadziej są promowane działania typowo przywódcze, a zachowania przywódcze mogą być uznawane za nieskuteczne.

3.6.3. Szkolenia w jednostkach wojskowych

Jak już pisano w podrozdziale 2.4 oficerowie doskonalą swoje kompetencje dowódcze również poprzez aktywny udział w dobrze przeprowadzanych szkoleniach kadry w miejscu służby. Szkolenia te powinny także obejmować tematykę kompetencji społecznych, ważnych w sprawnym dowodzeniu a trudnych do opanowania. Kompetencje te są podstawą do zdobycia i utrzymania przywództwa.

W tabeli 21 zaprezentowano wskazania tej tematyki szkoleń, które odbywały się w jednostkach wojskowych badanych oficerów w ciągu ostatniego roku. Analiza wyników wskazuje na pomijanie w szkoleniach, w większości jednostek, problematyki kompetencji społecznych. Oficerowie najczęściej wskazywali tematykę motywowania

podwładnych – 29,2%, tematykę rozwiązywania sytuacji konfliktowych (16,8%) oraz stylów kierowania (15,0%). Tematykę szkoleń z zakresu zjednywania podwładnych wskazało tylko 10,6%.

Tabela 22

Tematyka szkoleń w jednostkach wojskowych

Nr poz.	Tematyka	Liczebność	%
P1	Motywowania podwładnych	33	29,2
P4	Postępowania w sytuacjach konfliktowych	19	16,8
P6	Stylów kierowania	17	15,0
P2	Zjednywania sobie podwładnych (przywództwa)	12	10,6
P3	Komunikowania informacji	10	8,8
P5	Opanowywania stresu	8	7,1

Sama problematyka kompetencji społecznych jest zapewne uznawana za istotną, dowódcy jednostek chcieliby mieć kompetentnych podwładnych, jednak nie przywiązują wagi do doskonalenia tych kompetencji. Być może uznają oni, że oficerowie posiadają takie kompetencje lub też mogą je uzyskać w bieżących działaniach. Tymczasem w trakcie takich szkoleń oficerowie, którzy są skuteczni i szanowani przez podwładnych, mogliby podzielić się swoimi doświadczeniami z innymi dowódcami i wskazywać te sposoby postępowania, które w ich działaniach sprawdziły się.

4. ZAŁOŻENIA ROZWOJU KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH OFICERÓW W JEDNOSTKACH WOJSKOWYCH

Autorzy literatury przedmiotu dość często wskazują, że kompetencje przywódcze można posiadać oraz je rozwijać. Każdy więc teoretycznie, jeżeli tego chce, może zostać przywódcą. Jednak, jak już pisano w podrozdziale 2.3 właściwiej jest zakładać, że tylko niektórzy dowódcy, po pewnym okresie rozwoju swoich kompetencji, mogą być postrzegani przez podwładnych jako przywódcy. Jednak wielu oficerów również może zyskać szacunek i być kompetentnymi, skutecznymi dowódcami, nie posiadając przy tym zdolności przywódczych. Sprawne dowodzenie nie wymaga więc talentu przywódczego, lecz w dużym stopniu jest umiejętnością, zdolnością nabytą w toku studiów i praktyki.

W zależności od wrodzonych oraz nabytych cech osobowości i uzyskanych umiejętności, proces rozwoju kompetencji może przebiegać szybciej lub wolniej, a osiągnięte rezultaty mogą wskazywać różny stopień efektywności.

Kształtowanie kompetencji przywódczych przebiega w trzech etapach:

- w trakcie kształcenia i rozwoju przed wypełnianiem funkcji dowódczych w jednostce wojskowej (zwłaszcza w WSO),
- poprzez szkolenie w trakcie wypełniania funkcji dowódczych,
- poprzez wykonywanie funkcji dowódczych (nabieranie doświadczenia).

Wyniki rozwoju kompetencji dowódcy zależą więc od całokształtu działań kadry szkoły oficerskiej czy akademii wojskowej (szkoły, uczelni cywilnej), działań i możliwości tego dowódcy oraz warunków, jakie stwarza organizacja oraz jakie zaistnieją w czasie wykonywania zadań.

Czynniki warunkujące rozwój kompetencji przywódczych oficerów w jednostce wojskowej (ale i w każdej organizacji), ogólnie można podzielić na:

- 1) związane z organizacją, zależnymi od niej,
- 2) związane z indywidualnymi cechami oficerów⁸⁸.

⁸⁸ *Rozwój kompetencji...op. cit.*, s. 22.

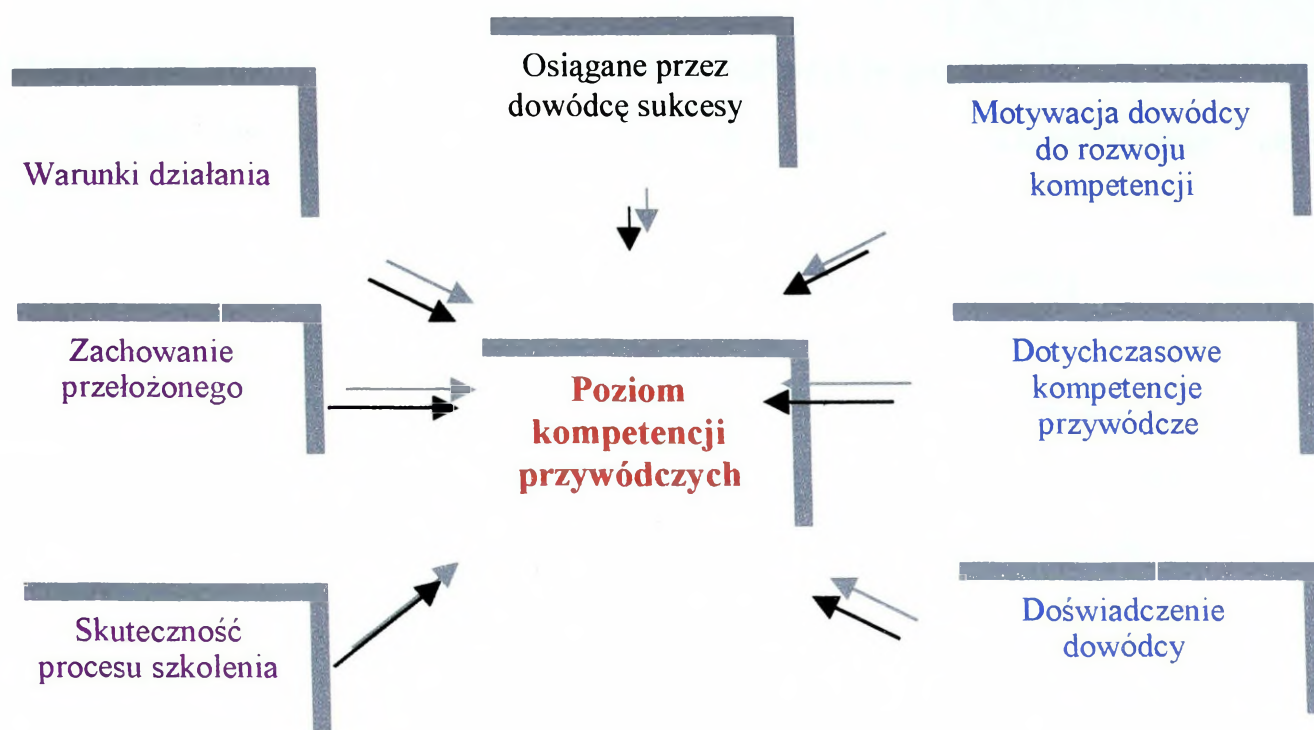
Do pierwszej grupy czynników zaliczono: kulturę organizacyjną, politykę personalną organizacji, cechy stanowiska pracy (rodzaj zadań, zakres obowiązków, uprawnień) i wynikające stąd standardy kompetencji, zachowania przełożonego oraz jakość realizacji procesu doskonalenia zawodowego.

