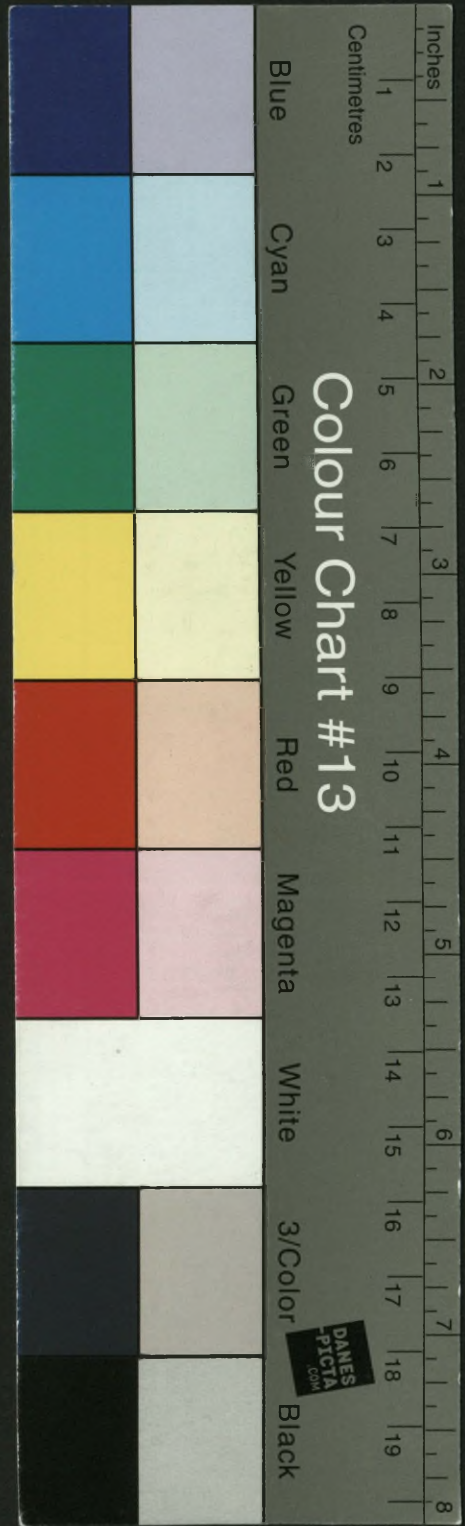


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

CHARAKTERYSTYKA PRZYWÓDZTWA WE WSPÓŁCZESNYCH ARMIACH

p.k. „PRW-4”



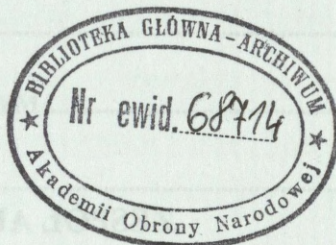
~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/5836
05-005836-002-0~~

WARSZAWA

68714

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



CHARAKTERYSTYKA PRZYWÓDZTWA WE WSPÓŁCZESNYCH ARMIACH

p.k. „PRW-4”



Recenzent: dr hab. Ryszard STEPIEŃ

ZESPÓŁ AUTORSKI

prof. dr hab. B. SZULC (kier. zespołu) – wstęp, rozdz. 1; 3.2.; 4.3. zakończ.

płk dr Leszek KANARSKI – rozdz. 2., 4.1.; 4.2.

ppłk dr Zbigniew MAZUREK – rozdz. 3.1.; załączniki

Skład komputerowy i redakcja techniczna

Dorota PIÓRKOWSKA

Grafika

Grażyna GÓRSKA-CADER



WSTĘP

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1. ROLA PRZYWÓDZTWA W PAŃSTWIE DEMOKRATYCZNYM	8
2. ISTOTA I TYPY PRZYWÓDZTWA	19
2.1. GŁÓWNE KONOTACJE KATEGORII PRZYWÓDZTWA	19
2.2. TYPOLOGIE PRZYWÓDZTWA	34
2.3. WYBRANE KONCEPCJE PRZYWÓDZTWA W ASPEKTCIE TEORII ZARZĄDZANIA	42
2.4. PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI A WŁADZA	57
3. PRZYWÓDZTWO W WOJSKU	68
3.1. DOWODZENIE JAKO SPECYFICZNA ODMIANA KIEROWANIA	68
3.2. ORGANIZACYJNE KONTEKSTY PRZYWÓDZTWA W DOWODZENIU WOJSKAMI	85
4. PRZYWÓDZTWO W WYBRANYCH ARMIIACH	97
4.1. PRZYWÓDZTWO W DOWODZENIU SIŁAMI ZBROJNYMI WIELKIEJ BRYTANII	106
4.2. PRZYWÓDZTWO W SIŁACH ZBROJNYCH NIEMIEC	117
4.3. PRZYWÓDZTWO W KONCEPCJI AMERYKAŃSKIEJ	134
4.3.1. Tradycje przywództwa	135
4.3.2. Charakterystyka współczesnej doktryny przywództwa	147
ZAKOŃCZENIE	178
BIBLIOGRAFIA	182
ZAŁĄCZNIKI	191

WSTĘP

We współczesnych państwach siły zbrojne spełniają wiele funkcji, z których najważniejszą, jak sądzimy, nadal pozostaje walka zbrojna. Niewątpliwie sam akt walki tego typu jest kulminacją określonych stosunków społecznych. Stąd też w spełnianiu tej funkcji istotną rolę spełniają działania o charakterze prewencyjnym, mającym na celu utrzymanie pokoju bądź jego wymuszanie. Specyfika sił zbrojnych, w kontekście tej funkcji, stanowi iż działanie podmiotów walki jest niezwykle skomplikowane, wieloaspektowe, wymagające między innymi właściwych relacji w zakresie wzajemnego komunikowania. Sądzimy, że jednym z zasadniczych wskaźników determinujących skuteczne działanie w walce jest proces kierowania i zarządzania poszczególnymi zespołami ludzkimi. Proces ten – w najogólniejszym rozumieniu ujmuje się w wojsku jako dowodzenie.

Wojsko jest składnikiem społeczeństwa i jako takie podlega także określonym prawom zmian typowych dla tego społeczeństwa. Zmiany te mają zakres cywilizacyjny i globalny bądź też w jakimś stopniu ograniczony. Zmiany te cechują między innymi:

- po pierwsze, wzrost społecznej otwartości na osiągnięcia i wartości innych społeczeństw (narodów), kultur lub grup;
- po drugie, humanizacja stosunków międzyludzkich przez zastępowanie przymusu wolnym i świadomym wyborem;
- po trzecie, wzrastającą rolę potencjału ludzkiego w działaniu wszelkich organizacji.

To wpływa w szczególny sposób na zmiany w procesie zarządzania, w którym wzrost znaczenia kapitału ludzkiego determinuje poszukiwanie nowej filozofii organizowania działań zespołów. Przekonująco zauważa Jerzy Mączyński, iż jednym ze współczesnych rozwiązań organizacyjnych jest kierowanie organizacją inteligentną, w której podstawowym, najważniejszym zasobem jest kapitał

intelektualny pracowników¹. Zmieniająca się rzeczywistość wpływa na konieczność poszukiwania nie tylko skutecznych pracowników o wysokich kompetencjach wytwórczych, ale przede wszystkim na przygotowanie otwartych, kreatywnych kierowników, potrafiących właściwie oddziaływać na personel organizacji. Dotyczy to również organizacji wojskowych.

Zauważmy, iż żołnierz w strukturach sił zbrojnych jest podwładnym lub przełożonym. Dowodzi lub jest dowodzonym. Żołnierze pełniący jakiegokolwiek funkcje są jednocześnie przełożonymi (dowódcami) i podwładnymi. Dowodzenie jest procesem obejmującym wszystkich żołnierzy. Dotyczy zatem wieloaspektowych relacji międzyludzkich. W polskim systemie dowodzenia kwestie te bagatelizowano. Relacje międzyludzkie traktowano raczej jako coś oczywistego, coś co istnieje, ale nie wymaga specjalnych oddziaływań².

Generalnie rzecz ujmując, proces dowodzenia koncentrował się na działaniach proceduralnych. Wyznaczniki proceduralne stanowiły i stanowią wartość zasadniczą oceny sprawności dowodzenia. Sferę nieproceduralną traktowano jako czynnik niewymierny, ujmując ją (w różnych konotacjach) w obszarach „morale”, „nastrojów” bądź „stosunków międzyludzkich”. Inaczej na kwestię tę patrzono w innych armiach, szczególnie w armiach NATO. W drugiej połowie XX wieku w armiach tych poczyniono znaczne przewartościowania w dowodzeniu, uznając przywództwo za element zasadniczy dowodzenia.

Można było przypuszczać, iż po wejściu do NATO również w polskich siłach zbrojnych nastąpią zasadnicze przewartościowania. Generalnie jednak skupiono się na zmianie procedur dowodzenia. Były to, i są, działania konieczne, lecz – w naszym mniemaniu – niewystarczające. Podejmowano, co prawda, szereg badań (Borkowski, Kanarski, Majewski, Rokocki, Stępień, Szulc), ale jedy-

¹ J. Mączyński, *Rola przywództwa w zarządzaniu kapitałem intelektualnym w procesie integracji europejskiej*. [W:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002, s. 9.

² Por. B. Szulc (red.), *Możliwości zastosowania koncepcji przywództwa NATO w wojskach lądowych RP*, Warszawa 2000, s. 3.

nie w środowisku wyższego szkolnictwa wojskowego. Jak dotychczas jednak nie wypracowano w polskich siłach zbrojnych systemu przygotowania (kształcenia) przywódców. W wyniku tego trudno zauważyć działania przywódcze w praktyce dowodzenia, mimo powszechnej deklaracji przyjęcia zasad obowiązujących w NATO.

Podobnie, jak w środowisku cywilnym, wzrost zainteresowań przywództwem w większości armii był skutkiem kryzysu tradycyjnego dowodzenia nieprzystającego do kierowania armiami w społeczeństwach demokratycznych. Zainteresowania te wychodziły często swym zakresem poza tradycyjne poglądy na działalność tego typu. Wiązały się bowiem z koniecznością interdyscyplinarnych badań, ogniskujących wiedzę z różnych obszarów nauki. Obecnie zauważyć można, iż obejmują one nie tylko problemy organizacji i zarządzania, ale również socjologii, psychologii, historii i pedagogiki. To zaś powoduje trudności w podjęciu tak interdyscyplinarnych i wieloaspektowych badań.

W aspekcie powyższych uogólnień celowe wydaje się systematyczne rozszerzanie problematyki badań nad przywództwem. Dlatego też podjęliśmy tego typu badania, koncentrując nasze działania w niniejszej pracy na badaniach o charakterze porównawczym, dążąc do wyjaśnienia istoty i zakresu przywództwa w wybranych armiach NATO. Dociekania nasze skupimy na przywództwie w armiach Wielkiej Brytanii, Niemiec i USA, albowiem problematyka przywództwa w tych armiach, według naszego rozeznania, najlepiej odzwierciedla idee współczesnego dowodzenia wojskami.

Treści pracy oparto głównie na analizie publikacji oraz dokumentów normatywnych funkcjonujących w tych armiach. Badania nasze ukierunkowano na poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Na czym polega istota przywództwa w wojsku?
2. Jaki jest zakres i głębokość rozumienia przywództwa w dowodzeniu wojskami?

3. Jaki jest stopień korelacji przywództwa w armii z funkcjonującymi w społeczeństwie koncepcjami i teoriami przywództwa?

4. Jakie są główne wyznaczniki charakteryzujące współczesnego przywódcę?

5. Jakie wartości, cechy i umiejętności przywódcze preferowane są w poszczególnych armiach?

Pytania powyższe, stanowiące w swej istocie główne problemy badawcze, stanowiły generalnie o ujęciu treści niniejszej pracy.

W rozdziale 1. prezentujemy generalne konstatacje wynikające z analizy wpływu wartości państwa demokratycznego na rolę i zakres przywództwa.

Rozdział 2. pracy przedstawia, w syntetycznym ujęciu, ogólną charakterystykę funkcjonujących teorii i koncepcji przywództwa w różnych kontekstach. Ujęto w nim reprezentatywne podejścia do kategorii przywództwa oraz wybrane typologie i koncepcje przywództwa w aspekcie teorii organizacji i zarządzania.

W rozdziale 3. wyjaśniono istotę dowodzenia – jako specyficznej odmiany kierowania oraz organizacyjne podłoże przywództwa w dowodzeniu wojskami.

Rozdział 4. stanowi zasadniczą część pracy i obejmuje zasadnicze wyznaczniki przywództwa w poszczególnych armiach. Zidentyfikowano w nim, na podstawie dostępnych dokumentów, zasadnicze wartości, cechy i umiejętności przywódcy w wybranych armiach NATO. W rezultacie zidentyfikowane wskaźniki mogą, w naszym przekonaniu, stanowić podstawę opracowania specyfikacji cech i umiejętności oraz zachowań przywódcy w wojsku polskim.

Całość treści pracy uzupełniono załącznikami, w których zaprezentowano szereg ciekawych podejść wyróżniających wartości współczesnego przywódcy.

W rezultacie powstał materiał, który – naszym zdaniem – może stanowić podstawę do studiów nad istotą i zakresem przywództwa we współczesnej armii.

1. ROLA PRZYWÓDZTWA W PAŃSTWIE DEMOKRATYCZNYM

Od kilku lat wśród naukowców, jak również polityków, kreatorów życia gospodarczego i społecznego lansowany jest pogląd, iż przemiany gospodarcze i ustrojowe nie są wystarczające dla powstania silnego stabilnego społeczeństwa demokratycznego. Coraz częściej dostrzegana jest konieczność wzmacniania podstaw społeczeństwa obywatelskiego co w sferze aktywności społecznej ludzi wyraża się w tworzeniu sprzyjających warunków służących m.in.:

- zbliżeniu i związkom pomiędzy wieloma społecznościami, grupami, zespołami;
- organizowaniu nowych zespołów i grup, działających zależnie od administracji publicznej lub poza nią i niezależnie od niej;
- poznawaniu i artykułowaniu grupowych potrzeb i aspiracji.

Jak zauważa Z. Uryga, treść demokracji wyraża sposób kontaktowania się człowieka z innymi ludźmi w sprawach własnego miejsca w zbiorowości i współdziałaniu w uzgadnianiu własnych i cudzych praw i obowiązków¹.

Tak rozumiana i rozwijana demokracja stwarza ludziom szansę współudziału, decydowania i rozwoju społecznej odpowiedzialności. Demokracji takiej człowiek uczy się w działaniu, współdziałaniu z innymi².

W społeczeństwie demokratycznym większość ludzi należy do różnych grup i poprzez działanie osiąga własne cele oraz te, które podziela z innymi. Świadomość, że nasze uczestnictwo w życiu społecznym, gospodarczym oraz politycznym jest możliwe głównie dzięki innym ludziom i przede wszystkim w wyniku przynależności do różnych grup, kształtuje się w nas stopniowo wraz

¹ Z. Uryga, *Wychowanie do demokracji*, [w:] *Demokracja dla wszystkich*. Pod red. J. Pluty, E. Stawowy, S. Wilkanowicz, Kraków 1992, s. 44.

² A. W. Nocuń, *Demokracja jako wyzwanie dla współczesnej pedagogiki*, [w:] A. Przeclawska (red.), *Pedagogika społeczna. Kręgi poszukiwań*, Warszawa 1996, s. 46-50.

z nabywaniem doświadczenia wspólnego osiągania celów, rozwoju umiejętności sprawnego komunikowania się, gotowości do kompromisu i współpracy.

Postęp w technice, procesach wytwarzania, przetwarzania i przekazywania informacji dokonał się na oczach niemal jednego pokolenia i umożliwił budowanie zupełnie nowej jakości życia i pracy. W ocenie A. Piskozuba postęp ten cechuje, poza już obecnie oczywistymi, także:

- wzrost społecznej otwartości na osiągnięcia i wartości innych narodów, kultur, grup, i pojedynczych ludzi;
- popularyzacja idei wolności, solidarności, tolerancji;
- ograniczanie suwerenności państwa na rzecz instytucji samorządowych i grup lokalnych jak również instytucji i przepisów międzynarodowych;
- humanizacja stosunków międzyludzkich głównie poprzez zastępowanie przymusu wolnym i świadomym wyborem;
- zanikanie tradycyjnych podziałów społecznych i równoczesny wzrost znaczenia ludzi wykształconych – merytokracji¹.

Znaczenie tego ostatniego z wymienionych czynników mocno akcentuje P. Drucker, dla którego w dzisiejszym społeczeństwie najważniejszym czynnikiem produkcji jest wiedza, która jest zawsze własnością tego, kto ją opanował, to przyszłość należy do robotników wiedzy (*knowledge workers*)². Siła tych pracowników polega na tym, że mają szczególne umiejętności niedostępne dla kogoś, kto nie odbył podobnego jak oni szkolenia. Nie są menedżerami, profesorami, a nawet inżynierami. Są operatorami komputerów, asystentami menedżera, wykwalifikowanymi pielęgniarkami, laborantami, konserwatorami coraz bardziej skomplikowanych urządzeń. To do nich należy przyszłość, postęp i sukces. Jeżeli tak, to ich liczba będzie wzrastać, powodując zapotrzebowanie, także na

¹Zob. A. Piskozub, *Przemiany kulturowe i cywilizacyjne w perspektywie społeczeństwa postindustrialnego i aspekty globalizacji kulturowej – uwarunkowania i wnioski*, [w:] *Polska na drodze do nowoczesnej cywilizacji*, t. II, Warszawa 1990, s. 33.

²Podajemy za: W. Gadomski, *Koniec świata robotników*, „Gazeta Wyborcza”, 5-6 stycznia 2002, s. 14.

tych, którzy ich wiedzę i kompetencje potrafią efektywnie spożytkować. Jak zauważa Józef Koziński z dużym prawdopodobieństwem można przewidywać powstanie nowej klasy społecznej, *klasy kognitariuszy*. Ich siłą będzie, a często już jest, profesjonalne zajmowanie się informacją i wiedzą, jej tworzenie, organizowanie, przechowywanie i wykorzystywanie¹.

Zgodzić się należy ze Z. Ściborkiem, który twierdzi: „wiele przesłanek pozwala sądzić, że już w niedalekiej przyszłości rola personelu i partycypacji pracowniczej będzie odgrywała coraz większą rolę w organizacjach. Za tym przemawia chociażby fakt, iż obecnie coraz częściej odchodzi się od bezdusznego traktowania ludzi i zarządzania przez wydawanie poleceń. Współczesnych pracowników nie satysfakcjonuje tylko rola wykonawcza. Oczekują oni pracy bardziej złożonej, wzbogaconej o elementy decyzyjne; takiej, która stworzyłaby możliwości samodzielnego planowania, organizowania i kontroli. Przedsiębiorstwa przyszłości będą budowały swą pozycję w oparciu o nowe metody zarządzania, inne niż dotychczasowe, gdzie kierownik nie będzie przełożonym wydającym polecenia, lecz liderem pozyskującym szacunek swoich pracowników, a raczej współpracowników. Nikogo więc nie powinno dziwić, że poszukuje się takich rozwiązań, gdzie pracownicy mają warunki do udziału w zarządzaniu realnymi procesami wytwórczymi, usługowymi oraz aktywnie uczestniczą w rozstrzyganiu spraw organizacji, której są pracownikami”²

Pojawienie się teorii ludzkiego kapitału (*human capital*), prac T. Schultza, G. S. Beckera nie tylko upowszechniło tezę o wartości ludzkich kompetencji w rozwoju postępu cywilizacyjnego ale przede wszystkim wskazało na opłacalność nakładów na edukację. Nakłady te są bardziej opłacalne od tych, które przeznaczają się na powiększanie kapitału rzeczowego. Głównym składnikiem ludzkiego kapitału jest wiedza, umiejętności, zdrowie energia witalna tkwiąca w danym narodzie. Jego efektem jest człowiek o określonym systemie wartości,

¹ J. Koziński, *Kognitariusze po proletariuszach*, „Rzeczpospolita” z 16.12.2000 r.