Do drugiej grupy czynników zaliczono: zdolności ogólne, zdolności specjalne, cechy osobowości dowódców, uzyskane przez nich doświadczenie, dotychczasową wiedzę i umiejętności oraz motywację.

Należy podkreślić, że za rozwój kompetencji przywódczych odpowiada zarówno organizacja, jak i każdy oficer z osobna. Uszczegółowiając listę czynników (rys. 10), od których zależą kompetencje przywódcze, należy wymienić⁸⁹:

1. Stan wiedzy naukowej z zakresu przywództwa – stopień prawdziwości istniejących teorii, koncepcji naukowych z obszaru przywództwa.
2. Prowadzenie skutecznych szkoleń – formy, metody, zasady szkolenia, dostarczanie informacji zwrotnej.
3. Zachowanie bezpośredniego przełożonego dowódcy (wynikające z doświadczenia w dowodzeniu, odniesionych sukcesów, kompetencji przywódczych, upodobań i aspiracji itp).
4. Warunki działania dowódców – oznaczają wszystko to, czego powinna dostarczyć organizacja, aby dowódca odnosił sukcesy. Będą to więc odpowiednie do oczekiwań i kompetencji stanowiska, adekwatne zadania i uprawnienia, plan kariery, pozytywna atmosfera pracy, środki techniczne, personel doradczy, wynagrodzenie, zasoby ludzkie, informacyjne i finansowe oraz właściwe przepisy.
5. Cechy dowódcy – doświadczenie w dowodzeniu, odniesione sukcesy, zdolności przywódcze, wstępne kompetencje przywódcze, upodobania, aspiracje, motywacje, potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy, poziom samooceny, poczucie samokontroli.

⁸⁹ T. Majewski, *Uwarunkowania skutecznego kształtowania kompetencji przywódczych*, w: *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L. Kanarskiego i B. Rokickiego, Warszawa 2002, s. 62.



Rys. 11. Czynniki warunkujące rozwój kompetencji przywódczych w jednostce wojskowej

Poszukując sposobów, zasad i determinantów rozwoju kompetencji przywódczych, należy ponadto zwrócić uwagę na sformułowane przez B. Szulca i L. Kanarskiego⁹⁰ reguły, których przestrzeganie ułatwi rozwój kompetencji.

Należą do nich:

- procedury rzeczowe stanowiąc mogą jedynie jeden z elementów profesjonalizmu oficera,
- pierwszą wartością profesjonalizmu oficera jest umiejętność motywowania i inspirowania podwładnych,
- twórczości i inicjatywie sprzyja jedynie sytuacja, w której podwładny może realizować własne koncepcje i głosić pomysły,
- tylko środowisko, w którym funkcjonuje zasada właściwie pojętej lojalności, stanowi warunek wystarczający do kształtowania cech przywódczych,
- jeżeli podwładny ma dobrze działać, należy mu pozwolić działać,
- każde szczegółowe instruowanie hamuje inicjatywę i ogranicza kształtowanie człowieka,

⁹⁰ B. Szulc, L. Kanarski, op. cit., s. 77–78.

- cenie podwładnych za pomysły, a nie za odtwórcze prezentowanie dotychczas prezentowanych reguł, stanowi warunek niezbędny kształtowania cech przywódczych.

Dążąc do usprawnienia kształtowania kompetencji przywódczych w jednostce wojskowej, należy rozważyć następujących grupy problemów:

1. **W zakresie rodzaju kompetencji przywódczych:** jakie kompetencje należy kształtować na różnych stanowiskach dowódczych? Jakie kompetencje są wspólne, a jakie specyficzne – ze względu na szczebel i specjalność stanowiska? Jakie przyjąć standardy przywództwa?
2. **W zakresie szkolenia:** jakie wyznaczyć cele w zakresie (wiedza, wartości, świadomość, umiejętności) doskonalenia kompetencji w jednostce wojskowej? Jak stosować formy, jakie metody rozwoju kompetencji? Jak diagnozować postępy w rozwoju kompetencji?
3. **W zakresie samodoskonalenia kompetencji:** czy dowódcy chcą doskonalić kompetencje przywódcze? Czy odczuwają potrzebę posiadania władzy? Jaki jest poziom kompetencji przywódczych? Jak są postrzegani przez podwładnych? Jak silnie oddziałują na podwładnych?
4. **W zakresie kultury organizacyjnej:** czy w ogóle istnieje u przełożonych świadomość potrzeby kształtowania kompetencji przywódczych podwładnych? W jakim stopniu klimat pododdziału osłabia przywództwo przełożonych? Czy istnieje niechęć do przywódców ze strony innych dowódców tego samego szczebla? Jakie wartości są ważne dla oficerów? Jak kształtować pożądane wartości i normy?

Skoro określono, że na poziom kompetencji przywódczych oficerów w jednostce wojskowej wpływają czynniki przedstawione powyżej, to znaczy, że doskonalenie kompetencji wymaga zmian w obszarach:

- uzupełniania wiedzy i umiejętności, kształtowania cech osobowości,
- sposobów motywowania kadry do rozwoju kompetencji,
- kultury organizacyjnej,
- zachowań przełożonych.

Przykładowe działania każdego przełożonego w zakresie wymienionych pierwszych trzech obszarów przedstawiono w tabeli 22.

Obszary oddziaływania dowódców w zakresie rozwoju kompetencji przywódczych

Obszary oddziaływania	Przykłady czynności przełożonych
Wiedza, umiejętności, cechy, postawy	<ul style="list-style-type: none"> • dostarczanie informacji zwrotnej o poziomie wiedzy, umiejętności, cech • przekazywanie wiedzy, prezentowanie umiejętności • doradzanie • organizowanie doskonalenia wewnątrz organizacji • delegowanie na kursy i studia zewnętrzne • delegowanie na praktyki wewnątrz i na zewnątrz organizacji • stawianie stymulujących rozwój zadań
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> • stwarzanie okazji do sukcesu • stawianie ambitnych zadań, zapewniających zaspokajanie potrzeby osiągnięć • podkreślanie ważności zadań • dostarczanie informacji zwrotnej o jakości wykonywanych zadań • stosowanie zachęt materialnych • zachęcanie, zauważanie wkładanego wysiłku
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • deklarowanie i przestrzeganie wartości i norm • reagowanie na oznaki nieprzestrzegania wartości i norm • tworzenie pozytywnego wzoru podwładnego – okazywanie zaufania, delegowanie uprawnień

Uzyskane wyniki badań oraz analiza wyników uzyskanych przez innych badaczy wskazuje na potrzebę podjęcia, przez dowódców jednostek przede wszystkim, takich działań, jak:

- doskonalenie własnych umiejętności społecznych,
- kształtowania wzorca podwładnego zgodnego z teorią „Y” D McGregora,
- wspomaganie karier zawodowych przywódców,
- kształtowanie wzorca przywódcy.

Ostatnie z wymienionych powyżej działań dotyka problematyki **standardów kompetencyjnych**. 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 przywódczych, w tym efektów szkoleń. Mogą także stanowić podstawę do projektowania planów szkoleń wewnętrznych, do zaprojektowania programów kształcenia w szkołach i uczelniach wojskowych.

Pożądane jest również, w kontekście rozwoju kompetencji przywódczych, aby jednostka wojskowa odznaczała się cechami charakterystycznymi dla organizacji uczącej się. Stąd też dowódca jednostki, kadra dowódcza i inne osoby odpowiedzialne powinny⁹¹:

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

Działania dowódcy, któremu zależy na uzyskaniu przywództwa wśród podwładnych, mogą być następujące:

1. Mieć i przedstawiać wizję oraz cele, do których zespół ma zmierzać.
2. Uwzględniać cele indywidualne podwładnych.
3. Okazywać wiarę w możliwość wykonania zadania przez podwładnych.
4. W przypadku niepowodzenia zachęcać podwładnych do kontynuacji zadania.
5. Wyznaczać zadania długofalowe, związane z rozwojem zawodowym podwładnych.
6. Przydzielając zadania wskazywać jego ważność i użyteczność (dla organizacji i wykonawcy).

⁹¹ Por. M. Armstrong, *Jak być...*, op. cit., s. 93–94.

7. Zadania przydzielać w sposób jak najbardziej prosty i zrozumiały, upewnić się czy zostało dobrze zrozumiane.
8. Zadania przydzielać na miarę możliwości członków zespołu, biorąc pod uwagę:
 - specjalizację osoby,
 - zainteresowania,
 - ambicje,
 - historię osiągnięć osoby.
9. Być lojalnym, uczciwym i sprawiedliwym wobec podwładnych.
10. Dostarczać informacji zwrotnej o:
 - wyniku i sposobie wykonania zadania,
 - włożonym wysiłku w wykonanie zadania,
 - postępach w zdobywaniu nowych kwalifikacji.
11. Pytać o opinie podwładnych w ważnych sytuacjach, a w przypadku ich uwzględnienia – informować o tym.
12. W przypadku trudności oceny zdarzenia, interpretować je na korzyść podwładnego.

Należy jednak podkreślić, że to, czy dowódca będzie postrzegany przez podwładnych jako przywódca, zależy również od takich zmiennych, jak trudność, rodzaj zadania, struktury grupy, relacji grupa – przełożony. Tak więc dwóch dowódców posiadających ten sam poziom kompetencji – wiedzy, umiejętności, zdolności, posiadających te same cechy osobowości, może, zależnie od sytuacji – zdobyć miano przywódcy lub je utracić.

ZAKOŃCZENIE

W zakończeniu kolejno przedstawiono wyniki poszukiwań odpowiedzi na sformułowane problemy badawcze, wyniki weryfikacji hipotezy roboczej, wskazano wnioski końcowe oraz tematykę dalszych ewentualnych badań.

Z analizy literatury wynika, że cechy charakteryzujące przywództwo są następujące:

1. Jest zaprzeczeniem przymusu, istnieje tak długo, jak długo podwładni dobrowolnie podporządkowują się poleceniom przywódcy.
2. Kładzie nacisk na wizje, cele i strategię działania.
3. Opiera się na przekonywaniu, perswazji, apelach, mobilizowaniu, zachęcaniu i przykładzie.
4. Wywołuje zmiany w organizacji i urzeczywistnia je.
5. Sprawia, że podwładni chcą wykonywać więcej i lepiej, niż wynika to z ich obowiązków.
6. Jest synonimem sprawnego i skutecznego działania.

Rozpatrując problem nr 1, ustalono, że organizacje, również wojskowe, które doceniają rolę przywództwa i prowadzą działania doskonalące kierowników w tym zakresie, potrafią skuteczniej i sprawniej osiągać założone cele. W dowodzeniu wojskami przywództwo – czynnik do niedawna pomijany w naszych siłach zbrojnych – jest jednym z warunków wykonania zadania, a w czasie działań bojowych, w chwilach przełomowych może stać się jedynym czynnikiem, od którego zależy sukces dowódcy i jego podwładnych. Posiadanie przez dowódców umiejętności i cech przywódczych ułatwia dowodzenie, gdyż pozwala:

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

- zwiększyć prawdopodobieństwo wykonania zadania (również w trudnych sytuacjach),
- sprawniej wykorzystywać posiadane zasoby – ludzi, sprzęt, materiały – zarówno w czasie pokoju, zagrożenia i wojny,
- wpływać na działania doskonalące podwładnych i wzrost kompetencji całej organizacji,
- skutecznie kształtować umiejętności i cechy przywódcze u podwładnych.

Jednak zdobycie i utrzymanie przywództwa przez dowódcę uzależnione jest następującymi ogólnymi czynnikami – grupami zmiennych:

- opisujących dowódcę – umiejętności, zdolności i cechy osobowości, jego motywacje do działania, doświadczenie,
- opisujących grupę podwładnych pod względem kompetencji i potrzeb,
- opisujących relacje dowódca – zespół podwładnych.
- opisujących przełożonych i innych dowódców,
- opisujących otrzymane zadanie, czas działania,
- opisujących kulturę organizacji, historię grupy,
- opisujących otoczenie zewnętrzne organizacji.

Aspiracje typowo dowódcze deklaruje 36,9% oficerów (problem nr 2). Są to ci oficerowie, którzy powinni szczególnie rozwijać umiejętności społeczne, warunkujące sprawne kierowanie ludźmi. Pracę kierowniczą – kierowanie sekcją, kilkuosobowym zespołem chce wykonywać 26,9% oficerów. Stosunkowo duży odsetek oficerów nie odczuwa potrzeby dowodzenia – 33,1%, w tym aż 20,6% oficerów preferuje pracę zdecydowanie indywidualną, samodzielną. Oficerowie ci więc nie będą dążyli do rozwoju umiejętności i cech przywódczych.

Badani oficerowie dość wysoko oceniają własne zdolności i umiejętności przywódcze (problem nr 3). Aż 69,7% oficerów uznało, że zdolności ich są raczej wysokie, a 5,6% – zdecydowanie wysokie. Tylko 22,0% oficerów oceniło się dość realistycznie, określając te zdolności jako przeciętne. Również wysoko oficerowie ocenili te własne umiejętności, które są charakterystyczne dla przywódców w organizacji – ponadprzeciętne umiejętności posiada, zależnie od rodzaju umiejętności – 61,4%–86,2% oficerów.

W przypadku wybranych cech przywódczych, które oficerowie chcieliby u siebie rozwijać (problem nr 4), oficerowie byli bardziej samokrytyczni i najczęściej wskazywali „odporność na stres” (51,8%), „śmiałość w prezentowaniu własnych poglądów” (44,6%) oraz „zdolność do podejmowania stosunkowo szybkich decyzji” (43,7%). Takie wyniki z jednej strony mogłyby pozytywnie świadczyć o oficerach, można jednak sądzić, że oceny te są zbyt zawyżone, stąd też można mówić jedynie o oszacowaniu umiejętności oraz przypuszczać, że wyniki tej samooceny zostaną przez oficerów urealnione po cyklu zajęć z zakresu psychologii dowodzenia i przywództwa.

Efektywność doskonalenia umiejętności i cech przywódczych zależy nie tylko od działań i możliwości danego dowódcy, ale również zbioru cech opisujących elementy techniczne i zwłaszcza społeczne organizacji (problem nr 5). Skupiając się na wybranych, istotnych w obszarze przywództwa cechach organizacji, stwierdzono:

1. Nie w pełni właściwy wzorzec działania skutecznego dowódcy (problem nr 5.1). Tylko 63,1% oficerów uznało, że „okazywanie podwładnym zaufania” jest zachowaniem skutecznym w dowodzeniu podwładnymi, a aż 53,2% oficerów nie uznaje za konieczne przekazywania informacji zwrotnych o jakości wykonywanych zadań. Większość – 64,9% oficerów nie dostrzega związku pomiędzy uzyskiwaniem opinii podwładnych przed podjęciem ważnych decyzji, a sprawnością dowodzenia. Poza tym tylko 41,6% oficerów wskazało bezpośredniego przełożonego jako osobę, którą darzą szacunkiem i cenią za sposób dowodzenia podwładnymi. Oznacza to, że dla większości oficerów ich przełożeni nie są osobami, które mogłyby być wzorcem działania w tym zakresie, a na pewno nie są postrzegani jako przywódcy.
2. Przełożeni badanych oficerów nie w pełni prezentują pożądane zachowania (problem nr 5.2). Rozkład wyników (nie występowanie pożądanych zachowań u przełożonych) charakteryzuje stosunkowo nieduże rozproszenie, zawierające się w przedziale 36,3%–19,5%. Najwyższy, ale ten sam wynik – 36,3%, uzyskały trzy zachowania: „namawianie do podnoszenia kwalifikacji, wykształcenia”, „życzliwe zachęcanie do pracy i pokonywania przeszkód”, „zapewnienie swobody działania.”