² Z. Ściborek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń, Wyd. Adam Marszałek 2004, s. 8.

postaw, przekonań, kompetencji i chęci do pracy. To setki tysięcy takich ludzi. Im wyższy zasób kapitału ludzkiego, tym bogatszy wybór idei i koncepcji na urządzenie siebie i świata oraz życia w ramach systemu wartości

Potencjał tego kapitału powiększa się w drodze inwestowania w ochronę zdrowia, kształcenie, doksztalcanie, doskonalenie kadr, migracje, gromadzenie informacji i badania naukowe. Zmniejsza go brak takich działań głównie spowodowany pasywnością państwa, wysoki wskaźnik bezrobocia, proces obniżania standardów edukacyjnych.

Czasem w teorii ludzkiego kapitału pomija się jego wymiar społeczny, zbyt wiele nadziei pokładając w rozwoju jedynie wiedzy i umiejętności. Jednak jak trafnie przypomina w swojej pracy pt.: *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu* F. Fukuyama, droga do pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego ludzi prowadzi poprzez ich wzmożoną aktywność tak indywidualną jak i zespołową. Autor ten stwierdza, że „...oprócz wiedzy i umiejętności znaczną część potencjału ludzkiego stanowi zdolność łączenia się w grupy dla realizacji złożonego celu”. Takie ujęcie kapitału ludzkiego nadaje mu wyraźnie społeczny kontekst i określa obszar społecznych kompetencji dla tych osób, które potrzebę takiego łączenia wysiłków dostrzegą.

We wstępie do wydanej w Polsce książki *Jak zostać przywódcą?* A. Pacewicz pisze, że w systemie demokratycznym – przy całej nieufności wobec mechanizmów sprawowania władzy – szczególną rolę spełniają ludzie, którzy przejawiają inicjatywę w rozwiązywaniu zadań stojących przed daną społecznością, grupą, instytucją, czy państwem i nie boją się stanąć na czele, nadać kierunek zbiorowemu wysiłkowi i pokierować wspólnym działaniem¹. Tę kluczową rolę odgrywają przywódcy, ludzie mający zdolności zjednywania sobie innych i koncentrowania wspólnego wysiłku na realizacji określonego celu. Społeczny

¹ R. B. Woyach, *Jak zostać przywódcą? Dla uczniów szkół średnich*. Warszawa 1994, Wstęp. Podaję za: A. W. Nocuń, *Demokracja jako wyzwanie dla współczesnej pedagogiki*, [w:] A. Przecławski (red.), *Pedagogika społeczna. Kregi poszukiwań*, Warszawa 1996, s. 55.

wymiar przywództwa staje się bardzo widoczny i szczególnie pożądany w tych grupach i środowiskach, w których największą słabością jest bierność i bezradność, zwątpienie i frustracja. Bezradność wielu ludzi wobec otaczającej rzeczywistości i zmian, których tempo i następstwa wymknęły się poza horyzont indywidualnej i zbiorowej kontroli staje się problemem psychospołecznym, ekonomicznym i edukacyjnym. Wedle klasycznego opisu zaproponowanego przez Seligmana i współpracowników, przyczyną bezradności u ludzi, szczególnie tej wyuczonej bezradności, jest pozbawienie ich przez dłuższy okres kontroli nad przebiegiem spraw i zdarzeń. Cechuje ją deficyt motywacyjny (obniżenie gotowości do inicjowania zachowania), deficyt poznawczy (utrudnienie w wykrywaniu związków asocjacyjnych między zachowaniem a wzmocnieniem) oraz deficyt emocjonalny (obniżenie nastroju, zaburzenie emocjonalne)¹. Taki stan społecznej niemocy odnosi się do wielu lokalnych społeczności, w których upadający zakład pracy, często jedyny w okolicy, wyznaczył los tysiącom ludzi, którzy dziś oczekują na pomoc, czyjąś inicjatywę i społeczną aktywność.

Bezradność to, także pozostałość minionej epoki, która w metaforycznej wypowiedzi J. Czapińskiego i B. Wojciszke zawiera jakże ważne dla naszych rozważań rozróżnienie ludzkich postaw i zachowań. Autorzy ci piszą: *PRL – jak ktoś trafnie zauważył – był basenem bez wody. Człowiek sobie nie popływał, ale też się nie utopił. W 1989 roku zaczęto ten basen napełniać i to w tempie fali powodziowej. Wówczas okazało się, kto umie, a kto nie umie pływać, kto ma jeszcze szansę się nauczyć, a kto się utopi. Ta przemożna umiejętność pływania to syndrom cech ułatwiających przystosowanie się do radykalnie zmienionych reguł życia w III RP. Najistotniejszym jego elementem jest przedsiębiorczość – potocznie – spryt i zmysł ekonomiczny. Test wodny ujawnił z całą brutalnością, jak bardzo nie jesteśmy pod tym względem równi*².

¹ M. E. P. Seligman, *Helplessness. On depression, development and death*, San Francisco 1975. Podaję za: G. Sędek, *Bezradność intelektualna w szkole*, Warszawa 1995, s. 16.

² J. Czapiński, B. Wojciszke, *Pogoń za lisem. Społeczne zróżnicowanie i struktura postaw wobec prywatyzacji*, [w:] J. Gardawski, L. Gilejko (red.), *Miedzy nadzieją i lękiem. Społeczne efekty prywatyzacji*, Warszawa 1997.

Rozwijanie aktywności ludzi i ich przywództwa w działaniach społecznych wydaje się już dziś niezbędne, jest ono siłą demokracji nie zaś jej zagrożeniem. Demokracje wypracowały jak się wydaje skuteczne mechanizmy ich kontroli. Zdaniem J. Szmagalskiego są nimi:

- *Mechanizm wyborczy*, który służy wyłanianiu (i odwoływaniu) liderów¹. Mechanizm ten wiąże się z drugim, niekoniecznie działającym poprzez procedury wyborcze egzaminem z przywództwa.
- *Egzamin z przywództwa*, będący praktyczną weryfikacją społecznej akceptacji. Ten, kto mimo sformułowanego programu działania i zwolenników nie potrafi zachęcić i poprowadzić ludzi do wspólnego celu, szybko zostaje sam.
- *Ochronę przywództwa rozproszonego* rozumianego jako narzędzie ograniczające koncentrację i nadużycia władzy. To umożliwi wyłanianie się przywódców w gospodarce, administracji, samorządach, szkołach, związkach zawodowych. W ten sposób małe lokalne społeczności są w ustrojach demokratycznych szkołą rozwoju przywództwa, które w wielu przypadkach staje się przykładem przywództwa na wyższych szczeblach organizacji życia politycznego, społecznego i gospodarczego².

Uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów społecznych szczególnie na szczeblu lokalnym umożliwia realizację przywództwa wielu tysiącom obywateli. Tam bowiem jest miejsce i ogrom spraw, czekających na swoje rozwiązanie. Tam też muszą znaleźć się ci którzy potrafią przekonać i porwać za sobą ludzi dobrowolnie uczestniczących w działaniach organizacji, stowarzyszeń i spontanicznie tworzonych grup. Spójność i współpracę wielu ludzi i środowisk osiąga się w społeczeństwie obywatelskim nie poprzez zarządzenia władzy centralnej, ale przez stały proces podejmowania inicjatyw, negocjacji, poszukiwania i za-

¹ J. Szmagalski, *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Warszawa 1998, s. 6.

² Tamże, s. 7.

wierania kompromisów. To wielkie wyzwanie dla tysięcy przywódców i ich zwolenników.

Przeciwdziałanie rozwojowi postaw biernych jak również narastaniu społecznej frustracji obejmować powinno działania, których celem byłoby kreowanie elit, które w swoich lokalnych środowiskach mogłyby inicjować przemiany, aktywizować i organizować lokalne społeczności. Stąd w formułowanych zadaniach dla wszystkich poziomów edukacji pojawiają się postulaty dotyczące poszerzania wiedzy i umiejętności związanych z porozumiewaniem się ludzi między sobą, kształtowania wzajemnych relacji w taki sposób, aby umożliwiały one osiąganie wspólnych celów. To próba formułowania takiego wyzwania edukacyjnego które łączy rozwój społecznej świadomości ludzi z nabywaniem i doskonaleniem konkretnych umiejętności, *łączy myślenie globalne z lokalną aktywnością*.

W ostatnich latach problematyka kompetencji społecznych, aktywności społecznej jak również samego przywództwa rozpatrywana jest także przez pedagogów zajmujących się celami edukacji szkolnej, programami nauczania, kwalifikacjami nauczycieli, zarządzaniem szkołą, analizą funkcjonowania szkolnej społeczności uczniów i nauczycieli.

Taki zakres zadań, spoczywających na placówkach szkolnych wymusza przyspieszenie zmian w całej edukacji szkolnej w Polsce. Dostrzega się potrzebę przebudowy nie tylko programów ale także zasad finansowania edukacji szkolnej, organizacji i funkcjonowania szkół i innych placówek oświatowo-wychowawczych, kształcenia i doskonalenia nauczycieli.

Dotychczasowy przymus szkolny, nauczanie przez kontrolę, schematyzm nauczania i wychowania, częste sprawdziany i egzaminy, nastawienie szkoły na realizację programu, rygoryzm przestrzeganie przepisów i zaleceń, a nie na ucznia i jego osobowość to te czynniki, które w istotny sposób warunkują brak wystarczającej samodzielności uczniów. Utrwalają one wartości i postawy, które

¹ D. Turek, *Dotychczasowy przymus szkolny, nauczanie przez kontrolę, schematyzm nauczania i wychowania, częste sprawdziany i egzaminy*, Warszawa 2003, s. 171-172.

w dorosłym życiu zawodowym i społecznym charakteryzują ludzi niezaradnych, zagubionych potrzebujących pomocy.

W toczącej się dyskusji trwa poszukiwanie odpowiedzi na pytania: jakie postawy i umiejętności uczniów należy wykształcić, aby ułatwić im funkcjonowanie w społeczeństwie demokratycznym i jego współtworzenie? Kto i w jaki sposób ma kształtować rozwój tych oczekiwanych postaw i umiejętności? Jakich zmian musi dokonać szkoła aby sprostać tym wyzwaniom? Jak do tych zwiększonych zadań przygotować nauczycieli?

Jednocześnie obok takich wyzwań i zadań szkoły coraz częściej wykazują one bezradność wobec aktów uczniowskiej agresji, już nie tylko niedopuszczalnych zachowań wobec rówieśników, czy uczniów młodszych ale także coraz częściej wobec nauczycieli. Stąd pojawia się także problem przywództwa, szkolnej władzy i form jej sprawowania. Mimo, że dotychczas przyzwyczajeni byliśmy do tego iż władzą interesują się przedstawiciele różnych dyscyplin, opisując ją w specyficznych kontekstach, to jednak jest ona także przedmiotem zainteresowania dyscyplin zajmujących się kształceniem i wychowaniem. Większość autorów zgodnie zwraca uwagę na interpersonalną naturę władzy, a także na fakt, iż oparte na niej relacje społeczne cechuje tak zwana wzajemność. Jest ona następstwem przyzwolenia tych nad którymi sprawowana jest władza. Z jednej bowiem strony władza zależy od stopnia w jakim kontrolujemy działania innych ludzi, ale także od możliwości ich zainteresowania tymi działaniami. Trudno bowiem mówić o władzy w sytuacji w której nikt tej władzy nie chce się poddać. David Tuohy zauważa, że tych ról w środowisku szkolnym, które przynależne są przywódcy jest wiele¹. Dyrektorzy odgrywają kluczową rolę w motywowaniu, dynamizowaniu szkolnej społeczności, kształtowaniu profilu i oblicza szkoły. O dyrektorze mówi się jako twórcy wizji szkoły, pierwszym nauczycielu, mentorze całej kadry pedagogicznej, szefie, ostatnio coraz częściej

¹ D. Tuohy, *Dusza szkoły. O tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, Warszawa 2003, s. 171-172.

menedżerze. Jednak przewożenie w szkole nie jest związane wyłącznie ze stanowiskiem osoby kierującej placówką. Taką rolę może pełnić nauczyciel wśród grona swoich koleżanek i kolegów ze względu na kompetencje i zajmowaną wśród innych pozycję. Może także stać się przywódcą dla swoich uczniów. Możliwości przywódcze uczniów mogą być gwarancją budowy drużyn sportowych i ich sukcesów, podstawą rozwoju amatorskiej twórczości artystycznej czy sprawnego funkcjonowania samorządu uczniowskiego. Nieformalny świat szkoły daje ogromne możliwości dla tych, którzy potrafią zjednać sobie innych i pociągnąć za sobą¹. To możliwości utrwalania bierności, społecznej kreacji albo przemocy i niszczycielskiej patologicznej destrukcji.

Te oczekiwania wobec placówek edukacyjnych znajdują odzwierciedlenie w wielu założeniach obecnej reformy edukacji. Wydaje się, że jej twórcy docenili wagę kształtowania aktywnej postawy uczniów, jako warunku ich przyszłego sukcesu w dorosłym życiu. Znalazło to wyraz w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 26 lutego 2002 r. W sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół². W podstawie programowej dla szkół ponadgimnazjalnych zawarto umiejętności kluczowe, które powinny zapewnić uczniom możliwość wykorzystywania zdobytej wiedzy we współczesnym świecie ze szczególnym uwzględnieniem odpowiedniego przygotowania do podjęcia pracy. Nauczyciele wszystkich przedmiotów zostali zobowiązani do stworzenia warunków nabywania przez młodzież następujących umiejętności:

- przyjmowania odpowiedzialności za własną naukę,
- skutecznego porozumiewania się w różnych sytuacjach,
- prezentacji własnego punktu widzenia i uwzględniania poglądów innych ludzi,

¹ Tamże.

² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 26 lutego 2002 r., Dz.U. nr 51/2002 poz. 458.

- efektywnego współdziałania w zespole,
- podejmowania indywidualnych i grupowych decyzji,
- skutecznego działania na gruncie zachowania obowiązujących norm,
- twórczego rozwiązywania problemów,
- poszukiwania, porządkowania i wykorzystywania informacji,
- odnoszenia do praktyki zdobytej wiedzy oraz tworzenia potrzebnych nawyków i doświadczeń,
- przyswajania metod i technik negocjacyjnego rozwiązywania konfliktów i problemów społecznych.

Dokument ten formułuje także zadania jakie spoczywają na szkołach. Muszą one w swojej działalności edukacyjnej kształtować wśród uczniów postawy przedsiębiorczości, zapewnić im możliwości uzyskania wiedzy na temat zagadnień ekonomicznych, pomóc w rozwoju umiejętności samokształcenia i samodoskonalenia oraz kształtowaniu i rozwoju indywidualnych zainteresowań związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Szczegółowe cele edukacyjne programu obejmują:

- przygotowanie do aktywnego uczestnictwa w życiu gospodarczym,
- kształcenie postawy rzetelnej pracy,
- kształtowanie umiejętności pracy zespołowej oraz skutecznego komunikowania się,
- kształtowanie umiejętności aktywnego poszukiwania pracy i świadomego jej wyboru,
- poznanie mechanizmów funkcjonowania gospodarki rynkowej,
- rozwijanie zainteresowania podejmowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej,
- poznanie roli państwa i prawa w gospodarce rynkowej,
- poznanie zasad funkcjonowania gospodarki europejskiej i światowej.

Tak prowadzona edukacja jest odpowiedzią na społeczne zapotrzebowanie na animatorów życia społecznego, ludzi przedsiębiorczych gotowych do ożywiania społecznych aspiracji i potrzeb oraz potrafiących spontanicznym inicjatywom i zbiorowemu wysiłkowi nadać społeczny sens.

PRZYWÓDZTWA

Efektywność funkcjonowania wszelkich organizacji (struktur), w tym także wijkowych, zależy od wielu czynników. Nie ulega wątpliwości, iż jednym z nich, być może zasadniczym, jest efektywne kierownictwo, które może zaistnieć wtedy i tylko wtedy, gdy organizacją zarządzają profesjonalnie przygotowane kadry. Współcześnie coraz częściej zauważa się, iż profesjonalizm kadry kierowniczej zależy nie tylko od wiedzy i umiejętności, ale również od zachowań odzwierciedlających wartości i cechy kierownika. Coraz częściej również twierdzi się, iż każdy kierownik powinien być przywódcą.

Pytanie, czym jest przywództwo i co stanowi jego istotę, pozostaje dotychczas bez jednoznacznej odpowiedzi. Warren G. Bennis, odnosząc się krytycznie do możliwości zbudowania analitycznej definicji przywództwa zauważa, że istnieje wiele interpretacji tego pojęcia, z których każda rzuca iskierkę światła na przedmiot i każda pozostaje (wyczerpaniem niepełnym i niezadowalającym). Większość tych definicji odzwierciedla tendencje, przelotne trendy szkół i kierunków¹.

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

Na gruncie działalności naukowej definiowanie przywództwa jest zadaniem bardzo trudnym, a jednocześnie koniecznym, gdyż odzwierciedla nie tylko po-

¹ W. G. Bennis, B. Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Nowy Jork 1985, s. 4. Podaje za: T. Anderson, *Przebieg historii*, Międzybórz 1992, s. XI.

2. ISTOTA I TYPY PRZYWÓDZTWA

2.1. GŁÓWNE KONOTACJE KATEGORII PRZYWÓDZTWA

Efektywność funkcjonowanie wszelkich organizacji (struktur), w tym także wojskowych, zależy od wielu czynników. Nie ulega wątpliwości, iż jednym z nich, być może zasadniczym, jest efektywne kierowanie, które może zaistnieć wtedy i tylko wtedy, gdy organizacją zarządzają profesjonalnie przygotowane kadry. Współcześnie coraz częściej zauważa się, iż profesjonalizm kadr kierowniczych zależy nie tylko od wiedzy i umiejętności, ale również od zachowań odzwierciedlających wartości i cechy kierownika. Coraz częściej również twierdzi się, iż każdy kierownik powinien być przywódcą.

Pytanie, czym jest przywództwo i co stanowi jego istotę, pozostaje dotychczas bez jednoznacznej odpowiedzi. Warren G. Bennis, odnosząc się krytycznie do możliwości zbudowania analitycznej definicji przywództwa zauważa, że istnieje wiele interpretacji tego pojęcia, z których każda rzuca iskierkę światła na przedmiot i każda pozostaje wyjaśnieniem niepełnym i niezadowolającym. Większość tych definicji odzwierciedla tendencje, przelotne trendy szkół i kierunków¹.

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

Na gruncie działalności naukowej definiowanie przywództwa jest zadaniem bardzo trudnym, a jednocześnie koniecznym, gdyż odzwierciedla nie tylko po-

¹ W. G. Bennis, B. Nanus, *Leaders, Strategies for Taking Charge*, Nowy Jork 1985, s. 4. Podaję za: T. Anderson, *Więcej niż lider*, Międzyborów 1992, s. XI.

glądy tego, kto podejmuje się takiej próby, ale także ukazuje cel, jakiemu definicja ma służyć.

Rozumienie terminu przywództwo może być bardzo szerokie, uwzględniające każdą przestrzeń społecznego oddziaływania. Bohdan Kaczmarek, przy okazji analizy relacji między przywództwem a władzą, słusznie zauważa, że z przywództwem mamy do czynienia na trzech dających się wyróżnić poziomach rzeczywistości społecznej:

- poziomie mikrostrukturalnym, tj. w relacjach międzyludzkich i w małych grupach społecznych;
- poziomie mezostrukturalnym rozumianym jako obszar życia społecznego, w którym aktywność społeczna odbywa się przede wszystkim w grupach społecznych średniej wielkości, grupach pośrednich, a zwłaszcza w organizacjach;
- poziomie makrostrukturalnym, gdzie jest ono uwikłane w głębszy kontekst stosunków społeczno-ekonomicznych, politycznych, grę interesów wielkich grup społecznych¹.