3. W wielu jednostkach wojskowych⁹² (problem nr 5.3) istniejące podejście do podwładnego nie sprzyja przywództwu, lecz działaniom autokratycznym, ograniczającym inwencję, samodzielność i odpowiedzialność dowódców różnego szczebla (55,8% oficerów wskazało założenia teorii „X” jako dominujące w ich miejscu służby). W takich jednostkach rzadziej promowane są zachowania typowo przywódcze, stąd też mogą być uznawane przez oficerów za nieskuteczne lub niepożądane.
4. W szkoleniach kadry, w większości jednostek w których służyli badani oficerowie, pomija się tematykę w zakresie wiedzy i umiejętności społecznych (problem nr 5.4) Oficerowie najczęściej wskazywali tematykę motywowania podwładnych – 29,2%, tematykę rozwiązywania sytuacji konfliktowych (16,8%) oraz stylów kierowania (15,0%). Tematykę szkoleń z zakresu zjednywania podwładnych wskazało tylko 10,6%.

Powyższe fakty skłaniają między innymi do wniosku, że w toku kształcenia w Akademii oraz szkoleń w jednostkach wojskowych należy kłaść nacisk na uświadamianie oficerom znaczenia wymienianych powyżej oraz innych istotnych zachowań przywódczych, po to aby zmodyfikować istniejący wzorzec skutecznego dowódcy.

Propozycje założeń dotyczących rozwoju kompetencji przywódczych w jednostkach wojskowych, które mogą usprawnić rozwój kompetencji przywódczych oficerów przedstawiono w rozdziale 4 (problem nr 6).

Należy podkreślić, jak wynika z powyższych wyników badań oraz wskazań autorów literatury przedmiotu, że istnieje potrzeba zmian w obszarze szkolenia oficerów w jednostkach wojskowych oraz potrzeba doskonalenia kompetencji przywódczych w wyspecjalizowanych ośrodkach. Konieczne jest również kształtowanie pozytywnych wzorów skutecznego dowódcy, opartych nie tylko na umiejętnościach i cechach charakterystycznych dla przywódcy, ale również uwzględniających pożądane wartości i normy organizacyjne. Wymaga to przede

⁹² Gdyby przyjąć, że każdy badany oficer służył w innej jednostce wojskowej, to liczba tych jednostek wynosiłaby 55.

wszystkim zaangażowania, osobistego przykładu oraz zmiany zachowań wielu dowódców jednostek wojskowych

Odnosząc się do sformułowanej hipotezy, należy stwierdzić, że w związku z wyżej przedstawionymi dysfunkcjami (problemy nr 2, 3, 5) należy przyjąć, pomijając część dotyczącą umiejętności, hipotezę, że zwiększenie roli przywództwa w dowodzeniu wojskami wymaga zmian wskazanych w hipotezie. W przypadku tezy o niskim poziomie umiejętności przywódczych (społecznych), uzyskane wyniki są stosunkowo wysokie. Jednak przytaczane w niniejszej pracy wyniki innych badań, dotyczące opinii oficerów o umiejętnościach dowódców jednostek, wskazują na braki w umiejętnościach społecznych tychże dowódców. Stąd też przypuszcza się, że samooceny badanych oficerów są zawyżone.

W pracy dążono również do skonstruowania skali zachowań przywódczych w oparciu o testową koncepcję pytania kwestionariuszowego. Skala taka mogłaby być pomocna przy ocenie poziomu przywództwa u studentów AON oraz diagnozy tych zachowań, które są niewłaściwe lub występują zbyt rzadko. Uzyskana skala – o współczynniku rzetelności 0,83 - jest skalą wstępną i stanowi dobrą podstawę do opracowania skali o współczynniku rzetelności powyżej 0,90 oraz odpowiedniej trafności. Wyniki tej skali, przy poszukiwaniu współzależności pomiędzy zmiennymi, przyjęto jako wskaźnik kompetencji przywódczych.

Próba badanych oficerów była dość jednorodna, ograniczona do oficerów kształcących się w Wydziale Wojsk Lądowych AON, a więc tych, którzy odznaczają się aspiracjami edukacyjnymi i dowódczymi oraz, prawdopodobnie w stopniu wyższym niż inni młodszy oficerowie, posiadają cechy, umiejętności i zdolności przywódcze. Stąd też badania te, będąc reprezentatywnymi dla studentów WWL Akademii Obrony Narodowej, mogą być nie w pełni reprezentatywne dla oficerów służących w Wojsku Polskim, a na pewno nie pozwalają na odnoszenie ich do wszystkich żołnierzy zawodowych. Prawdopodobnie jednak obraz rzeczywistości w obszarze przywództwa uzyskany drogą badań chorążych i podoficerów byłby bardziej negatywny.

Jak wspomniano, ze względu na brak w AON lub innej wojskowej instytucji naukowo-badawczej takiej komórki organizacyjnej, która zajmowałaby się tylko

problematyką przywództwa, możliwości diagnozowania stanu rzeczy w tym obszarze i weryfikacji hipotez o określonych zależnościach są mocno ograniczone. Jednak pożądane jest, aby w kolejnych badaniach szerzej zająć się problematyką determinantów przywództwa, w tym determinantów osobowościowych z wykorzystaniem stosownych narzędzi. Ponadto istnieje potrzeba określenia wpływu środowiska pracy na postawy oficerów wobec przywództwa i podejmowanie przez nich działań doskonalących posiadane umiejętności. Istotne jest również uwzględnianie sfery kulturowej organizacji wojskowych. Ważne jest także korzystanie z doświadczeń dydaktycznych innych armii NATO oraz uczelni cywilnych.

Przykład propozycji badań w zakresie przywództwa nieformalnego przedstawiono w załączniku 6.

Ponadto istotne jest, aby dążyć do połączenia i ukierunkowania wysiłku badawczego tych osób lub komórek organizacyjnych naszych sił zbrojnych, które zainteresowane są problematyką przywództwa.

WYKAZ LITERATURY

1. Adair J., Anatomia biznesu. Przywództwo, Studio EMKA, Warszawa 2000.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
3. Armstrong M., Jak być lepszym menedżerem, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
4. Blades J. W., Rules for leadership. Improving unit performance, National Defense University Press, Washington, DC 1986.
5. Buczowski L., Organizacja i metody pracy kierowniczej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1983.
6. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania, AON, Warszawa, 2000.
7. J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, Człowiek w organizacji, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001,
8. Borkowski J., Kanarski L., Rokicki B., Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego, AON, Warszawa 2001.
9. Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa, PWE, 1981.
10. Gick A., Tarczyńska M., Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa 1999.
11. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1999.
12. Góralski A., Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice, PWN, Warszawa 1987.
13. Grzymała-Moszczyńska H., Lider w grupie, Centrum Kreowania Liderów, Kłodzko, brw.
14. Intuicja w dowodzeniu, pod red J. Michniaka, AON, Warszawa 2001
15. Kanarski L., Pomykała E., Rokicki B., Kompetencje społeczne oficerów, Warszawa 2002.
16. Kanarski L., Gawliczek P., Przywództwo w armiach NATO, AON, Warszawa 2002.
17. Kanarski L., Pęksa R., Żak A., Przywództwo wojskowe, MON, Warszawa 1998.
18. Kardas J., Majewski T., Mazurek Z., Szulc B., Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych, AON, Warszawa 2000.

19. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, SGH, Warszawa 1997.
20. Kompetencje kierownicze pod red B. Szulca i T. Majewskiego, AON, Warszawa 2002.
21. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1997.
22. Krzyżanowski L. J., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1994.
23. Krzyżanowski L. J., O podstawach kierowania organizacjami inaczej, PWN, Warszawa 1999.
24. Leksykon wiedzy wojskowej, MON, Warszawa 1979.
25. Leon J., Frąckiewicz J., Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania, Fundacja Pomocy Antyk, Warszawa 2000.
26. Majewski T., Kierownik – dowódca w organizacji, maszynopis, AON, Warszawa, wydanie planowane w styczniu 2003.
27. Majewska-Opiełka I., Umysł lidera, MEDIUM, Warszawa 1998
28. Maxwell J. C., Tworzyć liderów, MEDIUM, Warszawa 1995.
29. Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, pod kier. nauk. J. Michniaka, AON, Warszawa 2000.
30. Mróz W., Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych, Myśl Wojskowa, 12/1970.
31. Okoń W., Nowy słownik pedagogiczny, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1996.
32. Pietrasiński Z., Znakomici szefowie i podwładni, Prywatne Policealne Studium Handlowe, Warszawa 1994.
33. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
34. Poczowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998.
35. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978.
36. Military Leadership, FM 22-100, Headquarters, Department of the Army, July 1990.

37. Nosal Cz. S., Psychologia decyzji kadrowych, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
38. Rokicki B., Borkowski J., Kanarski L., Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej, AON, Warszawa 2002.
39. Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1997.
40. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacjami, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
41. Sienkiewicz P., Systemy kierowania, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
42. Z. Skorny, Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania, PWN, Warszawa 1989.
43. Szulc B., Mazurek Z., Majewski T., Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów, AON, Warszawa 2002.
44. Szulc B., Mazurek Z., Majewski T., Motywacja absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych, AON, Warszawa 2001.
45. Szulc B., (kier. pracy), Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. Koncepcja, Warszawa 2001.
46. Szulc B., Kanarski L., Przywództwo w dowodzeniu wojskami, AON, Warszawa 1998.
47. Ścibiorek Z., Przyszła wojna – jaka?, BUWiK, Warszawa 1995.
48. Ścibiorek Z., Kierownik w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2000.
49. Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych, pod red. L. Kanarskiego i B. Rokickiego, AON, Warszawa 2002.
50. Wójcik T., Wybrane problemy teorii dowodzenia w świetle doktryny obronnej RP, Zeszyty Naukowe AON nr 1/1990.
51. Zachowanie człowieka w organizacji, pod red. W. E. Scotta, juniora i L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983.
52. Zarządzanie. Teoria i praktyka pod red. A. K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1999.
53. „Zarządzanie na świecie” nr 8/2002.
54. Zasoby ludzkie w firmie, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999.

WYKAZ TABEL

1. Określenia siły związku zmiennych (korelacji)	11
2. Staż służy na stanowisku kierowniczym (dowódczym)	12
3. Rodzaj stanowiska służbowego oficerów	13
4. Wiek badanych oficerów	14
5. Motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego	15
6. Czynniki tworzące władzę a rodzaje kierowania	18
7. Modele jakości pracy kierownika	24
8. Źródła władzy a zachowania podwładnych	29
9. Przywództwo transakcyjne a transformacyjne	35
10. Preferencje rodzaju pracy przez oficerów	46
11. Samoocena umiejętności dowódczych	50
12. Macierz współczynników korelacji umiejętności przywódczych	52
13. Samoocena oficerów potrzeby rozwijania wybranych cech	53
14. Ogólna samoocena zdolności przywódczych	54
15. Samoocena zachowań przywódczych	55
16. Cenie przełożonych przez badanych oficerów	59
17. Zachowania dowódcy sprzyjające sprawnemu dowodzeniu	60
18. Liczba osób o zdolnościach przywódczych w grupie	61
19. Cechy, umiejętności oficerów uważanych za przywódców	62
20. Braki zachowań w komórkach organizacyjnych	63
21. Podejście do podwładnego funkcjonujące w jednostkach badanych oficerów	67
22. Tematyka szkoleń w jednostkach wojskowych	67
23. Obszary oddziaływania dowódców w zakresie rozwoju kompetencji kierowniczych	72

WYKAZ RYSUNKÓW

1. Przyjęty w pracy układ zmiennych	10
2. Staż służby na stanowisku kierowniczym (dowódczym)	13
3. Rodzaj stanowiska służbowego oficerów	14
4. Wiek badanych oficerów	14
5. Motywy wyboru zawodu żołnierza zawodowego	15
6. Istota pracy dowódcy	22
7. Uwarunkowania przywództwa w organizacji	37
8. Wykres ramkowy statystyk opisowych umiejętności przywódczych	50
9. Samoocena częstości zachowań przywódczych oficerów	57
10. Rozkład wyników zachowań przywódczych badanych oficerów	58
11. Czynniki warunkujące rozwój kompetencji przywódczych w jednostce wojskowej	70
12. Etapy badań przywództwa nieformalnego	98

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1. Pytania kwestionariusza ankiety	87
Załącznik 2. Model przywództwa bezpośredniego w armii amerykańskiej	92
Załącznik 3. Cechy pozytywne i negatywne kierowników	93
Załącznik 4. Model motywacji D. C. McClellanda.....	94
Załącznik 5. Motywy karier oficerów	95
Załącznik 6. Koncepcja badania przywództwa nieformalnego	96

PYTANIA KWESTIONARIUSZA ANKIETY

1. Jakimi motywami kierował się Pan wybierając zawód żołnierza zawodowego?

(proszę o zakreślenie numerów wybranych odpowiedzi)

1. Stosunkowo wysokie uposażenie, mieszkanie służbowe
2. Zainteresowanie daną specjalnością
3. Prestiż zawodu oficera
4. Pewność pracy
5. Chęć kierowania ludźmi
6. Namowa rodziny, kolegów
7. Niskie koszty studiów w uczelni wojskowej
8. Właściwie to przypadek
9. Inny (jaki?)

2. Czy zgadza się Pan, ze stwierdzeniami dotyczącymi obecnego lub (studenci AON) poprzedniego stanowiska pracy?

(proszę zakreślić numery akceptowanych przez Pana stwierdzeń)

Stwierdzenia:

1. Odpowiada mi atmosfera pracy, styl kierowania przez przełożonych.
2. Poziom trudności otrzymywanych zadań zwykle odpowiada moim możliwościom
3. Odpowiada mi rodzaj wykonywanych zadań i obowiązków
4. Odpowiada mi poziom odpowiedzialności za wykonywaną pracę
5. Mam możliwość doskonalenia swoich umiejętności zawodowych
6. Jestem zadowolony z pozycji, prestiżu jakie daje to stanowisko pracy
7. Czuję się bezpiecznie – stanowisko to nie będzie zlikwidowane,
8. Jestem zadowolony z otrzymywanego uposażenia,
9. Odczuwam, że przełożeni doceniają moją pracę.