Każdy z tych poziomów pozwala analizować pojęcie przywództwa i daje możliwość wskazania jakościowych różnic, jak również wielu elementów wspólnych w jego funkcjonowaniu. Jednak przywództwo wojskowe w jego edukacyjnym kontekście sprowadza zakres podjętej analizy głównie do dwóch pierwszych poziomów. Poziomy te umożliwiają ustalenie podstawowych relacji bezpośrednich pomiędzy przywódcą a zwolennikami, relacji w małych i średnich grupach oraz w organizacji.

W gąszczu wielu prób opisu zjawiska przywództwa i pojęcia przywódcy cenne wydaje się spostrzeżenie dokonane przez pioniera badań tej problematyki Ralphi M. Stogdilla. Zauważył on bowiem, iż przywództwo jest zarówno procesem, jak i właściwością. Proces przywództwa polega na nieprzymuszonym ukie-

¹ B. Kaczmarek, *Organizacje. Polityka, władza, struktury*, Warszawa 2001, s. 259.

runkowaniu i koordynowaniu działań członków zorganizowanej grupy dla osiągnięcia grupowego celu. Przywództwo jako właściwość jest natomiast zbiorem cech osobowościowych przypisywanych tym, których postrzega się jako stosujących takie oddziaływania z powodzeniem¹.

Kiedy przywództwo rozpatrywane bywa jako proces społeczny, eksponuje się wymiar władzy i jej źródła lub też poszukuje się i poddaje analizie wszystkie elementy procesu mające wpływ na zachowania innych.

James McGregor Burns jest zdania, że przywództwo jest szczególnym typem sprawowania władzy. Podobnie jak władza jest ono relacyjne, kolektywne i zorientowane na cel². Kazimierz Doktor, przychylając się do propozycji A. Etzioniego, przyjmuje, że przywództwo jest rodzajem władzy, która na podstawie osobistych cech lidera prowadzi do dobrowolnego uznania jego zwierzchności. W takiej sytuacji przywódca staje się współuczestnikiem działania, zaś zaufanie między kierującymi a kierowanymi jest wzajemne. Kierowany czuje się zobowiązany do przestrzegania norm z tytułu zaspokojonych potrzeb i oczekiwań, i wyraża wdzięczność, a nawet podziw dla kierującego z tytułu harmonijnego współżycia w grupie³. Kontekst władzy mocno eksponują J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., definiując przywództwo kierownicze. Przyjmują oni, że jest to proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związany z jej zadaniami⁴. Jednocześnie formułują cztery wnioski wynikające z tej definicji, podkreślając, że przywództwo:

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

¹ R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership*, New York 1974, s. 7.

² J. McGregor Burns, *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, Wybór i opracowanie Jerzego Szczupaczyńskiego, Warszawa 1995, s. 266.

³ K. Doktor, *Społeczne aspekty kierowania*, [w:] *Reforma gospodarcza. Vademecum dyrektora*, Warszawa 1982, s. 122.

⁴ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 453.

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

3. Opiera się na umiejętności korzystania z rozmaitych postaci władzy do wywierania na różne sposoby wpływu na zachowania stronników. Niektórzy przywódcy wywierają wpływ na żołnierzy, aby zabijali, a inni przywódcy wywierają wpływ na pracowników, aby ponieśli ofiary na rzecz firmy.

4. Ma związek z wartościami, wyrażającymi etyczny kontekst z wywieraniem na ludzi wpływu i realizowaniem wspólnych zadań¹.

Jednak przywództwa nie można utożsamiać z wszelkimi formami sprawowania władzy, gdyż, jak zauważa Jerzy Wiatr, osoba, którą nazwiemy przywódcą, nie musi zajmować prawnie zagwarantowanego stanowiska w hierarchii władzy ani się o nie ubiegać, a jest bezsprzecznie przywódcą, bo wchodzi w stosunek przywódczy, wywołując w grupie swoich zwolenników określone zachowania zgodnie ze swoją wolą. Natomiast może mieć władzę i nigdy nie być przywódcą². W odniesieniu do władzy w organizacji można przyjąć za J. G. Huntem, że nieprzymusowe oddziaływanie odróżnia przywództwo od formalnego kierownictwa, które w organizacji wykorzystuje nagrody i kary wyznaczone umowami zawieranymi z jej członkami³.

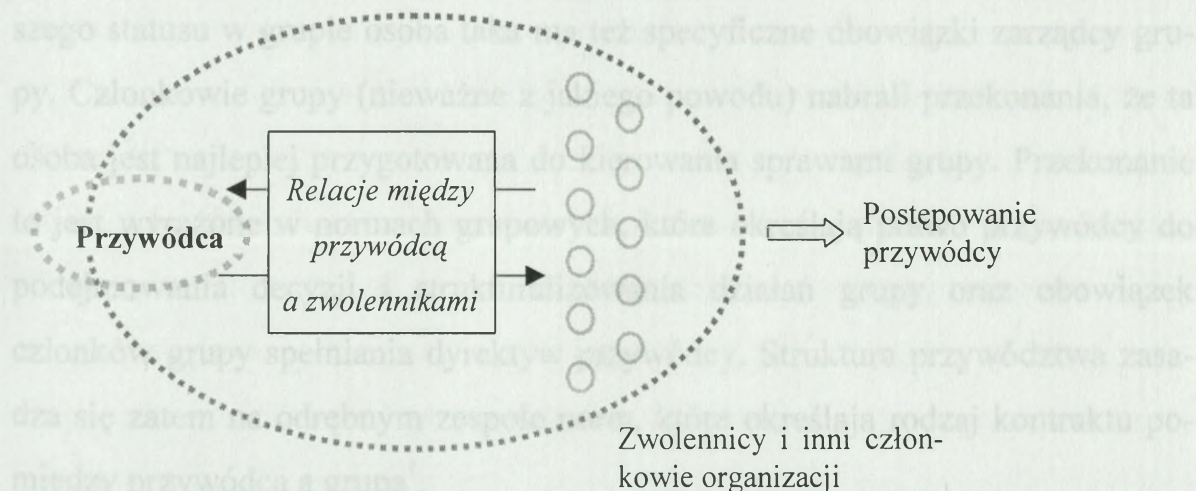
Wyposażenie kierowników grup formalnych w prawo do wywierania wpływu na podwładnych nie zapewnia im statusu przywódców. Koncepcja przywództwa jako oddziaływania nieprzymusowego zakłada, że osoby zajmujące najwyższe pozycje w strukturze władzy mają zwolenników wśród pozostałych członków struktury organizacyjnej. Rola przywódców polega na takim wpływaniu na działania członków grupy, które wspomaga grupę w osiągnięciu celów.

¹ Tamże, s. 453-454.

² J. J. Wiatr, *Wstęp do socjologii systematycznej*, Warszawa 1981, s. 123.

³ Podaje za: J. Szmagałski, *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Warszawa 1998, s. 67.

społeczny kontekst przywództwa najbardziej lapidarnie formułują Andrew Leigh i Michael Maynard. Ich zdaniem do ważniejszych warunków zaistnienia przywództwa należą: osoba – sytuacja – czas – inni ludzie (zwolennicy, stronnicy)¹. Według Margaret G. Hermann układ tworzący przywództwo zamyka się pomiędzy osobą przywódcy, jego zwolennikami i innymi członkami organizacji oraz relacjami tworzonymi pomiędzy przywódcą a zwolennikami. Jego następstwem jest określone postępowanie przywódcy².



Rys.1. Społeczny kontekst przywództwa (na podst. M. G. Hermann)

Złożoność procesu przywództwa ukazuje także Cecilia Ridgeway, według której przywództwo należy rozumieć jako stosunek psychospołeczny: psychiczny – bo dostarcza jej uczestnikom przeżyć psychicznych, zaś społeczny – bo jest zawsze realizowane w grupie. Zjawisko przywództwa może zaistnieć wówczas i tylko wówczas, gdy jest ono wzajemnym stosunkiem pomiędzy jednostką, którą nazwiemy przywódcą, a grupą, na którą przywódca wywiera systematyczny wpływ i o zachowaniu której może powiedzieć, że jest zgodne z życzeniami

¹ A. Leigh, M. Maynard, *Lider doskonały*, Poznań 1999, s. 9.

² M.G. Hermann, *Elementy przywództwa*, [w] *Władza i społeczeństwo*, Wybór i opracowanie J.Szczupaczyński, Warszawa 1998.

przywódcy. Powołując się na ustalenia Crosbiego, autorka ta, proponuje analizę przywództwa jako układu trójelementowego. Jego pierwszy element sprowadza się do wypełniania funkcji wykonawczych w grupie, drugi warunkowany jest przyjęciem odpowiedzialności za strukturalizację zachowań w grupie, zaś trzecim jest proces kierowania decyzjami jako częścią wysiłków grupy zmierzającej do zrealizowania stojącego przed nią celu. Zdaniem autorki, przywódca może być członkiem grupy o najwyższym statusie, ale jest on równocześnie czymś więcej. Oprócz nagród i przywilejów związanych z faktem posiadania najwyższego statusu w grupie osoba taka ma też specyficzne obowiązki zarządcy grupy. Członkowie grupy (nieważne z jakiego powodu) nabrali przekonania, że ta osoba jest najlepiej przygotowana do kierowania sprawami grupy. Przekonanie to jest wyrażone w normach grupowych, które określają prawo przywódcy do podejmowania decyzji i strukturalizowania działań grupy oraz obowiązek członków grupy spełniania dyrektyw przywódcy. Struktura przywództwa zasadza się zatem na odrębnym zespole norm, które określają rodzaj kontraktu pomiędzy przywódcą a grupą¹.

Złożoność relacji występujących w procesie przywództwa ukazuje charakterystyka dokonana przez R. Tannenbauma, I. R. Weschlera i Massarika. Określają oni przywództwo jako interpersonalny wpływ, realizowany w określonej sytuacji i ukierunkowany poprzez proces komunikacji na osiągnięcie specyficznego celu lub celów. Przywództwo, ich zdaniem, zakłada podejmowaną ze strony przywódcy (osoby wpływającej) próbę oddziaływania w danej sytuacji (wpływanie) na zachowanie swoich popleczników (osób podlegających wpływowi)². Innymi słowy, zakłada ono wywieranie wpływu na zachowanie grupy, jest ukierunkowane na realizację celu grupowego, środkiem wywierania wpływu

¹ Podaję za: J. Szmacka, *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Warszawa 1989, s. 310.

² R. Tannenbaum, I. R. Weschler, F. Massarik, *Leadership and organizations: A behavior science approach*, New York 1961, s. 24.

jest komunikacja, a kontekst w jakim się to dzieje, czyli sytuacja, ma podstawowe znaczenie dla sposobu sprawowania władzy¹.

Gary Yukl rozpatruje ogólne przywództwo jako proces, w którym pojedynczy człowiek, grupy bądź organizacje wpływają na interpretację zadań, wybór celów i strategii, zakres podejmowanych przedsięwzięć oraz przekonywanie ludzi i ich motywację z zamiarem osiągnięcia założonych celów, ustalenia współzależności, rozwój umiejętności. Elementem tego procesu jest również uwzględnienie wsparcia i współpracy innych ludzi spoza grupy (organizacji). Przywództwo traktowane jest jako wyspecjalizowana rola oraz społeczny proces oddziaływania.² Przez wielu badaczy mocno eksponowana jest w procesie przywództwa kwestia wzajemnych relacji pomiędzy przywódcą a zwolennikami. Monika Kostera i Stanisław Kownacki zauważają, że zdolność powodowania pożądanych zachowań u innych jest relacją przywództwa wówczas, kiedy jest to następstwem albo więzi, jaka łączy obie strony, albo też społecznego stosunku, jaki zachodzi pomiędzy nimi. Przywództwo wiąże się z pewnymi szczególnymi cechami i zachowaniami osoby, której inni skłonni są zaufać i podporządkować się. Przywództwo wiąże się zatem także z cechami, potrzebami, interesami i celami tych, którzy przywódcy (liderom) podlegają³.

Charakter relacji pomiędzy przywódcą a członkami grupy implikuje wiele ważnych następstw, jakie niesie wspólna realizacja przyjętych celów. Ich rodzaj – zdaniem Bernarda M. Bassa i Ralpa M. Stogdilla – wyzwała wyższe oczekiwania oraz kompetencje grupy do rozwiązywania problemów bądź osiągania założonych celów⁴.

¹ R. Fujishin, *Discovering the leader within: Running small groups effectively*, San Francisco 1997, s. 112.

² G. Yukl, *Leadership in Organizations*, New Jersey 1989.

³ M. Kostyra, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1996, s. 422.

⁴ B. M. Bass, *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, New York 1990, s. 20.

Interesującą opisowo-funkcjonalną definicję przywództwa przedstawił w 1948 roku I. Knickerbocker w artykule pt.: *Leadership: a Conception and Some Implications*, zamieszczonym w „Journal of Social Issues”. Autor w swojej analizie przywództwa wskazuje na kilka ważnych zakresów relacji interpersonalnych zachodzących dynamicznie pomiędzy przywódcą a grupą. Ich основой jest chęć zaspokojenia przez każdego człowieka swoich potrzeb, głównie poprzez związek z innymi ludźmi. Oto przyjęte ustalenia dotyczące relacji przywództwa:

1. Jednostka pozostaje w grupie i pracuje, ponieważ dzięki temu oraz dzięki przywódcy znajduje środki i sposoby zaspokajania swoich potrzeb.
2. Przywódca wyłania się spośród członków grupy dlatego, że trudno jest grupie dyskutować lub działać wyłącznie jako zbiorowi członków. Któraś z jednostek musi z konieczności podporządkować grupę i werbalizować potrzeby jej członków, ustalić ostateczne cele i metody działania.
3. Przywódca przewodzi grupie tylko w zakresie jego związków z grupą i w taki też sposób winien być charakteryzowany. Jest przywódcą nie dlatego, że jest inteligentny, uzdolniony, elokwentny, dobrze ubrany, wysoko urodzony, oryginalny, ale dlatego, że obiecuje lub aktualnie daje więcej niż ktokolwiek inny z tego, czego oni potrzebują.
4. Przywódca pojawia się jako rezultat uzgodnień przeprowadzonych pomiędzy członkami grupy lub gdy pewna jednostka chce dokonać czegoś, co wymaga kierowania aktywnością wielu ludzi i oni gotowi są zaakceptować jej kierownictwo.
5. Przywódca przewodzi, ponieważ w ten sposób zaspokaja swoje potrzeby, uzyskuje satysfakcję z tego co robi.
6. Funkcja przywódcy sprowadza się do organizowania aktywności członków grupy dla osiągnięcia celu przez kontrolowanie środków zaspokajających ich potrzeby.

Przez ten system odniesień zaproponowany przez I. Knickerbockera mogą być opisane różne formy przywództwa, gdyż termin ten jest używany do oznaczenia wielu różnych pozycji i funkcji. Może być użyty na określenie pewnej pozycji w organizacji; zarówno samozwańca dysponującego wystarczającą władzą do narzucenia siłą uległości jednostki, jak i osoby, która została desygnowana na przywódcę w wyniku dobrowolnego wyboru grupy¹.

W zależności od stopnia uległości zwolenników lub więzi emocjonalnej czy zakresu relacji interpersonalnych z przywódcą mówimy o efektywności przywództwa. Stąd Bernard M. Bass wyróżnia trzy formy przywództwa:

- przywództwo usiłowane, kiedy ktoś próbuje wpłynąć na zachowania członków grupy i może być w tych staraniach obserwowany;
- przywództwo osiągnięte, kiedy członkowie grupy zmieniają swoje zachowania zgodnie z intencją przywódcy;
- przywództwo efektywne, kiedy zmiany przeprowadzone pod wpływem przywódcy przynoszą członkom grupy wyższy poziom satysfakcji, lepsze wynagrodzenie i więcej sukcesów².

Efektywni liderzy skupiają uwagę na stosunkowo niewielkim zakresie kluczowych kwestii, mają bardzo przejrzystą wizję tego, co chcą osiągnąć, i mają umiejętności ukierunkowania i prowadzenia za sobą ludzi.

Z myślą o przywództwie efektywnym realizatorzy projektu badawczego *Globe* podjęli, w trakcie międzynarodowej konferencji zorganizowanej w 1994 roku w Calgary, próbę sformułowania definicji ujmującej istotę przywództwa organizacyjnego. W ich propozycji *przywództwo to umiejętność jed-*

¹ I. Knickerbocker, *Leadership: a Conception and Some Implications*, "Journal of Social Issues" Vol. 4 1948, s. 23-40, podają za: R. Holly, *Funkcjonalne teorie przywództwa. Typologia przywództwa*, „Studia Socjologiczne” 1981, nr 2, s. 44-46.

² B. M. Bass, *Bass and Stogdill's...*, wyd. cyt.

nostki wywierania wpływu, motywowania oraz umożliwiania innym przyczyniania się do efektywności i sukcesu organizacji, której są członkami¹.

Gdyby przyjąć zaprezentowaną analizę procesu przywództwa za wystarczającą, na tym etapie rozważań, to pozostaje scharakteryzować przywództwo jako właściwość będącą zbiorem cech osobowościowych i umiejętności przypisywanych przywódcy.

Wszystkie indywidualne właściwości, umiejętności i zachowania tak członków grupy, jak i przywódców mają istotny wpływ na treść i rodzaj wzajemnych relacji i osiągane efekty w wymiarze społecznym, jak i uzyskiwanej produktywności. Wydaje się jednak, że to zbiór tych walorów w odniesieniu do przywódców odgrywa rolę zasadniczą, a w procesie edukacji wojskowej to on może podlegać identyfikowaniu i dalszemu rozwojowi.

DuBrin wymienia m.in.: potrzebę sprawowania władzy, potrzebę osiągnięć, umiejętność rozwiązywania problemów, pewność siebie, inicjatywę, łatwość wzbudzania zaufania, świadomość tego co się chce osiągnąć, dobry wgląd w problemy, plastyczność, racjonalność, przewidywalność.

Michael Armstrong pisze, że przywództwo to osiąganie rezultatów za pośrednictwem ludzi. Przywódcy mogą je osiągać przy pomocy swoich zespołów inspirując lub nakłaniając do wspólnego wysiłku. Zatem przywództwo polega na zachęcaniu i inspirowaniu osób oraz zespołów do tego, by dali z siebie to, co najlepsze, aby osiągnąć pożądaną rezultat. Ogólnym celem liderów jest realizowanie zadań przy pomocy swojej grupy. Aby tak postępować, muszą:

- zyskać zaangażowanie i współpracę zespołu;
- nakłonić grupę do osiągnięcia uzgodnionych celów;

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

- jak najlepiej wykorzystywać możliwości, energię i talent członków swojego zespołu¹.

Przywódcę cechuje inteligencja, pozytywne nastawienie oraz odwaga, przebiegłość i zdrowy rozsądek. Bazując na tych naturalnych talentach w miarę zdobywanego doświadczenia i wykształcenia rozwijają niezbędne do konkretnego działania umiejętności i techniki.

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

- umiejętność pracy z ludźmi,
- umiejętność przyjęcia na siebie odpowiedzialności za główne zadanie,
- potrzeba osiągania rezultatów,
- doświadczenia przywódcze we wczesnych etapach kariery,
- szeroki zakres doświadczeń zespołowego działania,
- umiejętność zawierania układów i negocjowania,
- chęć podejmowania ryzyka,
- zdolność do posiadania lepszych pomysłów niż koledzy,
- pomoc bezpośrednich przełożonych w rozwijaniu talentów,
- umiejętność dostosowywania stylu zarządzania do panującej sytuacji².

P. Sims i Ch. C. Manz dodają, że przywództwo w swoim oddziaływaniu na zachowania innych wiąże się z wykonywaniem szeregu czynności i polega na: ustalaniu nowych wzorów zachowań; zmianie częstości występowania określonych zachowań; dostarczeniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań³.

¹ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997, s. 225-226.