3. Jaki rodzaj pracy – indywidualną czy kierowniczą aktualnie Pan preferuje?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Zdecydowanie indywidualną, samodzielną
2. Pracę indywidualną lub zespołową, ale nie kierowniczą
3. Trudno mi powiedzieć
4. Kierowniczą – kierowanie sekcją, kilkuosobowym zespołem
5. Zdecydowanie kierowniczą, dowódczą – bez względu na wielkość zespołu

4. Czy Pana przełożeni są osobami, które Pan szczególnie ceni lub (studenci AON) cenili ze względu na sposób kierowania ludźmi?

- | | |
|--------|---|
| 1. Nie | 2.1. Tak, był to bezpośredni przełożony |
| | 2.2. Tak, był to przełożony wyższego szczebla |

8. Proszę, na podstawie Pana doświadczenia określić, których zachowań brakowało Panu w komórce organizacyjnej w której Pan pracował?

(proszę zakreślić numery wybranych odpowiedzi)

1. Osobisty przykład
2. Dzielenie się informacją z podwładnymi
3. Namawianie do podnoszenia kwalifikacji, wykształcenia
4. Wysłuchiwanie opinii podwładnych przed podjęciem ważnych decyzji
5. Ukazywanie podwładnym wizji i celów działania w sposób przekonujący
6. Życzliwe zachęcanie do pracy i pokonywania przeszkód
7. Przekazywania uprawnień
8. Zapewnienie swobody działania
9. Stwarzania atmosfery zaufania
10. Chwalenie za dobre wykonanie zadania
11. Doradzanie w przypadku źle wykonanego zadania i chwalenie za to co już zrobił
12. Interesowanie się problemami podwładnych

9. Chcąc być jeszcze bardziej skutecznym kierownikiem (pracownikiem), które z poniższych cech chciałby Pan rozwijać?

(proszę zakreślić numery wybranych odpowiedzi)

1. Odporność na stres
2. Energiczność, motywację do pracy
3. Niekonwencjonalność w działaniu
4. Wymagalność od siebie
5. Wymagalność od innych
6. Poczucie empatii (rozumienia uczuć i sytuacji innej osoby)
7. Zdolność do podejmowania stosunkowo szybkich decyzji
8. Zdolność do wyrzeczeń
9. Cierpliwość
10. Śmiałość w prezentowaniu własnych poglądów
11. Konsekwencja w dążeniu do celu
12. Wiara we własne siły
13. Dbłość o sprawność fizyczną
14. Samokontrola własnych emocji
15. Poczucie, że moje wyniki zależą ode mnie a nie od szczęścia.

10. Jak Pan ocenia swoje zdolności przewodzenia innym ludziom, wpływania na nich i zjednywania ich sobie?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Zdecydowanie nisko
2. Raczej nisko
3. Przeciętnie
4. Raczej wysoko
5. Zdecydowanie wysoko

11. Jak często poniższe stwierdzenia charakteryzowały Pana dotychczasowe działania i odczucia? (pytanie do osób, którzy pełnili funkcje dowódcze i kierownicze)

(proszę wpisać obok poniższych stwierdzeń numery wybranych odpowiedzi)

1. Nigdy 2. Rzadko 3. Czasami 4. Często 5. Zawsze

- | | |
|---|-------|
| 1. Potrafiłem przekonać ludzi do wspólnych działań | |
| 2. Gdy trzeba coś wspólnie zrobić, przejmowałem inicjatywę | |
| 3. Lubię przewodzić innym ludziom | |
| 4. Odczuwałem, że jestem akceptowany jako lider grupy | |
| 5. W sytuacjach stresujących potrafiłem zachować spokój | |
| 6. W pracy szybko podejmowałem decyzje | |
| 7. Podwładni i koledzy wiedzą że w razie konieczności staram się im pomóc | |
| 8. Odczuwałem, że podwładni otrzymywane polecenia wykonywali chętnie | |
| 9. W czasie wspólnego działania lub pracy inni chętnie mnie słuchali | |
| 10. Gdy byłem dzieckiem lubiłem przewodzić rówieśnikom | |
| 11. Doradzałem podwładnym, jak kierować ludźmi | |
| 12. Świadomie stwarzałem również takie sytuacje, aby podwładni mogli odnieść sukces | |
| 13. Interesowałem się problemami podwładnych | |
| 14. Okazuję entuzjazm, emanuję energią | |
| 15. Odczuwam, że zbyt wiele zdarzeń dotyczących mnie zależy od innych osób | |
| 16. Chętnie uczestniczę w spotkaniach towarzyskich | |
| 17. Korzystam z książek o kierowaniu ludźmi | |
| 18. Niepowodzenia zniechęcają mnie | |

12. Które, Pana zdaniem, zachowania dowódcy rzeczywiście w warunkach wojska sprzyjają sprawnemu dowodzeniu?

(proszę zakreślić numery wybranych odpowiedzi)

1. Osobisty przykład
2. Namawianie do podnoszenia kwalifikacji, wykształcenia
3. Uzyskiwanie opinii podwładnych przed podjęciem ważnych decyzji
4. Przedstawianie podwładnym celów, wizji działania
5. Okazywanie podwładnym zaufania
6. Zapewnienie swobody działania, przekazywanie części uprawnień
7. Dostarczanie informacji zwrotnych o jakości wykonywanych zadań

13. Ile jest osób w Pana grupie, o których mógłby Pan powiedzieć, że mają zdolności przewodzenia innym, pewien autorytet u innych i nie miałby Pan nic przeciwko temu, aby te osoby były Pana przełożonym?

(proszę zakreślić numer wybranej przez Pana odpowiedzi)

1. Nie ma takiej osoby 1. Jedna 2. Dwie 3. Trzy 4. Cztery i więcej osób

14. Proszę wskazać, co szczególnie ceni Pan u tych osób (pyt. 13)? Jeżeli wybrał Pan odpowiedź nr 1, to proszę wskazać, za co ceni Pan innych ludzi, którzy dobrze kierowali ludźmi.

.....

15. Jak długo, w czasie dotychczasowej służby wojskowej, pracował Pan na stanowisku typowo kierowniczym (kierownika komórki organizacyjnej, dowódcy pododdziału lub oddziału, zastępcy)?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Do 5 lat 2. 6-10 lat 3. Powyżej 10 lat 4. Nie pracowałem

16. Na jakim stanowisku pracuje Pan obecnie lub (studenci AON) pracował Pan wcześniej?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Nie związanym z kierowaniem ludźmi 2. Dowódczym, kierowniczym

17. W jakim przedziale zawiera się Pana wiek?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Do 30 lat 2. 31-35 lat 3. 36-40 lat 4. Powyżej 40 lat

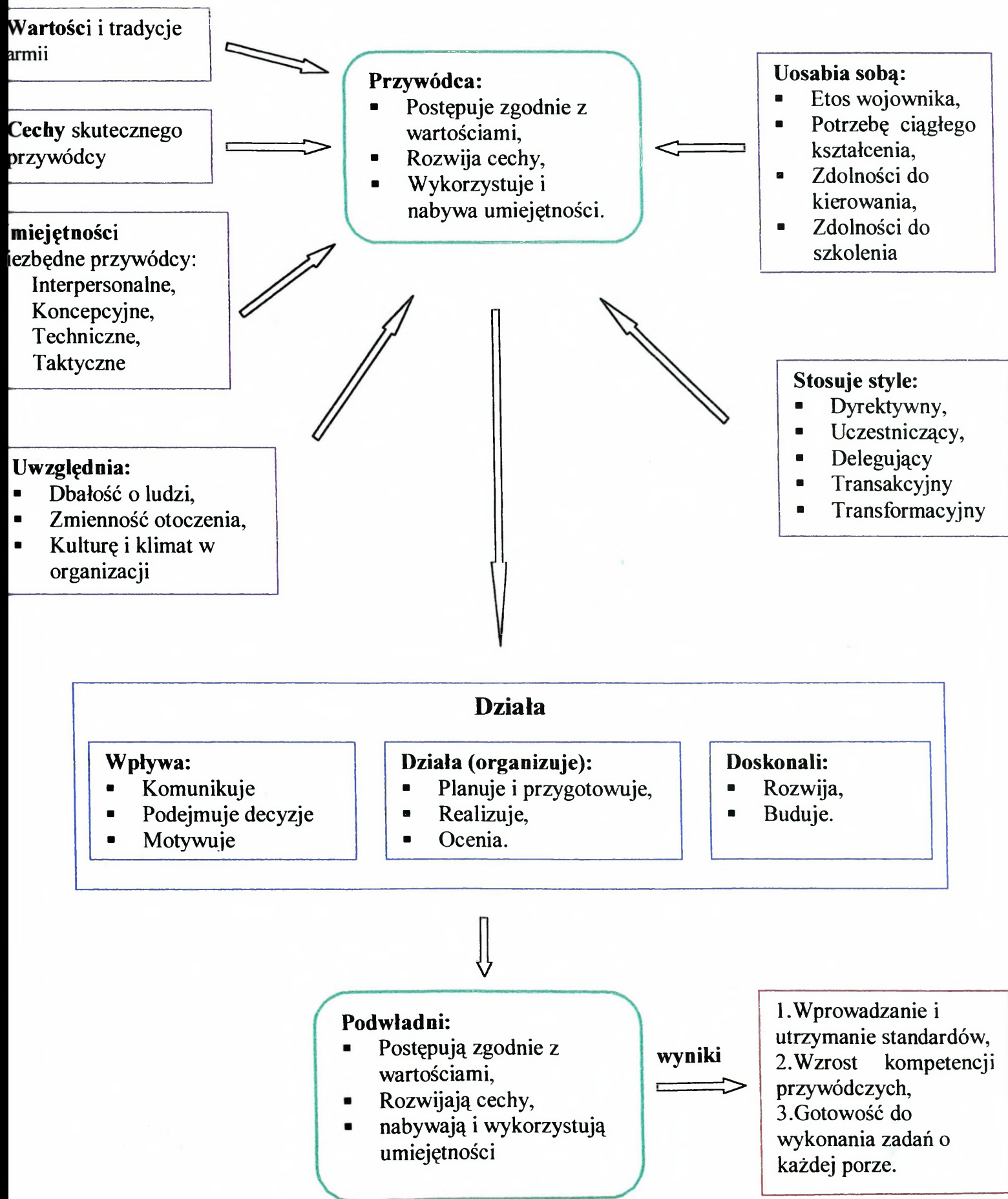
18. Czy posiada Pan rodzeństwo?

(proszę o zakreślenie numeru wybranej odpowiedzi)

1. Nie 2. Tak

MODEL PRZYWÓDZTWA BEZPOŚREDNIEGO W ARMII AMERYKAŃSKIEJ

Źródło: opracowanie na podstawie *Przywództwo w wojsku FM 22 – 100, Dowództwo Wojsk Lądowych USA*, sierpień 1999.



CECHY POZYTYWNE I NEGATYWNE KIEROWNIKÓW

Źródło: opracowanie na podstawie W. Kieżun, op. cit., s. 222-224.

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

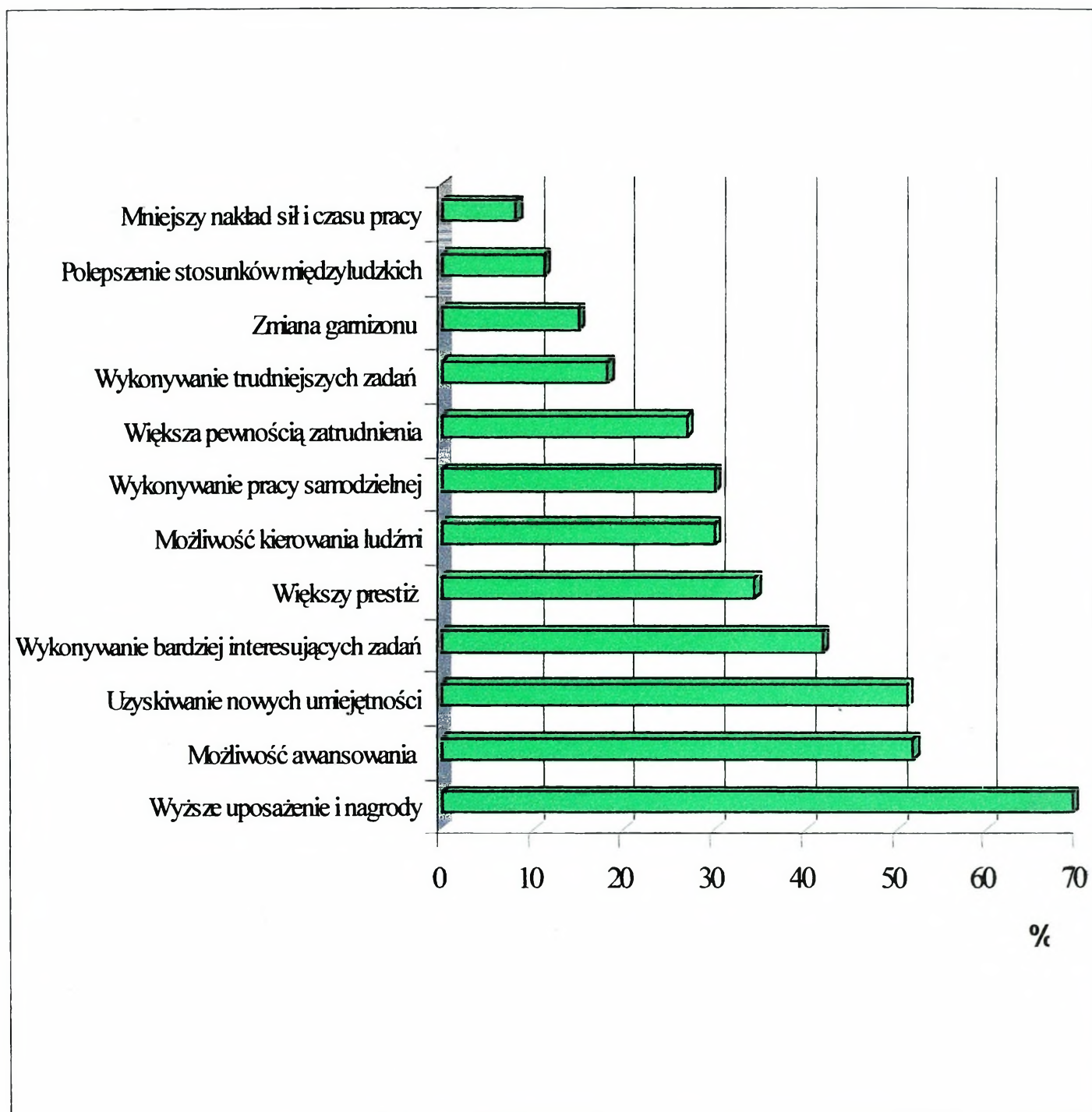
MODEL MOTYWACJI D. C. MCCLELLANDA

Źródło: M. Juchnowicz, *Motywowanie w toku pracy*, w: *Zasoby ludzkie w firmie* pod red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2000, s. 204.