² Tamże, s. 226-227.

³ H. P. Sims, Ch. C. Manz, *Social Learning Theory, The Role of Modeling in the Exercise of Leadership*, [w:] "Journal of Organizational Behavior Management" 1981/1982 nr 3-4.

Przywództwo, zdaniem Richarda Kocha, to zdolność wskazywania drogi, dalekosiężna wizja, umiejętność organizacji zespołów ludzkich, twórczość – co jest równie rzadkie w biznesie jak i gdzie indziej¹.

Nie ma uniwersalnego zbioru przymiotów opisujących przywódcę. Prowadzone przez wiele lat badania zmierzające do wyszukania takich osobowościowych i osobowych komponentów zakończyły się niepowodzeniem.

W tej sytuacji podejmowane są próby wyróżnienia cech, które zdaniem poszczególnych autorów wiążą się z przywództwem i są przeciwieństwem cech tych osób, które przywódcami nigdy nie zostaną.

Przywódcą - zdaniem Iwony Majewskiej-Opiełki - jest człowiek, który w określonej grupie ludzi stymuluje proces wytyczania i osiągania celów, wyzwalając w sobie i innych entuzjazm oraz zdolności i najlepsze cechy charakteru². Autorka, na podstawie przestudiowanej literatury poświęconej przewodzeniu, zarządzaniu, kierowaniu i własnego doświadczenia zawodowego związanego z prowadzeniem treningów przywódczych proponuje następującą listę cech i umiejętności przywódczych:

- poczucie własnej wartości;
- proaktywność;
- samodzielność;
- pozytywne myślenie;
- współzależność;
- spójność wewnętrzna;
- poczucie obfitości;
- umiejętność tworzenia wizji;
- zdolność i wola ciągłego uczenia się³.

¹ R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów*, Kraków 1997, s. 204-205.

² Por. I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera*, Warszawa 1998, s. 23.

³ Tamże, s. 28.

Swój opis cech charakteryzujących przywódcę prezentują Marek Adamiec oraz Barbara Kozusznik - przy okazji omawiania różnic pomiędzy przywódcą i menedżerem. Ich zdaniem przywódca to:

- osoba, która opanowała sztukę stwarzania wizji, która jest w stanie zainteresować pracowników, zainspirować, pociągnąć;
- twórca prawdziwej komunikacji opartej na słowach, które oznaczają dla ludzi coś ważnego;
- osoba budząca zaufanie dzięki swojej determinacji, cierpliwości i wierze.

Barbara Jamka, porównując przywódcę z menedżerem, nieco poszerza listę tych cech i umiejętności, wskazując na:

- skupianie się na celach, efektach końcowych;
- inspirowanie ludzi do działania uwzględniającego w pełni ich możliwości;
- patrzenie ponad cele operacyjne, orientowanie się na cele perspektywiczne;
- pobudzanie wyobraźni swoich ludzi, pozyskiwanie ich zaangażowania¹.

Wielce ciekawie walory przywódcy przedstawia Judith M. Bardwick². Przyjmuje ona, iż przywództwo różni się od innych relacji tym, że liderzy dają swoim zwolennikom nadzieję i wiarę. Są ludźmi, którzy zdaniem innych potrafią wszystko zmieniać na lepsze. Wraz z nimi pojawia się:

- zaufanie w miejsce przerażenia;
- pewność w miejsce niepewności;
- działanie w miejsce niezdecydowania;
- siła w miejsce słabości;
- wiedza w miejsce niewiedzy;

¹ Por. B. Jamka, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997, s. 119.

² J. M. Bardwick, *Zarządzanie w czasie pokoju i dowodzenie w czasie wojny*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Warszawa 1997, s. 149.

- odwaga w miejsce tchórzostwa;
- optymizm w miejsce cynizmu;
- przekonanie, że przyszłość będzie lepsza.

Interesujące wydaje się także podejście Stephena P. Robbinsa, który rozróżnia cechy różniące przywódców od nieprzywódców. Do cech tych autor zalicza:

- 1) ambicję i energię;
- 2) pragnienie przewodzenia innym i wywierania na nich wpływu;
- 3) uczciwość i prawość;
- 4) wiarę w siebie;
- 5) inteligencję;
- 6) głęboką wiedzę techniczną w dziedzinie objętej zakresem odpowiedzialności przywódcy¹.

Reasumując dotychczasowe rozważania można, za Margaret G. Hermann, rozróżnić szereg podejść do rozumienia przywództwa². Zdaniem tej autorki przegląd rozmaitych, stosowanych dotychczas sposobów definiowania przywództwa daje się przedstawić w czterech zasadniczych wizjach. Zgodnie z pierwszą z nich lidera można porównać do pasterza z Hamelin³. Podobnie bowiem jak pasterz, który wyprowadził myszy z miasteczka, czarując je swą muzyką, lider wskazuje swoim zwolennikom cele działania oraz kusi, aby podążali jego śladami. Od niego zależy, co i jak się dzieje. W tej perspektywie lider i jego cechy osobowe nieuchronnie znajdują się w centrum uwagi. Wiedząc, kim on jest, jakie cele sobie stawia i jakie strategie obiera, jesteśmy w stanie opisać typ

¹ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 240.

² M. G. Hermann, *Elementy przywództwa*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, Wybór i opracowanie J. Szczupaczyński, Warszawa 1998, s. 297-298.

³ Hamelin, Hameln - miasto nad Wezerą w Dolnej Saksonii, kojarzone z XIII wieczną legendą o pasterzu szczurołapie. Legenda głosi, że mieszkańcy miasta Hameln nie mogli sobie dać rady z plagą szczurów w mieście. Zadania uwolnienia miasta ze szczurów podejmuje się wędrowny szczurołap uzgadniając wartość tej usługi na 1000 guldenów. Radni przyjmują warunki. Szczurołap przechodzi przez ulice miasteczka grając na fujarce, a wszystkie szczury podążają za nim aż do rzeki, gdzie topią się w jej nurtach. Kiedy radni odmawiają zapłaty za tę usługę, wówczas szczurołap znów kroczy ulicami miasta i grając na fujarce pociąga za sobą wszystkie dzieci żyjące w mieście. Podążając za szczurołapem - czarodziejem dzieci idą za nim aż do jaskini znajdującej się na wzgórzu Koopenberg, która się za nimi na zawsze zamyka. Podają za: W. Kopaliński, *Słownik mitów i tradycji kultury*, Warszawa 1987, s. 1136.

sprawowanego przezeń przywództwa. Wizji tej odpowiada ujmowanie przywództwa skupiające się na osobistych cechach sprawującej je postaci.

Druga wizja przywództwa utożsamia lidera z kupcem. Bycie liderem wymaga zarówno wrażliwości na ludzkie potrzeby, jak i gotowości do ich zaspokajania. Lider musi nie tylko reagować na potrzeby i pragnienia mas, ale także przekonać je, że jedynie on może im pomóc. W tym ujęciu bieg wydarzeń zależy od wzajemnego stosunku między liderem a jego zwolennikami. W ramach tej wizji mieszczą się teorie przywództwa rozumiane jako szczególne odmiany transakcji i wymiany.

Kolejna wizja przywództwa traktuje lidera jak marionetkę. Według niej, to zwolennicy manewrują liderem, kreując jego siłę i zwracając go w określonym kierunku. Lider jest zatem przedstawicielem swej grupy, odzwierciedla jej cele i działa w jej imieniu. By poznać charakter przywództwa, należy zidentyfikować oczekiwania zwolenników, na których się ono opiera. Zgodnie z tą wizją przywódca jest refleksem swego otoczenia. Tak na ogół traktują go atrybucyjne teorie przywództwa.

Czwarta z tych wizji porównuje przywództwo do walki zbrojnej. Przywództwo jest reakcją na przemiany, które zachodzą w środowisku społecznym. Możemy zrozumieć dany typ przywództwa, poznając kontekst, w którym się ukształtował. Do tej wizji odwołują się te spośród teorii przywództwa, które kładą nacisk na jego społeczne i sytuacyjne uwarunkowania.

Biorąc pod uwagę powyższe wizje przywództwa, przy konkretnej analizie jego sprawowania należy brać pod uwagę:

- osobowość i dotychczasowe doświadczenie lidera;
- charakterystyki grup i pojedynczych zwolenników (sympatyków), którym lider przewodzi;
- rodzaj więzi łączącej lidera z tymi, którzy podążają za nim;
- kontekst społeczny, w którym sprawowane jest przywództwo.

Kombinacja tych wszystkich uwarunkowań decyduje o naturze przywództwa w konkretnym miejscu i czasie¹.

2.2. TYPOLOGIE PRZYWÓDZTWA

W literaturze większość kryteriów stosowanych przez poszczególnych autorów do różnicowania i analizowania źródeł władzy, autorytetu, struktur społecznych czy psychospołecznych relacji może być zarazem kryteriami wyodrębniania poszczególnych typów przywództwa. Oto ich krótki przegląd:

- tradycyjne, legalno-racjonalne, charyzmatyczne;
- autokratyczne – demokratyczne – liberalne;
- formalne i nieformalne;
- jawne – ukryte;
- nastawione na ludzi - nastawione na zadania;
- transakcyjne i transformacyjne.

Jednym z najstarszych i zarazem najbardziej znanym podziałem przywództwa jest rozróżnienie dokonane przez Maxa Webera, odnoszące się do panowania i władzy, które dzieli przywództwo na tradycyjne, legalne i charyzmatyczne. Zgodnie z tym podziałem przywództwo tradycyjne opiera się na przeświadczeniu osób, które je akceptują, o tradycyjnym lub dziedzicznym prawie pewnej osoby (grupy osób) do sprawowania władzy. Przywództwo legalne znajduje oparcie w obowiązujących aktach prawnych: konstytucji, kodeksach, regulaminach itp. dokumentach. Przywództwo charyzmatyczne polega na uznaniu istnienia nadzwyczajnych, nieprzeciętnych, a w niektórych wypadkach wręcz nadprzyrodzonych cech osobowościowych u reprezentantów tego typu

¹ Tamże, s. 298.

władzy. Od czasów Webera kolejni badacze dokonywali dalszych wyróżnień typów przywództwa.

Pod koniec lat trzydziestych słynne badania R. White'a i R. Lippitta, inspirowane przez Kurta Lewina, zapoczątkowały trwające do dnia dzisiejszego zainteresowanie typami przywództwa, będącymi wyróżnikami powszechnie znanych stylów kierowania: autokratycznego, demokratycznego, liberalnego.

Podział ten uwzględnia sposób ustalania celów grupowych oraz preferowania metody wywierania wpływu na ludzi. Przywódca autokratyczny sam określa cele grupowe, przydziela zadania członkom grupy i egzekwuje wykonanie tych zadań, preferując raczej kary niż nagrody. Przywódca demokratyczny tworzy partnerskie relacje z członkami grupy, wspólnie ustala cele i uzgadnia rodzaj wykonywanych zadań. Przywódca liberalny stanowi zaprzeczenie jakiegokolwiek przewodzenia, dominującą rolę w wyznaczaniu i ocenie aktywności ludzi odgrywa grupa¹.

Popularne jest również rozróżnienie przywództwa na formalne i nieformalne. Typologia ta wynika z zastosowania kryterium podziału, jakim są źródła wpływania na innych. Pojawiła się ona wraz z wykrystalizowaniem się szkoły *human relations*, stosunków międzyludzkich czy stosunków współdziałania, która zwróciła uwagę na dwoisty charakter relacji wewnątrzgrupowych i wewnątrzorganizacyjnych. To wtedy zaczęto odróżniać przywództwo od zarządzania i kierowania, dla których źródłem władzy była struktura formalna. Przywódca formalny (instytucjonalny) dysponuje wpływem właśnie dzięki względom formalnym: pełnionej oficjalnie funkcji, poparciu instancji nadrzędnej, wyższej randze (np. w wojsku) itp. Ludzie podporządkowani przywódcy formalnemu akceptują sposób sprawowania władzy w ramach ogólnej akceptacji (czynnej lub biernej, mniej lub bardziej chętniej) istniejącej struktury sprawowania władzy. Zakres wpływu jest w takim wypadku dokładnie określony przez

¹ S. Mika, *Psychologia społeczna*, Warszawa 1983, s. 496 i nast.

odpowiednie przepisy, regulaminy i zwyczaje wiążące się z oficjalną nominacją na określoną funkcję. Natomiast przywódca nieformalny czerpie siłę wpływu z przewagi nad pozostałymi członkami grupy w zakresie cech istotnych z punktu widzenia wartości uznawanych w tej grupie za ważne. Istotną jest przy tym nie tyle faktyczna przewaga przywódcy nad pozostałymi członkami grupy, ile subiektywne ich przekonanie, że przywódca przewagę tę posiada. W praktyce społecznej przywództwo integruje formalne i nieformalne mechanizmy wpływu, stąd na ogół współcześnie w analizach strukturalnych nie interpretuje się przywództwa jako rezultatu opozycji porządku formalnego do nieformalnego. Postuluje się raczej nieformalną legitymizację każdej władzy, jako warunek skuteczności jej działania¹. W takim wypadku możemy mówić o przywództwie pełnym, które powstaje w wyniku łączenia przez jedną osobę walorów indywidualnych z uprawnieniami formalnymi².

W odniesieniu do odmienności składów personalnych zespołów, ich kompetencji, poczucia odpowiedzialności, zakresu obowiązywania standardów i procedur, Henry Mintzberg³ wyodrębnił przywództwo jawne i ukryte.

Autor ten zauważył bowiem, iż w tradycyjnych organizacjach, gdzie przywództwo odnosi się głównie do motywowania podwładnych, komunikowania się z nimi, instruowania, szkolenia i kontroli ma ono charakter jawny. Inaczej wygląda to w organizacjach, zespołach zatrudniających wysokiej klasy specjalistów, doskonale wiedzących, co należy do ich obowiązków i świadomie te obowiązki wykonujących. Jest to szczególna sytuacja, kiedy lider pracuje z ludźmi potrzebującymi bardziej inspiracji niż kontroli. Kiedy mamy do czynienia ze standaryzowanymi działaniami, gdzie procedury i standardy są stosowane na gminnie, eksperci pracują w dużej mierze na własną rękę. Przywództwo w takiej

¹ B. Kaczmarek, *Organizacje*, wyd. cyt., s. 267.

² J. J. Wiatr, *Przywództwo polityczne w Polsce w świetle badań socjologicznych*, „Studia Socjologiczne” 1984, nr 2, s. 20.

³ H. Mintzberg, *Covert leadership: notes on managing professionals*, „Harvard Business Review”, November–December 1998, s. 140-147. Podaje za: „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12, s. 37-39.

sytuacji ma charakter ukryty i cechuje je raczej dyskretna postawa nadających sens pracy zespołu, koordynacja umiejętności poszczególnych członków zespołu, inspirowanie do ukierunkowania wysiłków.

Na początku lat czterdziestych XX wieku na Uniwersytecie Michigan prowadzono badania mające na celu poszukiwanie związku zachowań przywódczych z ich efektywnością. Doprowadziły one do wyróżnienia dwóch takich wymiarów, które nazwano *orientacją na pracowników* i *orientacją na produkcję*. Przywódców zorientowanych na pracowników opisywano jako akcentujących stosunki międzyludzkie, zainteresowanych potrzebami pracowników i dążących do uwzględniania indywidualnych różnic między członkami grupy. Natomiast przywódcy zorientowani na produkcję kładli raczej nacisk na techniczne czy zadaniowe strony pracy – ich główną troską było doprowadzenie do wykonania zadań grupy, a jej członkowie byli środkiem do tego celu. Efekty badań były korzystniejsze dla przywódców zorientowanych na pracowników. Osiągali oni i wyższą wydajność grupy, i większe zadowolenie pracowników z pracy.

Zaproponowane wyróżnienie typów przywództwa wykorzystali: Robert Blake i Jane Mouton do opracowania siatki kierowniczej uwzględniającej dwa wymiary przywództwa: *troski o ludzi* i *troski o produkcję*¹. Każdy z tych wymiarów posiada 8 możliwych stopni oceny, co stwarza możliwość wyodrębnienia 81 możliwych kategorii (stylów) przywództwa. Siatka jest miarą nie tyle osiągnięć, ile raczej czynników dominujących w sposobie myślenia przywódcy w odniesieniu do pożądaných wyników. Badacze ci doszli do wniosku, że kierownicy osiągają najwyższą efektywność przy stylu łączącym najwyższe wartości obu skal, czyli maksymalnie zorientowani na ludzi i jednocześnie maksymalnie zorientowani na produkcję.

Kolejnym badaczem, który sięgnął do typologii przywództwa nastawionego na ludzi i na zadania, był Fred Fiedler². Prowadząc badania nad uwarunkowa-

¹ R. R. Blake, J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston 1964.

² F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York 1967.

niami skuteczności przywództwa założył, że kluczem powodzenia takich poszukiwań jest znalezienie sposobu diagnozowania preferencji przywódczych poszczególnych osób. Preferencje te uważał bowiem za niezmiennie. W tym celu stworzył kwestionariusz, który nazwał kwestionariuszem najmniej lubianego współpracownika (NLW), służył on do pomiaru stopnia, w jakim dana osoba jest nastawiona na zadania albo na wzajemne stosunki. Następnie wyodrębnił trzy kryteria sytuacyjne, które jego zdaniem można zmieniać i dostosowywać do nastawienia przywódcy. Są nimi:

- stosunki między przywódcą a członkami grupy;
- struktura zadania;
- pozycja władcza.

Stosunki między przywódcą i członkami grupy wyrażają stopień zaufania podwładnych do przywódcy, wiarę w niego i okazywany szacunek. Struktura zadania wyznacza poziom złożoności zadań przydzielanych pracownikom. Pozycja władcza zdaniem Fiedlera to stopień, w jakim przywódca może wywierać wpływ na zmienne cechujące władzę, takie jak: zatrudnianie, zwalnianie, nakładanie kar, przyznawanie awansów i podwyżek płac. Fiedler ustalił następujące, skrajne stany możliwej sytuacji dla przyjętych zmiennych:

- a) stosunki między przywódcą a członkami grupy: dobre albo złe;
- b) struktura zadania: określona albo nie;
- c) pozycja władcza: silna albo słaba.

Dobre stosunki między przywódcą a pracownikami, ustrukturyzowane zadania i silna pozycja władcza wpływają na możliwości sprawowania skutecznego przywództwa. Podtrzymując twierdzenie, że preferencje indywidualne przywódców są niezmiennie, badacz założył istnienie dwóch sposobów zwiększania skuteczności przywództwa. Po pierwsze - można wybrać przywódcę najbardziej nadającego się do danej sytuacji. Po drugie - można zmienić sytuację, żeby dopasować ją do przywódcy. Można to uczynić zmieniając strukturę zadania albo

zwiększając lub zmniejszając władzę przywódcy nad takimi elementami, jak podwyżka płac, awanse i działania dyscyplinarne¹.

Wielce ciekawe, choć również kontrowersyjne, jest podejście, w którym wyodrębnia się przywództwo transakcyjne oraz transformacyjne. Badaczem, który wprowadził rozróżnienie pomiędzy przywództwem transakcyjnym i transformacyjnym był politolog J. M. Burns², zajmujący się przywództwem politycznym. Zgodnie z poglądami tego autora przywództwo transakcyjne opiera się na zaspokajaniu potrzeb niższego rzędu zgodnie z regułami uczciwości. Natomiast przywództwo transformacyjne angażuje *całą osobę* zwolennika przywódcy w celu zaspokojenia jego potrzeb wyższego rzędu.