POTRZEBA OSIĄGNIĘĆ	
1.	Konkurowanie z narzuconym sobie standardem
2.	Osiąganie lub przekraczanie narzuconych standardów jakości
3.	Poszukiwanie unikalnych osiągnięć
4.	potrzeba szybkiego sprzężenia zwrotnego
5.	ustalanie celów o średnim ryzyku
6.	Chęć osiągania długoterminowych celów ekonomicznych
7.	Formułowanie planów przewyższania przeszkód osobistych, środowiskowych lub ekonomicznych
POTRZEBA WŁADZY (SIŁY)	
1.	Silne działania
2.	Wzbudzanie u innych silnych emocji
3.	Zainteresowanie reputacją, statusem i pozycją+
4.	Przewyższanie innych skutecznością
POTRZEBA AFILIACJI	
1.	Pragnienie bycia lubianym, akceptacji, przyjaźni
2.	Przywiązanie do sytuacji społecznych
3.	Zainteresowanie ludźmi w sytuacji pracy
4.	Zainteresowanie ludźmi w sytuacjach poza pracą

MOTYWY KARIER OFICERÓW

Źródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, *Wpływ kompetencji... op. cit.*, s. 73.



KONCEPCJA BADANIA PRZYWÓDZTWA NIEFORMALNEGO

W warunkach służby wojskowej trudno jest oddzielić zachowania wynikające z władzy formalnej od typowo przywódczych (wynikających z władzy odniesienia), gdyż wzajemnie przeplatają się i uzupełniają. Stąd też niełatwo jest określić, czy podwładni wykonują zadania ze względu na posiadanie przez dowódcę władzy formalnej (karanie i nagradzanie), czy też ze względu na jego właściwości przywódcze

Przykładem środowiska oficerskiego, w którym występuje rozdzielenie ról kierownika i przywódcy jest np. środowisko grup studenckich AON. Studenci ci często przebywają razem i wzajemnie oddziałują na siebie, nie będąc jednocześnie w zależności służbowej i nie mogąc stosować kar i nagród formalnych. W większym lub mniejszym stopniu, po pewnym czasie, niektórzy studenci zaczynają być postrzegani jako przywódcy nieformalni. Wyodrębnienie i zbadanie tych osób pozwoliłoby lepiej poznać mechanizmy rządzące przywództwem nieformalnym.

Oczywiście literatura przedmiotu przedstawia wiele badań i zawiera szereg koncepcji czy teorii skutecznego kierownika czy przywódcy, które dostarczają cennych informacji. Jednak:

- badania te wykonywane były w środowisku cywilnym, a więc kulturowo innym niż środowisko żołnierzy zawodowych,
- opracowane koncepcje czasem są sprzeczne, nie tworzą spójnych teorii.

Stąd też problematyka przywództwa wśród oficerów wojsk lądowych jest nadal epistemologicznie otwarta i wymaga dalszej kontynuacji.

Poniżej przedstawiono koncepcję metodologiczną badań.

Przedmiot badań: wyznaczniki przywództwa nieformalnego.

Podmiot badań: studenci studiów magisterskich

Problem główny:

jakie są wyznaczniki przywódcy nieformalnego?

Problemy szczegółowe mogą być następujące:

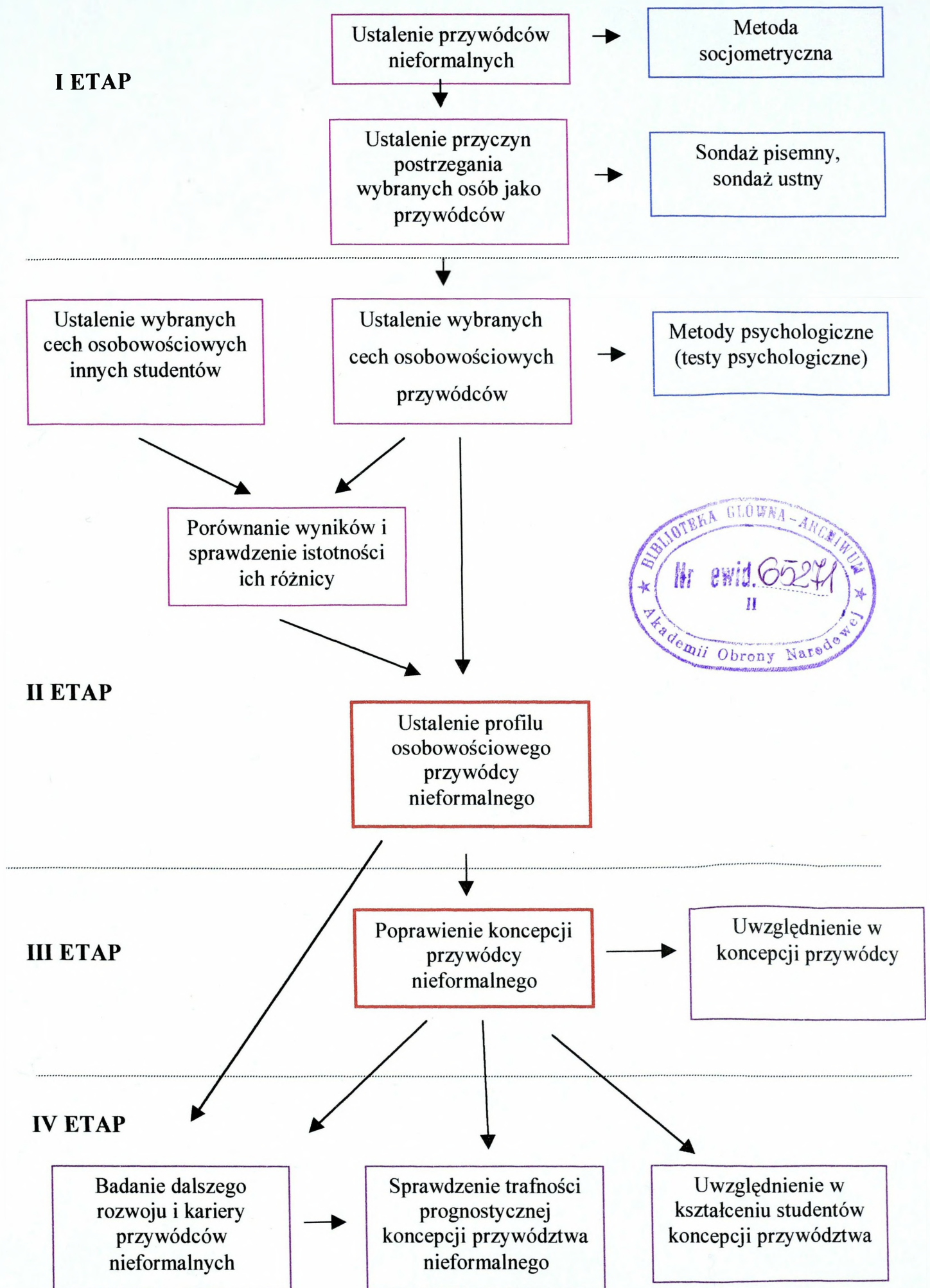
1. Czy i którzy oficerowie spośród studentów są nieformalnymi przywódcami?
2. Jakie są determinanty uznawania przywódców nieformalnych przez oficerów w grupie?
 - 2.1. Jakie cechy charakteru, postrzegane przez innych studentów, determinują uznawanie studentów za przywódców?
 - 2.2. Jakie umiejętności, postrzegane przez innych studentów, determinują uznawanie studentów za przywódców?
3. Czy istnieje różnica w cechach osobowości pomiędzy studentami uważanymi za przywódców a pozostałymi studentami?
 - 3.1. Jakimi cechami osobowości charakteryzują się studenci – przywódcy?
 - 3.2. Jakimi cechami osobowości charakteryzują się pozostali studenci?

Zmienna niezależna globalna: czynniki determinujące uznawanie studentów za przywódców.

Zmienna zależna globalna: uznawanie studenta za przywódcę.

Teren badań: AON

Koncepcję badań przedstawia rysunek. 11.



Rys. 12 Etapy badań przywództwa nieformalnego