Rozróżnienie przywództwa zaproponowane przez Burnsa zaakceptował i w odniesieniu do organizacji rozwinął B. M. Bass. Badacz ten postrzega przywódców transakcyjnych jako stale wchodzących ze swoimi podwładnymi w układ pewnych transakcji. Krzysztof Obłój tak charakteryzuje ten typ przywództwa. Taki lider stale gra na zasadzie – *coś za coś*. Określa dokładnie zadania i w zamian uzyskuje pewność: co, kto i jak zrobi. Pracownicy także mają jasność, czego się od nich wymaga. Lider definiuje kary i nagrody, starając się je dopasować do potrzeb podwładnych, którzy z kolei wiedzą, że w zamian za konkretny wysiłek mogą oczekiwać pieniędzy, pochwały, ewentualnie awansu. W jakimś sensie transakcyjny lider stale handluje ze swoimi współpracownikami, oferując im struktury, procedury, role, kary i nagrody w zamian za posłuszeństwo, wysiłek i zaangażowanie³. H. Steinmann i G. Schreyogg charakteryzując założenia tego typu przywództwa podkreślają, że przywódca, proponuje środki (np. nadgodziny) albo grozi sankcjami, żeby osiągnąć określone sposoby

¹ Zob. np.: F. E. Fiedler, *A Theory...*; S. P. Robbins, *Zachowania...*, s. 247-251.

² J. M. Burns, *Leadership*, New York 1978.

³ K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 131-132.

zachowania się podwładnych, przy czym musi on brać pod uwagę życzenia, oczekiwania, obawy itp.¹.

Ten typ lidera organizacyjnego ma sens i sprawdza się w praktyce dopóki przeważa codzienność zarządzania i w firmie rutynowo powiela się działania, które przynoszą powodzenie. Kiedy do sukcesu wystarcza, aby każdy rzetelnie wykonywał swoją pracę².

Typ przywództwa transformacyjnego w organizacji zakłada zmianę postaw, życzeń i wyobrażeń podwładnych, uznawanie i głoszenie określonych wartości i celów. U jego podstaw tkwi motywowanie i zmienianie ludzi oraz rzeczywistości, aby te cele zostały osiągnięte. To typ przywództwa stworzony na użytek sytuacji trudnych i radykalnych przemian organizacyjnych. Bass sugeruje, aby liderzy transformacyjni zwiększali aktywność i możliwości działania swoich zwolenników przez:

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

Badacz ten postrzega przywódców transformacyjnych jako obdarzonych trzema głównymi właściwościami: charyzmą, względem na innych oraz intelektualną stymulacją³. W jego wyróżnieniu charyzma sprzyja wzbudzaniu pozytywnych uczuć i grupowej lojalności. Względem na innych umożliwia podejmowanie decyzji o dużym stopniu wzajemnego uzgodnienia i wewnętrznej akceptacji. Stymulacja intelektualna dotyczy percepcji problemów oraz ich rozwiązywania w nowy, inspirujący innych, sposób.

¹ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992, s. 297.

² K. Obłój, *Mikroszkółka...*, s. 132.

³ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000, s. 178-179.

Idea przywództwa transformacyjnego stała się w końcu lat osiemdziesiątych szczególnie popularna, uznano bowiem, że ten typ lidera jest w stanie:

- zrewolucjonizować firmę;
- tchnąć w nią nowego ducha;
- dopasować firmę do otoczenia;
- wyprzedzić konkurentów.

Przywódcę takiego cechuje:

- umiejętność stworzenia misji firmy;
- monitoring otoczenia – zrozumienie konsekwencji nowych trendów oraz wzorców w otoczeniu;
- umiejętność inspirowania i poderwania pracowników do działań;
- szybkość działania – realizacja wizji w skuteczny i bardzo szybki sposób¹.

Również w odniesieniu do wojska przywództwo transformacyjne znajduje wielu zwolenników². Zakłada bowiem takie oddziaływanie przywódcy na zwolenników, aby ci zechcieli przekroczyć bariery własnych interesów oraz działać na rzecz i korzyść zespołu, drużyny, plutonu, jednostki. W praktyce możliwości realizacji takiego przywództwa wydają się bardzo przydatne szczególnie w sytuacjach odbiegających od normy (w sytuacjach niepewności, rozczarowania, zagrożenia), szczególnie zaś wówczas, gdy środki oddziaływania, jakimi dysponuje powszechnie dowódca, nie wywołują oczekiwanych skutków. Wielu autorów podkreśla, że punktem zwrotnym dla właściwego rozumienia teorii przywództwa transformacyjnego, także w wojsku, jest upatrywanie władzy dowódcy w jego osobowości i kompetencjach, nie zaś w stopniu i stanowisku

¹ K. Obłój, *Mikroszkółka ...*, s. 135-137.

² Ciekawą próbę ukazania przydatności tej teorii w wojsku prezentuje artykuł: K. S. Donohue, L. Wong, *Transformational Leadership*, „Military Review”, August 1994, s. 24-31.

służbowym. Początkiem wdrażania w praktyce przywództwa transformacyjnego jest między innymi umiejętne przedstawianie podwładnym:

- 1) wizji wspólnego działania;
- 2) oczekiwań i wymagań wobec podwładnych;
- 3) zaufania do ich kompetencji i odpowiedzialności;
- 4) własnych kompetencji i zaangażowania;
- 5) racjonalnego kalkulowania ryzyka¹.

2.3. WYBRANE KONCEPCJE PRZYWÓDZTWA W ASPEKCIE TEORII ZARZĄDZANIA

Jakakolwiek próba umiejscowienia tematyki przywództwa w literaturze przedmiotu wydaje się zadaniem bardzo trudnym i ryzykownym. Można jedynie pokusić się o przedstawienie wzrastającego, począwszy od lat siedemdziesiątych, zainteresowania tą problematyką wśród autorów prac z zakresu zarządzania i podjąć próbę ogólnej charakterystyki kontekstu podejmowanych rozważań.

Jeszcze w latach siedemdziesiątych problematyka przywództwa organizacyjnego w polskojęzycznej literaturze przedmiotu nie występowała w ogóle, bądź pojawiała się w kilku, dających się wyróżnić aspektach.

Po pierwsze, przywództwo utożsamiane było z kierowaniem, a przywódca z kierownikiem i jego władzą. Synonimiczne traktowanie obu pojęć zacierało w sposób oczywisty to, co stanowi istotę tak przywództwa, jak i kierowania. Próbę uzasadnienia takiego stanu podjął w swoim czasie Tadeusz Pszczołowski². Autor zauważa, iż w wielu koncepcjach teorii organizacji, np. w *human organization* postulat, by przywódca był kierownikiem czy odwrotnie, przyjmuje się jako fakt i w związku z tym obu terminów używa się wymiennie³. Takie podejście znajdowało swoje odzwierciedlenie w przytaczanej przez wielu

¹ Tamże, s. 30-31.

² T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978.

³ Tamże, s. 200.

autorów literaturze anglojęzycznej z zakresu zarządzania, gdzie dowolnie posługiwano się terminami kierownik, zwierzchnik, przełożony, czasami tylko, zapisując to w postaci równoważnej - kierownik/przywódca, sugerującej być może, iż przywódca to coś więcej niż kierownik.

Po drugie, przywództwo ujmowano jako zdolność ograniczonego wywierania wpływu i przewodzenie *pod pewnymi względami i w stosunku do pewnej grupy swych formalnych podwładnych*¹. Takie podejście wskazywało na możliwe istnienie silniejszych emocjonalnych zależności pomiędzy przełożonym a określoną grupą podwładnych.

Po trzecie, pojęcie przywództwa pojawiało się wówczas, gdy próbowano wskazać na nieformalny charakter organizacji lub też czyjś nieformalny czy też nieuprawniony wpływ na innych. Przykład takiego podejścia znajdujemy w *Encyklopedii organizacji i zarządzania* z tamtego okresu, gdzie czytamy, iż przywódcą jest członek grupy nieformalnej, wywierający wpływ na dynamikę grupy, to jest na wewnętrzne normy, zachowania się grupy, jej decyzje i działania².

Można sądzić, iż dużą rolę w kształtowaniu świadomości polskich badaczy problematyki zarządzania odegrało pojawienie się w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych w Polsce kilku znaczących prac autorów zachodnich. Wśród nich warto wymienić prace: Daniela Katza i Roberta L. Kahna, *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979; *Zachowanie człowieka w organizacji*, pod redakcją W. E. Scotta i L. L. Cummingsa, Warszawa 1983; Rossa A. Webbera, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1984.

Pierwsza z wymienionych prac zawierała obszerny, uporządkowany zbiór wiedzy o nowoczesnych organizacjach, między innymi: o podstawach rozwoju struktur, pełnionych rolach, podejmowaniu decyzji, przeprowadzaniu zmian. Rozdział dwunasty przedstawiał obszerną analizę przywództwa w organizacji,

¹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979, s. 455.

² *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 420.

jego istotę i uwarunkowania. Niezwykle interesująca, jeszcze dziś, wydaje się przeprowadzona przez autorów analiza znaczenia przywództwa w organizacji i próba określenia tzw. *przyrostu wpływu*, stanowiącego podstawę władzy przywódcy.

Druga z prac dotyczyła wiedzy o zachowaniu się ludzi w organizacji. Prócz syntez teoretycznych, przeglądu pojęć z dziedziny psychologii społecznej, socjologii i teorii organizacji i zarządzania, zaprezentowano w niej także modele teoretyczne oraz omówienie wyników prowadzonych przez kilka lat badań empirycznych. W rozdziale czwartym tej książki zachowania ludzi rozważane są w połączeniu z problematyką grup. W centrum uwagi autorów tego rozdziału znajdują się procesy przywództwa zachodzące w grupach. Omówiono w nim liczne badania dotyczące warunków efektywności przywództwa, rozumianego jako środek osiągnięcia celów organizacji i zaspokajania potrzeb jednostki.

Praca R. A. Webbera prezentuje obszerne podręcznikowe omówienie najważniejszych zagadnień z zakresu zarządzania organizacjami. Część druga książki dotyczy przywództwa kierowniczego i jest bodaj pierwszym tak obszernym ujęciem tej tematyki w pracach ukazujących się w języku polskim.

W literaturze przedmiotu, począwszy od lat pięćdziesiątych, problematyka przywództwa zaczyna się pojawiać w Polsce, choć z różną intensywnością, w pracach niemal wszystkich autorów zajmujących się bezpośrednio lub pośrednio zarządzaniem jako ważny lub co najmniej interesujący wątek rozważań teoretycznych. Liczne przekłady literatury obcojęzycznej – głównie amerykańskiej, angielskiej, niemieckiej kształtują pewien tok myślenia mający swoje odzwierciedlenie w pracach autorów polskich. Jest on pochodną wagi tej problematyki we współczesnych organizacjach, odmienności poglądów co do miejsca przywództwa w zarządzaniu, jego znaczenia w działalności kierowniczej, a szczególnie metod i form rozwijania i kształtowania. Przywództwo bywa traktowane jako jeden z najważniejszych elementów: procesu zarządzania (Webber, 1984, 1990, 1996; Steinmann i Schreyögg, 1992; Griffin, 1996), czy

tożsamości organizacji (Strategor, 1995), ale również jako funkcja zarządzania (Stoner, Wankel, 1992, a w pracach polskich autorów Koźmiński i Piotrowski, 1996), czy wreszcie składnik kompetencji współczesnego menedżera (m.in.: Armstrong; Adamiec i Kozusznik, 2000; Bittel, b.r.w; Jamka, 1997; Kozusznik, 1994; Mączyński, 1996, 1998; Sikorski, 1998, 1999; Tokarski, 1994; Witkowski, 1994, 1995).

Często przywództwo ujmuje się jako składnik procesu zarządzania. Taki kontekst widzenia przywództwa w organizacji dostrzec można w wymienionej już wcześniej pracy Rossa A. Webbera, dla którego jest ono źródłem władzy i wpływu¹. Władza obejmuje cechy osobiste lub związane z pozycją, które są podstawą potencjalnego wpływu przywódcy. Jest nią szczególnie: władza odniesienia, rozumiana jako identyfikacja podwładnych z przełożonym – przywódcą; władza eksperta – opierająca się na postrzeganiu przełożonego jako człowieka obdarzonego szczególną wiedzą czy doświadczeniem. Jest nią również władza przedstawicielska, mająca swój wyraz w delegowaniu uprawnień przez grupę określonej osobie z akceptacją podporządkowania się przywódcy tak długo, jak długo zmierza on w pożądanym przez grupę kierunku. U podstaw wpływania na innych Webber upatruje zdolność odwoływania się do ludzkich potrzeb. Autor przywołuje funkcjonujące równolegle do hierarchii potrzeb continuum procesu wywierania wpływu. Tworzy je sześć głównych powodów reakcji ludzi: lęk - nadzieja, tradycja, ślepa wiara, racjonalna wiara, racjonalne przekonanie, wspólne ustalenia².

Bliski opisanemu stanowisku jest pogląd Ricky W. Griffina, który łączy przywództwo z wielostronnym procesem zarządzania i władzą³. Jego zdaniem związek między przywództwem a zarządzaniem istnieje, choć jest on bardzo złożony i różnorodnie warunkowany. Organizacje, by skutecznie funkcjonować,

¹ R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1984, s. 144.

² Tamże, s. 146.

³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 491.

potrzebują zarówno zarządzania, jak i przywództwa. Przywództwo – pisze autor – jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zmiany, a zarządzanie jest nieodzownym środkiem uzyskiwania systematycznych wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może kreować systematyczne zmiany, a przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem.

Drugim punktem odniesienia dla przywództwa jest według Griffina władza i jej użycie. Władza jest zdolnością do wpływania na zachowania innych. W układzie organizacyjnym władza występuje zazwyczaj w pięciu formach: władzy formalnej, władzy nagradzania, wymuszania, dzielenia i władzy eksperckiej.

Miarą przywództwa jest zdolność wykorzystywania władzy przez:

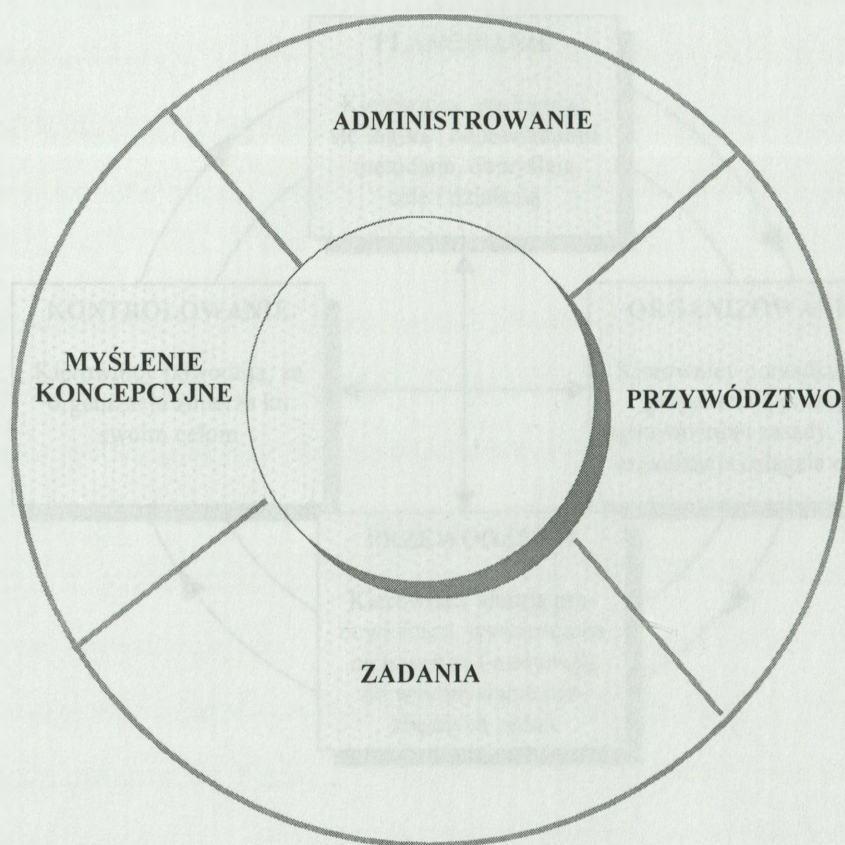
1. Uprawomocnione żądanie – podwładny wie, że organizacja przyznała menedżerowi prawo do stawiania żądań.
2. Instrumentalne zastosowanie się – podwładny stosuje się do poleceń w celu uzyskania nagrody.
3. Przymus – podwładny otrzymuje informację, że zastosowanie się do poleceń przełożonego leży w jego najlepiej pojętym interesie.
4. Osobiste utożsamianie się – menedżer staje się modelowym przykładem dla podwładnego.
5. Inspirujący cel – menedżer siłą perswazji wyzwała pożądane działanie pracownika.
6. Zniekształcanie informacji – menedżer, chcąc wpłynąć na zachowanie podwładnych, zachowuje dla siebie informacje lub je zniekształca¹.

W pracy H. Steinmanna i G. Schreyögga problematyka przywództwa znajduje szersze odzwierciedlenie w charakterystyce zarówno procesu zarządzania, jak i w części dotyczącej roli i zadań przełożonego w organizacji². Zdaniem tych

¹ Tamże, s. 497-498.

² Zob. H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie.....*

badaczy problem natury i znaczenia przywództwa w działaniach zorganizowanych już od dawna interesuje naukę, ale nadal brakuje ogólnie akceptowanego poglądu. W procesie zarządzania przywództwo widziane jest przez autorów jako jeden z czterech ważniejszych obszarów aktywności kierowniczej. Obok myślenia koncepcyjnego, administrowania i stawiania zadań tworzy ono podstawy do działań w ramach tradycyjnie określanych funkcji (rys. 2). W przyjętej od H. Koontza i C. O'Donella typologii wyodrębnia się: planowanie, organizowanie, zabezpieczanie kadr, kierowanie (w węższym znaczeniu) oraz kontrolowanie. Wszystkie te funkcje mają charakter dynamiczny i wyznaczają określone zbiory zadań stojących przed zarządzającymi.



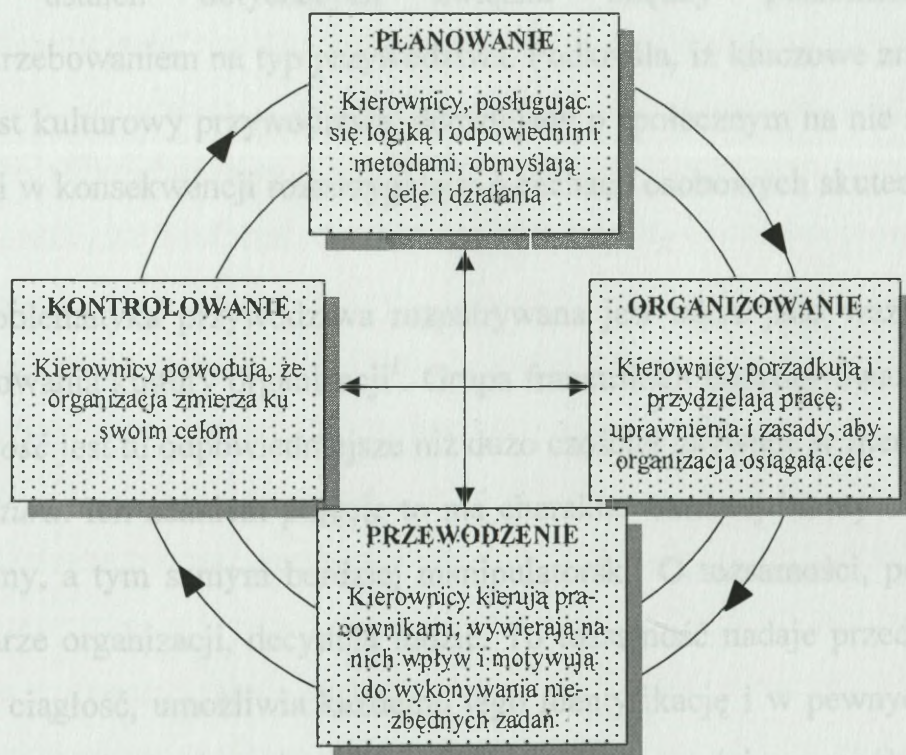
Rys. 2. Przywództwo wśród czterech obszarów aktywności kierowniczej według Steinmanna, Schreyögga

Istotne miejsce w rozważaniach autorów zajmuje omówienie ważniejszych teorii przywództwa i zachowania się przywódcy, gdyż uważają oni, że oprócz

zachowania indywidualnego pracowników i zachowań grupowych, zachowanie przywódcy jest trzecią kompleksową zmienną, która ma duże znaczenie dla osiągnięcia dobrych wyników w organizacji.

Dla J. A. F. Stonera przewożenie jest jedną z głównych czynności kierowniczych obok planowania, organizowania i kontrolowania¹.

Autor ten jest zdania, iż w praktyce proces kierowania nie wiąże się z czterema odrębnymi lub luźno ze sobą powiązаныmi zbiorami czynności, lecz z układem wzajemnie od siebie zależnych funkcji. W prezentowanym modelu zarządzania (rys. 2) planowanie, organizowanie, przewożenie i kontrolowanie są działaniami jednocześnie wykonywanymi i wzajemnie powiązanymi².



Źródło: Stoner, Freeman..., s. 27.

Rys. 3. Wzajemne powiązania występujące w procesie kierowania

¹ Zob. J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 33 i nast.; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr., *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 27-28.

² Tamże, s. 27.

Przywództwo ujmowane jest również w kontekście kulturowym. Kulturowa koncepcja przywództwa zrodziła się jako element składowy przywództwa politycznego. Autor tej koncepcji A. Wildavsky zwraca uwagę na złudność przekonania wielu badaczy, iż przywództwo jest przyczyną zdarzeń, siłą sprawczą procesów społecznych. Takie podejście gloryfikuje siłę władzy, pomijając jej ocenę moralną i aksjologiczną. W jego mniemaniu kluczową sprawą staje się umiejętność odróżnienia przywództwa, które doprowadziło do zmian na lepsze, od tego, które przyniosło ludziom klęskę i cierpienie. Wskazując dziewięć podstawowych typów kultur politycznych, dochodzi do bardzo ważnych dla naszych rozważań ustaleń dotyczących związku między poziomem kultury a zapotrzebowaniem na typ przywództwa. Podkreśla, iż kluczowe znaczenie ma kontekst kulturowy przywództwa, decydujący o społecznym na nie zapotrzebowaniu i w konsekwencji rozstrzygający o cechach osobowych skutecznych liderów.

Problematyka przywództwa rozpatrywana jest także jako ważny składnik kształtowania kultury organizacji¹. Grupa francuskich badaczy uważa, że słowo *tożsamość* jest tu odpowiedniejsze niż dużo częściej używane w literaturze pojęcie *kultura*. Ich zdaniem pojęcie to ma charakter bardziej bierny oraz bardziej neutralny, a tym samym bardziej manipulatorski. O tożsamości, podobnie jak o kulturze organizacji, decydują ludzie. To tożsamość nadaje przedsiębiorstwu pewną ciągłość, umożliwia każdemu jego identyfikację i w pewnych przypadkach utożsamianie się z nim. W kształtowaniu tożsamości, szczególnie w procesie komunikowania i zarządzania, najważniejszą rolę odgrywają przywódcy. Formalny kierownik może się zadowolić zajmowaniem stanowiska i podejmowaniem okazjonalnych decyzji. Nie steruje on jednak, zdaniem autorów pracy, procesem społecznym mogącym grupę jednostek przekształcić w zaangażowaną

¹ Strategor, *Zarządzanie firmą*, Warszawa 1996, s. 501-506, 522-533.

wspólnotę. Taką rolę może odegrać przywódca. Jego działanie skupia się na trzech sprawach: celach przedsiębiorstwa, jego wartościach i strukturze jego systemu społecznego. W każdym z tych obszarów jest on odpowiedzialny za podejmowanie decyzji, ich komunikowanie i urzeczywistnianie¹.

Znane jest także ujmowanie przywództwa jako wymiaru kompetencji menedżera. Monika Kostera, Stanisław Kownacki i Adrian Szumski rozpatrują funkcjonowanie przywództwa w obszarze zachowań organizacyjnych². Autorzy ci zauważają wzrost znaczenia przywództwa w warunkach współzawodnictwa i konkurencji ekonomicznej. To tam współcześnie, w sferze zarządzania organizacjami gospodarczymi można dostrzec wielkich przywódców. Są nimi Lee Iacocca, Bill Gates, Jack Welch. To oni stają się bohaterami ludu, symbolami sukcesu i niedoścignionym wzorem dla naśladowców. Autorzy ci są jednak zdania, że funkcje zarządzania w ujęciu tradycyjnym: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie [choć coraz częściej wymienia się: planowanie, organizowanie, zatrudnianie, kierowanie (przywództwo i kontrolowanie)] wymagają współcześnie predyspozycji przywódczych. Menedżer powinien łączyć w ramach efektywności zarządzanie i przywództwo. Zarządzanie bowiem wypracowało zestaw uniwersalnych narzędzi opartych na praktycznych doświadczeniach, które można skutecznie stosować w różnych sytuacjach organizacyjnych. Liderów cechuje innowacyjność i tendencja do zmiany dotychczasowych reguł postępowania i zwyczajów. Często robią to co chcą, a nie to, co należy lub wypada, i działając wbrew przyjętym poglądom osiągają sukces³.

Funkcjonalne spojrzenie na przywództwo w organizacji prezentuje także John Adair, dostrzegając w przemianach cywilizacyjnych wzrost zapotrzebowania ludzi na takie formy organizacyjnego działania, które sprzyjają ich współuczestnictwu i zaangażowaniu. Organizacje, zwłaszcza współczesne, potrzebują

¹ Tamże, s. 522-533.

² Zob. M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie...*, s. 336 i nast.

³ Tamże, s. 337.

na wszystkich szczeblach więcej przywództwa i lepszego przywództwa. W poglądach tego autora dominuje przekonanie, że przywództwo ma ścisły, bezpośredni i pośredni związek z motywowaniem ludzi, poznawaniem ich potrzeb i sprzyjaniem ich zaspokajaniu. Jedną z rzeczy, których oczekuje się od przywódcy w organizacji - pisze Adair - jest umiejętne motywowanie ludzi za pomocą kombinacji nagród i gróźb¹. Jednak bardziej współczesne poglądy i wyniki niektórych badań wskazują, że w znacznym stopniu motywujemy się sami, reagując na nasze wewnętrzne potrzeby. Przywódcy muszą rozumieć te potrzeby jednostek i to jak funkcjonują, aby współpracować z ludźmi zgodnie z ich naturą, a nie wbrew niej². W rzeczywistych sytuacjach przywódcy w organizacjach pojawiają się - są wybierani lub mianowani - zazwyczaj przez kombinację obu tych procesów.

Lester R. Bittel w swojej pracy traktuje kierowanie jako funkcję zarządzania wyzwalamą energię organizacji³. Przywództwo, obok motywowania i komunikowania, zalicza do niezbędnych umiejętności menedżera. Wyrasta ono, jego zdaniem, z połączenia wrodzonego talentu z wyuczoną umiejętnością, pomocnych w uzasadnionym korzystaniu z władzy nad innymi w dążeniu do realizacji (osiągania) celów organizacji. Władza bowiem jest tylko częściowo odbiciem statusu i uprawnień menedżera. Przywództwo w o wiele większym zakresie wynika z osobistych umiejętności przekonywania i wywierania wpływu przez menedżera. Skuteczni przywódcy potrafią przewidywać zagrożenia i szanse stojące przed grupą oraz dostarczać informacji sprawiających, że grupa podąża za koncepcją przywódcy i jego interpretacją odpowiednich działań. Dla J. Mączyńskiego takim obszarem kompetencji przywódczych jest umiejętność włączania ludzi do procesów decyzyjnych.

¹ J. Adair, *Przywództwo i motywacja*, [w:] D. M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, Warszawa 1997, s. 161-181.

² Tamże, s. 169-170.

³ L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa-Londyn b.m. i r.w.

Niewątpliwie przywództwo można i należy traktować jako imperatyw nowoczesnej organizacji. W charakterystykę współczesnego świata, jego złożoności i chaosu, coraz częściej wpisuje się także organizację z pojawiającymi się w jej funkcjonowaniu sprzecznościami. Charles Handy w swojej książce zatytułowanej *Wiek paradoksu* zauważa, że o organizacjach wiemy lepiej niż kiedykolwiek, że muszą one być dzisiaj jednocześnie globalne i lokalne, muszą być niekiedy małe, a czasem wielkie, scentralizowane, a zarazem zdecentralizowane. Organizacje od swoich pracowników oczekują samodzielności, a jednocześnie zespołowej pracy, zaś od menedżerów ufności wobec ludzi i kontroli¹. Autor ten przywołuje także poglądy J. Stopforda i Ch. Boden-Fullera, według których sukcesy odnoszą te organizacje, które potrafią być ściśle zaprojektowane, ale elastyczne, muszą być zróżnicowane i jednocześnie zintegrowane, muszą działać na rynku masowym, ale troszczyć się o wiele nisz rynkowych, muszą wprowadzać nową technologię, ale też pozwalać pracownikom, by sami decydowali o swojej roli, muszą produkować różnorodne rzeczy dobrej jakości i po niskich kosztach. W tym wszystkim muszą znaleźć sposób na pogodzenie sprzeczności, a nie wybierać między nimi². Rolą nowoczesnych organizacji jest zaakceptowanie pojawiających się paradoksów, usiłowanie ich zrozumienia, aby móc je kontrolować. Dwoma głównymi źródłami paradoksu organizacji są jej potrzeby: stałości i zmiany. Potrzebna jest stabilność struktur, procedur, kierowania i kontroli. Z drugiej zaś strony potrzeba dezintegracji po to, aby kreować nowe pomysły, poszukiwać najlepszych rozwiązań, aktywizować ludzi. Współcześnie coraz częściej pojawia się pogląd, iż zdolność balansowania między tymi dwoma głównymi źródłami paradoksu mogą wykazywać przywódcy³.

Część autorów w charakterystyce współczesnych organizacji podejmuje problem niepewności. Podstawą niepewności jest zmienność i złożoność oto-

¹ Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Warszawa 1996, s. 42-43.

² Tamże, s. 43.

³ Zob. V. Nissinen, *Military Leadership*, Helsinki 2001; N. Tichy i A. Devanna, *The Transformational Leader*, New York 1986.

czenia. O złożoności otoczenia decyduje jego struktura. Struktura prosta, składająca się z niewielu elementów, pozostających w niezbyt skomplikowanych relacjach. Zaś struktura złożona to ta, którą cechuje wielość elementów i duże rozczłonkowanie. Zmienność otoczenia wiąże się ze stabilnością, dynamiką zachodzących przekształceń. O zmienności otoczenia decydują procesy o charakterze politycznym, gospodarczym, technologicznym. Niepewność powodowana jest w konsekwencji brakiem informacji i wiedzy, niezdolnością zdefiniowania warunków przetrwania i sukcesu. Niepewność wzmocniona jest barierami poznawczymi, trwałością stereotypowego postrzegania, subiektywizmem. Potęgowana jest przez ludzi pracujących w organizacjach, a szczególnie przez kadre zarządzającą. Podstawowym dążeniem organizacji jest redukcja niepewności.

Organizacje redukują niepewność w różny sposób: oddziałują na otoczenie, budują mechanizmy zwiększające przewidywalność otoczenia, modyfikują własną strukturę. Prawidłowa identyfikacja trendów i tendencji to jednak za mało, aby zredukować niepewność. Okazuje się bowiem, że o wiele istotniejsze staje się obecnie dostrzeżenie w porę zmian w tych trendach i tendencjach. Stąd w ostatnich latach pojawił się w zarządzaniu termin *turbulencja*, wykorzystywany do analizy otoczenia organizacji, który określa dynamikę nowości – zmiany, tj. stopień w jakim istotne dla organizacji wydarzenia odbiegają od dotychczasowych doświadczeń¹. Otoczenie współczesnych organizacji charakteryzuje się właściwościami odzwierciedlającymi wzrost turbulencji i niepewności. Składa się na nią m.in.:

- globalizacja rynku, technologii i informacji, przekraczająca granice państwowo-narodowe;
- zmienność i zróżnicowanie potrzeb klientów;

¹ H. J. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1992, s. 58

- brak stabilności, wyrażający się w silnej konkurencji, dyfuzji wzorów kulturowych, zmienności sytuacji politycznej, szybkim zużywaniu się technologii¹.

Wszystko to powoduje, że organizacje mają ograniczone możliwości wykorzystania zgromadzonego doświadczenia do formułowania bieżących i perspektywicznych strategii działania.

Dla wielu autorów jutrzejsi przywódcy będą mieli niewiele wspólnego z tymi, których jeszcze dzisiaj określa się tym mianem. Na taką perspektywę zwracają uwagę M. Adamiec i B. Kożusznik. Ich zdaniem, nadchodzą czasy, gdy nasze organizacje będą stawały przed koniecznością sprostania konkurencji, spełnienia tak wielu złożonych wymagań i ciągłego przystosowywania się do zmian, że nie wystarczy już model zarządzania jedynie przez określanie celów, wydawanie poleceń i kontrolowanie². Organizacje muszą zmienić, i to zasadniczo, stosunek do pracowników, muszą dbać o pełne wykorzystanie ich potencjału nie za pomocą przymusu, lecz perswazji i porozumienia oraz zwiększonej troski o zaspokojenie potrzeb klientów, gdyż jest to fundament ich przetrwania³. Z tego względu musi się przyjąć model zarządzania przede wszystkim przez tworzenie pracownikom nowych, fascynujących wizji, przez inspirowanie specjalistów, dzielenie się informacją i rozpowszechnianie idei przywództwa⁴.

Jak zauważa Józef Penc, organizacje będą musiały funkcjonować i rozwijać się pod presją pilnej potrzeby zmiany w filozofii kierowania. Musi bowiem to być nie tylko proces sterowania czynami innych ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków dla osiągnięcia celów kierownictwa, ale także proces wyzwiania energii organizacji, pobudzania rozwoju osobowości i kreatyw-

¹ Zob. K. Bolesta-Kukułka, *Świat organizacji*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski, [w:] *Zarządzanie...: Teoria i praktyka*. Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999.

² Zob. M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor - Kreator - Inspirator*, Kraków 2000, s. 195.

³ M. Hammer, *Dusza nowej organizacji*, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998, s. 191-202.

⁴ M. Adamiec, B. Kożusznik, wyd. cyt., s. 195.

ności pracowników¹. W organizacjach trzeba odchodzić od autorytarnego stylu kierowania, opierającego się na komenderowaniu, korygowaniu i kontrolowaniu oraz od stosowania władzy wymuszania. Wywieranie wpływu oparte na lęku, obawie przed utratą cenionych wartości powodowane sprawowaniem autokratycznego przywództwa jest generalnie niekorzystne. Jednak – jak zauważa autor – może być w wielu wypadkach skuteczne, gdyż umożliwia ono zaspokajanie potrzeb najniższych (fizjologicznych i bezpieczeństwa)². Jest to także przywództwo proste i szybkie: przełożony po prostu mówi podwładnemu co ma robić, wyraźnie definiuje pożądane zachowanie, określa nagrody i kary oraz ocenia postępowanie i wymierza sankcje. Władza związana ze stanowiskiem i wymuszaniem pożądanych zachowań i kierowanie oparte głównie na rozkazywaniu całkowicie zawodzi w burzliwie zmieniającym się otoczeniu organizacji i ustępuje dzisiaj miejsca władzy eksperta i władzy odniesienia. Taka bowiem władza oznacza, że podwładny postrzega przełożonego jako przywódcę a zarazem dobrego specjalistę (ma wiedzę i doświadczenie), któremu może zaufać i dzięki któremu może osiągnąć pożądane cele (wartości). Tam, gdzie potrzebne jest szybkie, elastyczne i samodzielne myślenie, tam potrzebni są inteligentni pracownicy z wyobraźnią i inwencją twórczą oraz menedżerowie stwarzający pracownikom możliwości dokonywania rzeczy niezwykłych³. Stąd według B. Jamki, w ostatnich latach w wielu nowoczesnych organizacjach odchodzi się od dość jednostronnego zarządzania kadrami, skupiającego się na poszukiwaniu i rozwoju utalentowanych kadr, na rzecz poszukiwania i kreowania przywódców. Celem nadrzędnym takiego działania jest przeniesienie kreatywności i wizji przywódców na ich podwładnych⁴. Autorka przytacza poglądy R. W. Goddarda, według którego rozwijanie przywództwa w organizacji polegać powinno na takim oddziaływaniu na kierowników, aby brali oni na siebie odpowiedzial-

¹ J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001, s. 65.

² Tamże, s. 67.

³ Tamże.

⁴ B. Jamka, *Kierowanie ...*, wyd. cyt., Warszawa 2000, s. 115.

ność za szukanie, rozwój, utrzymanie i motywowanie utalentowanych jednostek i podchodzili do tej funkcji mądrze i z wyczuciem¹. Takie działanie J. J. Cribbin określa mianem *uwalniania i ukierunkowania niewykorzystanych talentów* istniejących na różnych poziomach struktury każdej organizacji². Przywódca w nowoczesnej organizacji powinien być przede wszystkim inicjatorem i realizatorem zmian, co zbliża go do nauczyciela pomagającego ludziom precyzować ich cele i zadania, uświadamiającego skutki zmian, współuczestniczącego w analizie grupowych i indywidualnych problemów.

Podobną konwencję rozważań o przywództwie w organizacji przyjmuje Max De Pree, dla którego przywódca, niczym służyący, umożliwia swoim podwładnym wykorzystanie wszystkich ich możliwości³. Jest to przełożony służyący swoim podwładnym, z którymi łączą go całkowicie partnerskie stosunki. Przywódcy są – zdaniem autora – odpowiedzialni za kierowanie organizacją w przyszłości. Do ich zadań należy zidentyfikowanie i umożliwienie rozwoju oraz troska o przyszłych przywódców. Odpowiadają oni za poczucie jakości w organizacji i za to, czy organizacja otwarta jest na wpływy i zmiany. Ludziom w organizacji przywódcy winni zapewnić pewną przestrzeń działania. Ta przestrzeń jest warunkiem wolności i pewnej swobody wykorzystania twórczej inwencji wszystkich podległych pracowników.

Znacznie bardziej konsekwentni w poglądach wydają się H. P. Sims oraz Ch. C. Manz, prezentujący w swojej pracy koncepcję samoprzywództwa⁴. Autorzy ci zauważają, że współczesne organizacje działają coraz częściej w warunkach niestabilnego otoczenia. Im bardziej komplikować się zaczęły warunki funkcjonowania organizacji, tym częściej zwraca się uwagę na potrzebę rewizji klasycznych koncepcji przywództwa. Odchodzi się od preferowania komunika-

¹ R. W. Goddard, *Creative Leaders. Can Supply meet Demand?* „Personnel Journal”, February 1990, s. 95-96, podajemy za: B. Jamka, *Kierowanie ...*, wyd. cyt., s. 115.

² J. J. Cribbin, *Leadership. Strategies for Organizational Effectiveness*, New York 1981, s. 3.

³ M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Warszawa 1999.

⁴ H. P. Sims, Ch. C. Manz, *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, New York 1996.

cji pionowej na rzecz intensyfikacji komunikacji poziomej. Pojawiły się postulaty delegowania przez kierownika części jego uprawnień decyzyjnych podwładnym. Za istotę nowoczesnego przywództwa uznaje się dzielenie się władzą. Pojawiły się formy delegowania uprawnień, partycypacji w zarządzaniu, zarządzania przez cele¹.

Sims i Manz, odwołując się w swojej koncepcji przywództwa do superlidera, zauważają, że to ktoś, kto stopniowo usamodzielnia swoich podwładnych, przewidując dla nich pierwszoplanowe role na scenie działalności organizacji, sam zaś usuwa się w cień. Superlider staje się członkiem naczelnego kierownictwa, które w nowoczesnych organizacjach nie ingeruje w procesy operacyjne. Wychowankowie superlidera stają się natomiast liderami operacyjnymi, zdolnymi pokierować pracą jakiegoś zespołu zadaniowego, jeśli pojawi się zapotrzebowanie na ich kwalifikacje, ale przede wszystkim zdolnymi do skutecznego kierowania swoim własnym postępowaniem.

W koncepcji tej chodzi bowiem o to, że przywódca ma wywierać wpływ nie tyle na innych, ile na samego siebie; odnosi się to nie do relacji między przywódcą a podwładnymi, ale między równymi sobie przywódcami. W organizacji może być bardzo wielu przywódców - jest nimi większość pracowników. Są oni filarami organizacji.

2.4. PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI A WŁADZA

Władza i wpływ są podstawą skutecznego działania menedżerów czy dowódców. Każda próba ukazania miejsca i roli przywództwa w dowodzeniu bądź kierowaniu łączy się z potrzebą ich bliższej identyfikacji wśród źródeł władzy i wpływu. Można zadać pytania: Czy chcąc rozwijać ideę przywództwa w woj-

¹ Interesujące wyniki badań dotyczących problematyki partycypacji w zarządzaniu dostarcza praca J. Mączyńskiego, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wrocław 1996.

sku jest o co zabiegać? Czy dotychczasowy stan wiedzy teoretycznej i empirycznej potwierdza zasadność zabiegania o możliwość powszechniejszego korzystania z tego źródła wpływu? Czy formalne uprawnienia do kierowania i dowodzenia są w stanie wykorzystać cały potencjał ludzkiej energii, inwencji i kwalifikacji?

Problem władzy wzbudza zawsze wiele emocji i kontrowersji, gdyż w naukach społecznych zawsze odnosi się ją do wpływu, jaki wywiera ona na organizowanie życia społecznego. Powszechnie przyjmuje się, iż ten, kto ma władzę, ma także możliwość wpływania na innych.

Władza organizacyjna jest rodzajem władzy społecznej i bywa definiowana, między innymi, jako:

- możliwość podejmowania i realizowania decyzji niezależnie od woli ludzi, których decyzja w taki czy inny sposób dotyczy - jest to wtedy przywilej panowania nad wolą innego człowieka¹;
- zdolność wpływania na zachowania innych²;
- możliwość postawienia własnych celów lub wartości nad celami lub wartościami innych³.

U podstaw każdego typu władzy, także tej organizacyjnej, leżeć mogą różne jej źródła.

Ogromny wkład do teorii źródeł władzy w organizacji wniósł w początkach bieżącego stulecia Max Weber, który w dziele *Wirtschaft und Gesellschaft* wyodrębnił trzy typy władzy: 1) tradycyjną - odwoływanie się do ciągłości tradycji, zwyczajów, obyczajów ukształtowanych w przeszłości i wynikające stąd przekonanie o prawomocności, autorytecie i prestiżu przełożonych; 2) racjonalną – opierającą się na określonych przepisach i uprawnieniach, wynikających z powszechnie akceptowanego systemu prawnego (przekonanie podwładnych

¹ S. Ossowski, *Z zagadnień struktury społecznej*, [w:] *Dziela*, t. V, Warszawa 1968, s. 20.

² R. Griffin, *Podstawy ...*, wyd. cyt., s. 494.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 147.

o możliwości wydawania przez przełożonych poleceń zgodnie z przepisami); 3) charyzmatyczną – powoływanie się na szczególne cechy indywidualne (osobowościowe) przywódcy i wynikające stąd przeświadczenie o dominującej roli charakteru oraz intelektu¹.

Daniel Katz i Robert L. Kahn odwołują się do typologii źródeł władzy organizacyjnej Frencha i Ravena: 1) władzy uprawnionej, 2) opartej na nagrodach, 3) opartej na karach, 4) polubownej, 5) opartej na znajomości rzeczy². Przywództwo, ich zdaniem, jest przyrostem wpływów, będącym następstwem wykorzystywania źródeł władzy polubownej, opartej na osobistej sympatii między przywódcą a jego zwolennikami oraz władzy opartej na znajomości rzeczy, uzależnionej od wiedzy i umiejętności przywódcy. Autorzy trafnie wskazują, że pojęcie przyrostu wpływu ma z kilku powodów istotne znaczenie dla efektywności organizacyjnej. Po pierwsze, władza polubowna i władza oparta na znajomości rzeczy wzmacniają dodatkowo władzę pochodzącą z ustalonego przez organizację repertuaru kar i nagród oraz tę, która wypływa z oficjalnej polityki organizacyjnej³.

Personalny kontekst przywództwa w organizacji dostrzec można w pracy R. A. Webbera, dla którego jest ono źródłem władzy i wpływu⁴. Władza obejmuje cechy osobiste lub związane z pozycją, które są podstawą potencjalnego wpływu przywódcy. Jest nią szczególnie: władza odniesienia, rozumiana jako identyfikacja podwładnych z przełożonym – przywódcą; władza eksperta – opierająca się na postrzeganiu przełożonego jako człowieka obdarzonego szczególną wiedzą czy doświadczeniem. Jest nią również władza przedstawicielska, mająca swój wyraz w delegowaniu uprawnień przez grupę określonej osobie z akceptacją podporządkowania się przywódcy tak długo, jak zmierza w pożądanym przez grupę kierunku. U podstaw wpływania na innych Webber upatruje zdol-

¹ M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*, Tübingen 1922.

² D. Katz, R. L. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 467.

³ Tamże, s. 468-469.

⁴ R. A. Webber, *Zasady...*, s. 144.

ność odwoływania się do ludzkich potrzeb. Autor przywołuje funkcjonujące równoległe do hierarchii potrzeb kontinuum procesu wywierania wpływu. Tworzy je sześć głównych powodów reakcji ludzi: lęk – nadzieja, tradycja, ślepa wiara, racjonalna wiara, racjonalne przekonanie, wspólne ustalenia¹.

Według Griffina punktem odniesienia dla przywództwa jest władza i jej użycie². W układzie organizacyjnym występuje ona zazwyczaj w formach: władzy formalnej, władzy nagradzania, wymuszania, odniesienia i władzy eksperckiej.

Miarą przywództwa jest zdolność wykorzystywania władzy przez: 1) uprawnione żądanie – podwładny wie, że organizacja przyznała menedżerowi prawo do stawiania żądań; 2) instrumentalne podporządkowanie się – podwładny stosuje się do poleceń w celu uzyskania nagrody; 3) przymus – podwładny otrzymuje informację, że zastosowanie się do poleceń przełożonego leży w jego najlepiej pojętym interesie; 4) inspirujący cel – menedżer siłą perswazji wyzwała pożądaną reakcję pracownika; 5) zniekształcanie informacji – menedżer, chcąc wpłynąć na zachowanie podwładnych, zachowuje dla siebie informacje lub je zniekształca³. Szczególne znaczenie dla przywództwa ma – zadaniem autora – to źródło władzy, którym jest władza odniesienia, mająca, w przeciwieństwie do wszystkich innych form władzy, charakter abstrakcyjny. Oparta jest na utożsamianiu się, naśladowaniu, lojalności i charyzmie. Zwolennicy mogą wykazywać przychylność przełożonemu, gdyż identyfikują się z nim, jego cechami osobowości, pochodzeniem, sposobem wykonywania pracy, filozofią zarządzania. Władza odniesienia może również, zdaniem autora, przybierać formę charyzmy, nieuchwytnego przymiotu przywódcy, inspirującego lojalność i entuzjazm⁴.

¹ Tamże, s. 146.

² R. W. Griffin, wyd. cyt., s. 491.

³ Tamże, s. 497-498.

⁴ Tamże, s. 497.

Podobne źródła władzy wymieniają J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr., którzy, analizując władzę odniesienia, zwracają uwagę, iż opiera się ona na pragnieniu naśladownictwa bądź też upodobniania się do tego, który poddaje się tej władzy, do osób popularnych, obdarzonych wyjątkowymi cechami osobowości, cieszącymi się uznaniem i autorytetem w organizacji. Zauważają także, że im większa jest liczba źródeł władzy przełożonego, tym większe ma on możliwości skutecznego działania. Pod warunkiem jednak, że dysponuje wystarczającymi umiejętnościami korzystania z tych źródeł¹.

Robert L. Peabody wyróżnia cztery kategorie zwierzchnictwa, są to: prawomocność, pozycja, kompetencje i osobowość². A. Williams, P. Dobson i M. Walters upatrują źródeł władzy upatrują głównie w legitymizacji, nagradzaniu, przymusie, wiedzy i powołaniu³. W typologiach tych widoczne są dwa źródła władzy: emocjonalne (osobowość, powołanie, charyzma) oraz racjonalne (prawomocność, pozycja, wiedza i umiejętności zawodowe).

Jacek Miroński wskazuje także na dwie grupy źródeł władzy w organizacji: pozycyjne i osobowe⁴. Władza formalna jest – jego zdaniem – elementem władzy pozycyjnej przypisanej do danego miejsca w strukturze organizacji, niezależnie od tego, kto to miejsce zajmuje. Charakteryzuje ją stosunkowo duża łatwość wykorzystania, ale za to mała elastyczność, gdyż zakres wpływu, jaki gwarantuje, jest dość precyzyjnie określony i często trudny do przekroczenia. Władza formalna pozwala bowiem na kontrolowanie mniej lub bardziej szczegółowo określonych zachowań służbowych, wykazuje swoje ograniczenia, gdy wykracza poza przypisane pracownikowi obowiązki. Nakłonienie pracownika do zostania po godzinach lub wykonania dodatkowej pracy wymaga często czegoś więcej niż to wynika z uprawnień formalnych przełożonego.

¹ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr., wyd. cyt., s. 453.

² R. L. Peabody, *Postrzeganie zwierzchnictwa w organizacji: analiza porównawcza*, [w:] W. E. Scott i L. L. Cummings (red.) *Zachowania człowieka w organizacji*, t. 2, Warszawa 1983, s. 145.

³ Podaję za: Cz. Sikorski, *Zachowania...*, s. 104.

⁴ J. Miroński, *Władza i polityka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przez wpływ*, Warszawa 2000, s. 45.

Osobowa grupa źródeł władzy zdaniem Mirońskiego wynika z cech i zachowań danej osoby, niezależnie od tego, jakie miejsce zajmuje ona w organizacji. Jednak naprawdę dobre efekty pozwala osiągnąć odpowiednie ich połączenie. Do osobowych źródeł władzy autor zalicza między innymi:

1. Fachowość, czyli wiedzę i doświadczenie związane z pracą i wykonywanymi zadaniami. Bycie ekspertem w jakiejś dziedzinie zwiększa prawdopodobieństwo wywierania wpływu na procesy decyzyjne w organizacji i uzależnia innych. Można zatem zakładać, że w firmach działających w dziedzinie zaawansowanej technologii fachowość specjalistów umożliwia im także wywieranie określonego wpływu na kierownictwo.

2. Atrakcyjność interpersonalną.

3. Zaangażowanie.

W tym miejscu warto odwołać się także do wyników badań nad efektywnością organizacji prowadzonych przez zespół amerykańskich naukowców, m.in. T. J. Petersa i R. H. Watermana jr. - badań tzw. struktury 7-S¹. Autorzy we wstępnych ustaleniach przyjęli dwie grupy wyznaczników efektywności organizacji. Grupa pierwsza odwoływała się do tradycyjnych czynników efektywności: struktury strategii i systemu. W drugiej grupie uwzględniono takie czynniki, jak: styl zarządzania, ludzi z ich zdolnościami, podzielane wartości określane mianem dodatkowych.

Dalsze badania, przeprowadzone w 75 amerykańskich korporacjach uważanych za bardzo dobre, miały określić *korporację doskonałą* – zdefiniowaną jako nieustająco innowacyjną. Doskonałymi korporacjami okazały się te, które miały doskonałe zasady – znajdujące odzwierciedlenie w podzielanych przez pracujących wartościach, a zarządzająca nimi kadra wykazywała umiejętności przywódcze.

¹ Por. B. Jamka, *Kierowanie kadrami...*, s. 116.

Podzielane wartości, zdaniem badaczy, niemal zawsze ujmowane są jakościowo i są następstwem uwpólniania określonego poglądu, celu, zasad i norm przez wszystkich pracujących w korporacji ludzi. Kadra kierownicza podejmuje wysiłek inspirowania ludzi z najniższego szczebla organizacji, jako że prawdziwa różnica pomiędzy sukcesem korporacji a jej niepowodzeniem wynika z różnicy w wykorzystaniu energii i talentu ludzi. Sukces najlepszym korporacjom zapewniają menedżerowie – przywódcy, którzy nie tylko nadają kształt wartościom, ale jednocześnie wszczepiają je podwładnym. Organizacje kierowane przez tradycyjnych kierowników preferowały czynniki pierwszej grupy (strategię, strukturę, system); zarządzane przez przywódców – bazowały na czynnikach drugiej grupy (styl, ludzie, zdolności, podzielane wartości).

Zdaniem autorów badań *kierownicy – przywódcy* byli o wiele mniej uzależnieni od struktury i systemu, bardziej skłonni do: podejmowania ryzyka, opierania się na ludziach i ich kompetencjach, motywowania podwładnych, poszukiwania możliwości zmian, zmieniania sposobu myślenia ludzi. Ich działanie wsparte było podzielanymi z podwładnymi wartościami i wzorcami działania.

Wśród innych koncepcji źródeł władzy organizacyjnej, uwzględniającej warunki funkcjonowania organizacji w zmiennym burzliwym otoczeniu warto wymienić propozycję J. Pfeffera i G. R. Salancika¹. Autorzy ci do głównych czynników stanowienia władzy zaliczają:

- uprawomocnioną władzę formalną;
- kontrolę nad zasobami organizacji;
- posiadanie informacji i dostęp do kanałów informacyjnych;
- zdolność do pokonywania niepewności.

Najważniejszym źródłem władzy, z punktu widzenia problematyki przywództwa, jest zdolność do pokonywania niepewności, gdyż zawiera ono w sobie

¹ J. Pfeffer, G. R. Salancik, *The External Control of organization. Resources Dependence Perspective*, Nowy Jork 1978. Podaję za: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994, s. 201-206.

umiejętność kumulowania wszystkich pozostałych źródeł władzy oraz cechy osobowościowe jednostki, określające jej pozycję.

Tabela 1.

Przywództwo w wybranych koncepcjach źródeł władzy

Źródła władzy według poszczególnych autorów		Główne źródło władzy przywódczej
Autor	Źródła władzy	
M. Weber	tradycje, legalno-racjonalne, charyzmatyczne	CHARYZMA odwoływanie się do szczególnych cech indywidualnych (osobowości) przywódcy
French i Raven D. Katz R. L. Kahn	1) władzy uprawnionej; 2) oparcie się na nagrodach; 3) oparcie się na karach; 4) polubownej; 5) oparcie się na znajomości rzeczy	WŁADZA POLUBOWNA oparta na osobistej sympatii między przywódcą a jego zwolennikami oraz <i>władza oparta na znajomości rzeczy</i> , uzależniona od wiedzy i umiejętności przywódcy
R. Webber	osobiste lub związane z pozycją	WŁADZA ODNIESIENIA identyfikacja podwładnych z przywódcą; władza eksperta - wiedza czy doświadczenie; władza przedstawicielska - delegowanie uprawnień przez grupę
A. Williams, P. Dobson i M. Walters	legitymizm, nagradzanie, przy- mus, wiedza i powołanie	POWOŁANIE właściwości emocjonalne (osobowość, charyzma)
M. Miroński	pozycja i cechy osobowe	CECHY OSOBOWE 1) fachowość, czyli wiedza i doświadczenie związane z pracą i wykonywanymi zadaniami; 2) atrakcyjność interpersonalną; 3) zaangażowanie
J. Pfeffer i G. R. Salancik	- uprawomocniona władza formalna; - kontrola nad zasobami organizacji; - posiadanie informacji i dostęp do kanałów informacyjnych; - zdolność do pokonywania niepewności.	ZDOLNOŚĆ DO POKONYWANIA NIEPEWNOŚCI I CECHY OSOBOWOŚCI

Zdaniem L. Krzyżanowskiego ta zdolność do pokonywania niepewności odgrywa szczególną rolę w procesie sprawowania władzy w organizacji. Zależy ona, z jednej strony, od posiadania informacji niezbędnych do oceny stanu

i przewidywania zmian w organizacji i jej otoczeniu oraz od dysponowania materialnymi lub nominalnymi środkami umożliwiającymi podejmowanie działań wyprzedzających bieg wydarzeń. Z drugiej strony, zależy od logistycznych umiejętności spożytkowania posiadanej wiedzy i środków działania dla redukcji niepewności. Oznacza to, że zdolność do pokonywania niepewności jest w znacznym stopniu funkcją kompetencji intelektualnych, sprawujących władzę, ich morale, profesjonalnej wiedzy i umiejętności jej praktycznego spożytkowania, twórczej aktywności i elastyczności w działaniu, znajomości życia i umiejętności współżycia. W tym rozumieniu ten tytuł do kierowania przybiera formę przywództwa¹. Zdaniem M. Adamca i B. Kożusznik w czasach, gdy nasze organizacje stoją przed koniecznością sprostania konkurencji, spełnienia tak wielu złożonych wymagań i ciągłej zmiany, nie wystarczy już model zarządzania jedynie przez określanie celów, wydawanie poleceń i kontrolowanie; w tych czasach potrzebny jest model zarządzania oparty na stwarzaniu pracownikom nowych wizji, inspirowaniu specjalistów, dzieleniu się informacją i rozpowszechnianiu idei przywództwa². To – zdaniem wielu autorów – rozwój w ostatnich latach idei przywództwa w organizacjach tworzy dla nich samych i dla zatrudnionych w nich ludzi perspektywy rozwoju i sprostania różnym wyzwaniom. Retrospektywne spojrzenie na procesy kierowania organizacjami w bieżącym stuleciu pozwala także wysunąć hipotezę, że wraz ze zmianami zachodzącymi zarówno wewnątrz, jak i przede wszystkim w otoczeniu organizacji, pod wpływem postępu społecznego, ekonomicznego, cywilizacyjnego, kulturowego tracą stopniowo na znaczeniu formalne kompetencje kierownicze, zyskują zaś kompetencje nazywane umownie materialnymi i intelektualnymi. Wiele wskazuje również na to, że w miarę przekształcania się otoczenia organizacji z względnie stabilnego w niestabilne i burzliwe, w czasach postępującego

¹ Tamże, s. 206. Szerzej problematyka ta zawarta jest w pracy: M. Crozier i E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982.

² M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Katowice 2000, s. 195.

procesu globalizacji gospodarki, potrzeb elastycznego reagowania na zmieniające się wymagania klientów coraz bardziej zaczynają się liczyć nie tyle profesjonalne kwalifikacje, których konieczność posiadania jest oczywista, lecz przywódcze cechy menedżerów. Wyrażać się one powinny w zdolności tworzenia klimatu sprzyjającego rozwojowi twórczej aktywności i przyciąganiu zarządzanych do realizacji przedsięwzięć innowacyjnych warunkujących przetrwanie, rozwój i sukces. Przedstawiony proces narastania zapotrzebowania na menedżerów – przywódców w ujęciu historycznym wykazuje zmianę oczekiwanych w organizacjach form kierowania nimi. Ewolucja tych form przebiega od administrowania, które ma miejsce wówczas, gdy dominującym źródłem władzy organizacyjnej są formalne kompetencje członu kierowniczego organizacji, poprzez zarządzanie, oparte głównie na dysponowaniu zasobami oraz na profesjonalnych kwalifikacjach kadr kierowniczych do przywództwa, w którym oprócz wiedzy i wysokich umiejętności menedżerskich szczególnego znaczenia nabierają indywidualne walory osobiste kierujących – ich wyobraźnia, intuicja, twórcza inicjatywa i nowatorstwo, dążenie do sukcesu i umiejętności współdziałania¹.

Można sądzić, iż także w wojsku hipoteza ta znalazłaby swoje pełne uzasadnienie. Wydaje się, iż w procesie kształcenia wojskowego ważne staje się poznanie nie tylko podstaw władzy i jej źródeł, ale także ukształtowanie przekonania o znaczeniu osobowościowych, emocjonalnych źródeł władzy. Przekonanie to jest podstawą kształtowania się wzorów zachowań, zgodnie z którymi sprawowanie władzy jest przede wszystkim, jeśli nie wyłącznie, procesem społecznym, którego celem jest utrzymanie lub poszerzenie możliwości wpływania jednych ludzi na drugich. Uznawanie jedynie formalnych źródeł wywierania wpływu owocuje natomiast schematycznym wzorem zachowania, brakiem elastyczności, niezdolnością reagowania w sytuacjach wymagających szybkiego

¹ Zob. np.: L. Krzyżanowski, *Podstawy...*, wyd. cyt.; Cz. Sikorski, *Zachowania...*, wyd. cyt., s. 104; J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001, s. 69-85.

podjęcia decyzji, wykorzystania w pełni zapału, kwalifikacji i inwencji władnych, tworzenia efektywnych zespołów zadaniowych.

Podjęta próba analizy relacji pomiędzy przywództwem a władzą, wskazuje na znaczną ich złożoność. Przywództwo nie jest zjawiskiem odrębnym od władzy, nie jest też jej alternatywą. Można je traktować jako szczególną postać władzy, jako instrument władzy, czy jako jej źródło.

W aspekcie dotychczasowych rozważań możemy zauważyć, iż:

Po pierwsze – przywództwo jest procesem psychospołecznym, a jego rozumienie może być bardzo szerokie, uwzględniające każdą przestrzeń społecznego oddziaływania, procesem opartym na relacjach tworzonych pomiędzy osobą przywódcy i jego zwolennikami. Szczegółowa analiza jego rozumienia i funkcjonowania powinna uwzględniać: osobowość lidera, charakterystykę grupy, rodzaj więzi łączącej lidera ze zwolennikami oraz kontekst społeczny, w którym sprawowane jest przywództwo.

Po drugie – w praktyce społecznej wyróżnić można wiele typologii przywództwa, wyodrębnionych ze względu na odmienność przyjmowanych przez poszczególnych autorów kryteriów. Wśród nich są m.in.: źródła władzy, autorytet, struktura społeczna, rodzaj relacji psychospołecznych.

Po trzecie – pojęcie przywództwa w polskiej literaturze przedmiotu pojawiło się powszechnie dopiero w latach dziewięćdziesiątych. Wcześniej funkcjonowało ono jako synonim kierowania lub termin określający istnienie w organizacji nieformalnej struktury mającej na ogół niekorzystny wpływ na otoczenie.

Po czwarte – współczesne ujmowanie przywództwa w organizacji wskazuje na brak jednolitego poglądu co do jego miejsca i roli w teorii zarządzania. Przywództwo traktowane jest jako: a) podstawowy element, funkcja, składnik procesu zarządzania lub jeden z ważniejszych obszarów aktywności kierowniczej; b) ważny składnik kultury nowoczesnej organizacji; c) składnik kompetencji współczesnego menedżera.

3. PRZYWÓDZTWO W WOJSKU

Chcąc rozpatrywać kwestie przywództwa w wojsku, konieczne stają się pewne wyjaśnienia, wynikające głównie z odmienności czy też pewnej specyfiki języka wojskowego. Dotyczy to głównie kategorii podstawowej, jaką jest niewątpliwie dowodzenie. Rozpatrzenie dowodzenia w kontekście zarządzania i kierowania wpłynie bowiem na generalne rozwiązania i konstatacje związane z przywództwem a poszczególnych armiach.

3.1. DOWODZENIE JAKO SPECYFICZNA ODMIANA KIEROWANIA

Dowodzenie wyróżniamy jako swoistą kategorię wojskową. Mieści się ona jednak w kategoriach powszechnie stosowanych takich, jak: zarządzanie, kierowanie, sterowanie. Jest w pewnym sensie wojskową interpretacją tych kategorii podkreślającą specyfikę funkcjonowania armii jako organizacji. W literaturze przedmiotu nadal istnieją rozbieżności w interpretowaniu zarządzania i kierowania. Kontrowersje wzbudza również wywodzona z teorii cybernetycznych kategoria – sterowanie.

Zgodzić się można z Z. Ścibiorkiem, który sterowanie definiuje jako „(...) wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu na inny w celu otrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane (...)”¹. Jednak dalsza interpretacja oraz przełożenie podejścia cybernetycznego na przedsiębiorstwo budzi pewne wątpliwości. Teza, iż „(...) zadaniem sterowania jest więc stosowanie określonych mechanizmów w celu regulowania różnych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (w jakimś systemie) dla zapewnie-

¹ Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń, Adam Marszałek 2000, s. 26.

nia celowego jego działania i utrzymania wytyczonego kierunku rozwoju w warunkach zmieniającego się otoczenia, a więc doprowadzenie do zmiany jednego wyróżnionego stanu układu w inny stan wyróżniony, bardziej odpowiadający sterującemu”¹ nie uwzględnia tzw. mechanizmów społecznych, traktując człowieka przedmiotowo. Co prawda, autor twierdzi, iż odnosi się również do człowieka (ale też do zwierzęcia, maszyny, systemu), to jednak podkreśla, że „sterowanie jest (...) wywieraniem pożądanego wpływu na określone zjawiska (...)”². Trudni również bezkrytycznie przyjąć tezę, iż terminy zarządzanie i kierowanie wywodzą się od pojęcia sterowanie.

Dwie podstawowe, w interesującym nas przedmiocie, kategorie zarządzanie i kierowanie są różnie określane. T. Pszczołowski *kierowanie* traktuje jako „(...) oddziaływanie zwierzchnika na osobę organizacyjnie mu podporządkowaną, tj. podwładnego zgodnie z ustaleniami zawartymi w organizacji formalnej albo z ich konsekwencjami (...)”³. Nieco inaczej rzecz ujmują autorzy *Encyklopedii organizacji i zarządzania*, określając *kierowanie* jako „(...) oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany) zmierzające do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się (działał lub funkcjonował) w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu”⁴. Bardziej szczegółowo istotę kierowania traktują J. A. F. Stoner i Ch. Wankel, twierdząc, iż „(...) jest to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystywania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów”⁵.

Prezentowane podejścia, z wyjątkiem cybernetycznego, dość jednoznacznie odnoszą kierowanie do wymiaru osobowego (obiekt, członek, zwierzchnik, podwładny). Kieruje zatem człowiek człowiekiem bądź zespołem ludzkim. Stąd

¹ Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, s. 26.

² Tamże, s. 26.

³ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum 1981.

⁴ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Piaseczny, Warszawa, PWE 1981.

⁵ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa, PWE 1997, s. 23.

też przekonujące są ujęcia formalne, w których kierować znaczy „(...) wytyczać komuś kierunek w przestrzeni lub działaniu; zarządzać, przewodniczyć, rządzić” jak to wskazuje słownik poprawnej polszczyzny¹ lub „(...) wskazywać, wytyczać drogi działania, rządzić, stać na czele, zarządzać”, jak to ujęto w słowniku języka polskiego². W takim kontekście kontrowersje wzbudza określenie kierowania przez autorów *Słownika terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, którzy traktują je jako „(...) działalność zmierzającą do skoordynowanego wykorzystania będących do dyspozycji organu kierowniczego zasobów ludzkich i materialnych dla osiągnięcia założonych celów”³. Bardziej przekonujące wydaje się tu podejście Z. Ścibiorka, który twierdzi, iż „(...) kierowanie oznacza oddziaływanie na kogoś lub na coś, aby powodowało ono czyjeś (lub czegoś) zachowanie zgodne z wolą kierującego (celami organizacji). W przedsiębiorstwie kierowanie kojarzy się z bezpośrednim stosunkiem i kontaktem przełożonego z kierowanym przez niego zespołem lub jego członkami i oznacza odpowiednio oddziaływanie na ludzi (kontaktowanie się z nimi, przekazywanie im informacji, motywowanie do pracy, kontrolowanie osiągniętych wyników itp.), aby zachowywali się zgodnie z wolą kierującego (celami firmy)”⁴. Zgodzić się zatem musimy, iż w takim kontekście kierowanie ma raczej charakter więzi osobistej między przełożonym a podwładnym (podwładnymi), a nie tylko więzi organizacyjnej i technologicznej⁵. Podejście to nie wyklucza jednak innego niż osobowe ujęcia kierowania. Tak też podchodzi do powyższego problemu W. Mróz, twierdząc, że „(...) przez kierowanie rozumie się działanie powodujące zachowanie się człowieka (ludzi) lub rzeczy zgodnie z zamiarem kierującego”⁶.

Godzi się również zauważyć inne, bardziej szczegółowe, próby zdefiniowania interesującej nas kategorii. Tak np. autorzy *Słownika pojęć z zakresu teleko-*

¹ *Nowy słownik poprawnej polszczyzny*, red. A. Markowski, Warszawa, PWN 1999.

² *Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, Warszawa, Wiedza Powszechna 1961.

³ *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, red. B. Balcerowicz, Warszawa, AON 1996.

⁴ Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, s. 26.

⁵ Tamże, s. 27.

⁶ W. Mróz, *Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej*, Warszawa, SG WP 1978, s. 12.

munikacji w zastosowaniach cywilnych i wojskowych nadają kierowaniu cztery znaczenia¹. Po pierwsze, ujmują je jako proces oddziaływania podmiotu kierującego na obiekt kierowany, powodujący osiągnięcie zamierzonych celów. Po drugie, jako oddziaływanie przełożonego na zachowanie podwładnego (podwładnych) w związku z realizacją zadań organizacyjnych i w ramach określonych przepisami organizacyjnymi. Po trzecie, jako proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów. Po czwarte, jako rodzaj więzi informacyjno-decyzyjnych, jakie zachodzą między podmiotem a przedmiotem kierowania.

Szeroko ujmuje również problem, aczkolwiek w wąskim aspekcie z systemami łączności, J. W. Mazurkiewicz. Autor ten konkluduje, iż kierowanie łącznością jest to „(...) celowe działanie obejmujące: kierowanie pracą centralnych oraz podległych im dowództw (szefostw) w zakresie kształtowania składu i struktury organizacyjno-technicznej wojsk łączności, szkolenia, a także ich przygotowania oraz prognozowania ich użycia w okresie zagrożenia i wojny; dowodzenie jednostkami (oddziałami, pododdziałami) łączności zapewniające osiągnięcie i utrzymanie wysokiej gotowości bojowej w czasie pokoju i zdolności bojowej w operacji (walce) oraz wysokiego poziomu wyszkolenia i stanu moralnego żołnierzy łącznościowców, kierowanie działalnością naukową, konstrukcyjną, produkcyjną i wdrożeniową w zakresie środków łączności, a także wyposażenia w nie wojsk łączności; kierowanie przygotowaniem osób funkcyjnych dowództw do dowodzenia oraz kierowania środkami walki za pomocą różnych środków łączności; projektowanie struktur organizacyjno-technicznych systemów łączności (tzn. systemów normatywnych) na okres zagrożenia i wojny, a także ćwiczeń i szkolenia poza miejscem stałej dyslokacji”². Podobnie kwestie

¹ Por. Słownik pojęć z zakresu telekomunikacji w zastosowaniach cywilnych i wojskowych, Warszawa, AON 1986, s. 17.

² W. Mazurkiewicz, *Leksykon łączności wojskowej*, Warszawa, AON 1992, s. 23.

te ujmuje J. Michniak, twierdząc że „(...) kierowanie łącznością jest to celowe działanie organów kierowania łącznością ukierunkowane na przygotowanie sił i środków łączności oraz środków automatyzacji do wykonywania zadań łączności, zapewnienie jej efektywnego funkcjonowania, wszechstronnego zabezpieczenia bojowego i wsparcia logistycznego w działaniach bojowych (...)”¹.

Przykłady powyższe wskazują na dość dowolną interpretację znaczenia rozpatrywanego terminu oraz odejście od powszechnie przyjmowanych logicznych zasad definiowania. Godne podkreślenia, dla naszych dalszych rozważań, jest to, że drugi z wymienionych autorów wyróżnia (w cytowanej pracy) trzy formy kierowania łącznością, do których zalicza: zarządzanie, dowodzenie i sterowanie². W takim zaś rozumieniu i zarządzanie, i dowodzenie czyni niejako częścią składową kierowania. Trzeba jednak przyznać, że w dalszych ujęciach autor ten skłania się raczej do cytowanego już poglądu Stonera i Wankela, dowodząc iż „kierowanie jest to proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów”³.

W kontekście poczynionych uwag konieczne wydaje się również określenie zarządzania jako kolejnej ważnej kategorii w interesującym nas przedmiocie. Tu również występują dwa nurty interpretacyjne – osobowy i rzeczowy. Autorzy *Encyklopedii powszechnej* określają, iż zarządzanie (w prakseologii) to „(...) działanie polegające na spowodowaniu funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych zarządzającemu zgodnie z wytyczonym przez niego celem. Istotą zarządzania jest formułowanie celu działania, pozyskiwanie i rozmieszczenie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), planowanie i kontrolowanie realizacji celów (...)”⁴. W *Nowym leksykonie PWN* zarządzanie definiuje się

¹ J. Michniak, *Kompendium łączności*, Warszawa, AON 1992, s. 29.

² Por. tamże, s. 30.

³ J. Michniak, *Podstawy teorii kierowania polowym systemem łączności wojsk lądowych*, Warszawa, AON 1997, s. 24.

⁴ *Encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa, PWN 1976.

jako „(...) szczególny sposób kierowania działalnością ludzi zatrudnionych w podmiotach gospodarczych, obejmujący tworzenie, kontrolę oraz ciągłe dostosowywanie reguł postępowania w danym przedsiębiorstwie do aktualnych potrzeb”¹. T. Pszczołowski natomiast traktuje zarządzanie jako „(...) działanie polegające na dysponowaniu zasobami (...)”². Możemy to odnosić do wszelkich składników organizacji zarówno rzeczowych, jak i osobowych. T. Rabska natomiast ogranicza zarządzanie wyłącznie do zasobów rzeczowych, twierdząc iż odnosi się ono „(...) wyłącznie do działalności gospodarczej, związanej z zasobami rzeczowymi i osiąganiem efektów ekonomicznych”³.

Z dotychczasowych rozważań wynika, iż nie ma jednoznaczności w rozumieniu obu interesujących nas zasadniczych kategorii. Możemy tu wyróżnić trzy zasadnicze płaszczyzny ich ujmowania. W pierwszym podejściu terminy zarządzanie i kierowanie występują zamiennie, jako równoznaczne. Możemy to zauważyć między innymi i u J. Penca, i u W. Kieżuna⁴. Drugie ujęcie kierowanie traktuje jako pojęcie znaczeniowo szersze od zarządzania. Dostrzegamy to zarówno u L. Krzyżanowskiego, jak i – co wskazuje W. Kieżun – u J. Zieleniewskiego⁵. Przy tym podejściu kierowanie odnosi się do całej organizacji, a zarządzanie staje się pewnym rodzajem kierowania. M. Pietrusiński zauważa to również u J. Zieleniewskiego, który kierowanie ujmuje jako „(...) działanie zmierzające do spowodowania działania zgodnego z celem tego, który nimi kieruje”, a w konsekwencji zarządzanie jako działanie występujące wtedy, gdy władza nad ludźmi wynika z prawa własności rzeczowych środków działania lub z upoważnienia tych środków⁶. Dość ciekawym uzupełnieniem tego podejścia jest ujmowanie kierowania w aspekcie czynników tworzących podstawę władzy

¹ Nowy leksykon PWN, Warszawa, PWN 1976.

² T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum 1978, s. 288.

³ T. Rabska, *Prawo administracyjne stosunków gospodarczych*, Warszawa-Poznań, WPN 1977, s. 156.

⁴ Por. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998, s. 60 oraz W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 137.

⁵ Por. m.in. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994, s. 207.

⁶ Por. M. Pietrusiński, *Ustalenie rozpiętości kierowania w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe, Gdańsk 1988, s. 11.

i tytułu do kierowania, jakie prezentuje L. Krzyżanowski, a co prezentujemy w tabeli 2. Zgodzić się tu należy z autorem, iż analiza źródeł i stosunków władzy w organizacjach prowadzi do wyodrębnienia trzech głównych czynników, tworzących podstawę do sprawowania władzy oraz trzech form (rodzajów) kierowania organizacjami.

Tabela 2.

Czynniki wpływające na rodzaje kierowania

Lp.	Czynniki tworzące podstawę władzy	Tytuł do kierowania	Rodzaje kierowania
1.	KOMPETENCJE FORMALNE	władztwo	ADMINISTROWANIE, RZĄDZENIE, NADZÓR (DOWODZENIE)
2.	KOMPETENCJE MATERIALNE	władanie zasobami lub dysponowanie nimi	ZARZĄDZANIE
3.	KOMPETENCJE INTELEKTUALNE KIERUJĄCEGO (cechy, wiedza, umiejętności, twórcza aktywność, doświadczenie, współzycie)	autorytet osobisty	PRZYWÓDZTWO

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

W trzecim podejściu zarządzanie przybiera znaczeniowo szersze znaczenie niż kierowanie. To drugie bowiem odnosi się jedynie do zespołów ludzkich, zarządzanie zaś do określonej organizacji (struktury, przedsiębiorstwa, firmy itp.). Dostrzegamy to u T. Pszczołowskiego, który wyraźnie sugeruje, że „człowiek kieruje tylko ludźmi” zaś zarządzanie „(...) dotyczy nie tylko ludzi, lecz również zasobów w postaci maszyn, materiałów, energii i oczywiście pieniędzy”¹. Podobnie rzecz ujmuje również R. W. Griffin, określając zarządzanie jako „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamia-

¹ T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i do góry*, Warszawa 1982, s. 146-147.

rem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”¹. Tak też rzecz traktuje J. Penc. Według tego autora zarządzanie odnosić należy do wykonawstwa zadań podjętych przez organizację, niejako do działalności gospodarczej. Polega ono na prowadzeniu organizacji do osiągnięcia wyznaczonego celu przez odpowiednie zorganizowanie i wykorzystanie posiadanych zasobów. Tak rozumiane zarządzanie obejmuje również kierowanie. Dotyczy ono zarówno ludzi, jak i organizacji rozumianej jako określony system złożony z ludzi, środków technicznych, informacji i technologii (sposobów działania)².

W aspekcie poczynionych dotychczas uwag, biorąc pod uwagę przede wszystkim przedmiot naszych dociekań, termin zarządzanie odnosić będziemy dla określania oddziaływania na całą organizację, czyli i na ludzi, i na rzeczy, podkreślając wykorzystywanie wszystkich zasobów organizacji dla osiągnięcia założonych celów. Takie wydają się być główne tendencje współczesnych rozpatrywań problemu. Tak też traktuje to *Encyklopedia organizacji i zarządzania*: „W praktyce polskiej termin zarządzanie stosuje się do działalności kierowniczej występującej w obrębie sformalizowanych struktur organizacyjnych, przede wszystkim w produkcji materialnej, ale również w nauce, kulturze, ochronie zdrowia itp.” W kontekście tego kierowanie odnosić będziemy głównie do oddziaływania na ludzi (człowieka, zespołu ludzkie). Takie podejście jednak powoduje, iż dość powszechnie stosowane terminy: *zarządzanie personelem* (m.in. M. Kostera) oraz *zarządzanie zasobami ludzkimi* (m.in. M. Armstrong) stają się niestosowne.

Ponieważ interesują nas właśnie kwestie oddziaływania na ludzi, to właśnie do tej działalności będziemy stosować termin kierowanie. Dotychczasowe wyjaśnienia skłaniają nas do rozumienia **kierowania** w ujęciu Stonera i Wankela. Traktować je będziemy zatem jako „(...) *proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wyko-*

¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 38.

² Por. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, s. 56-59.

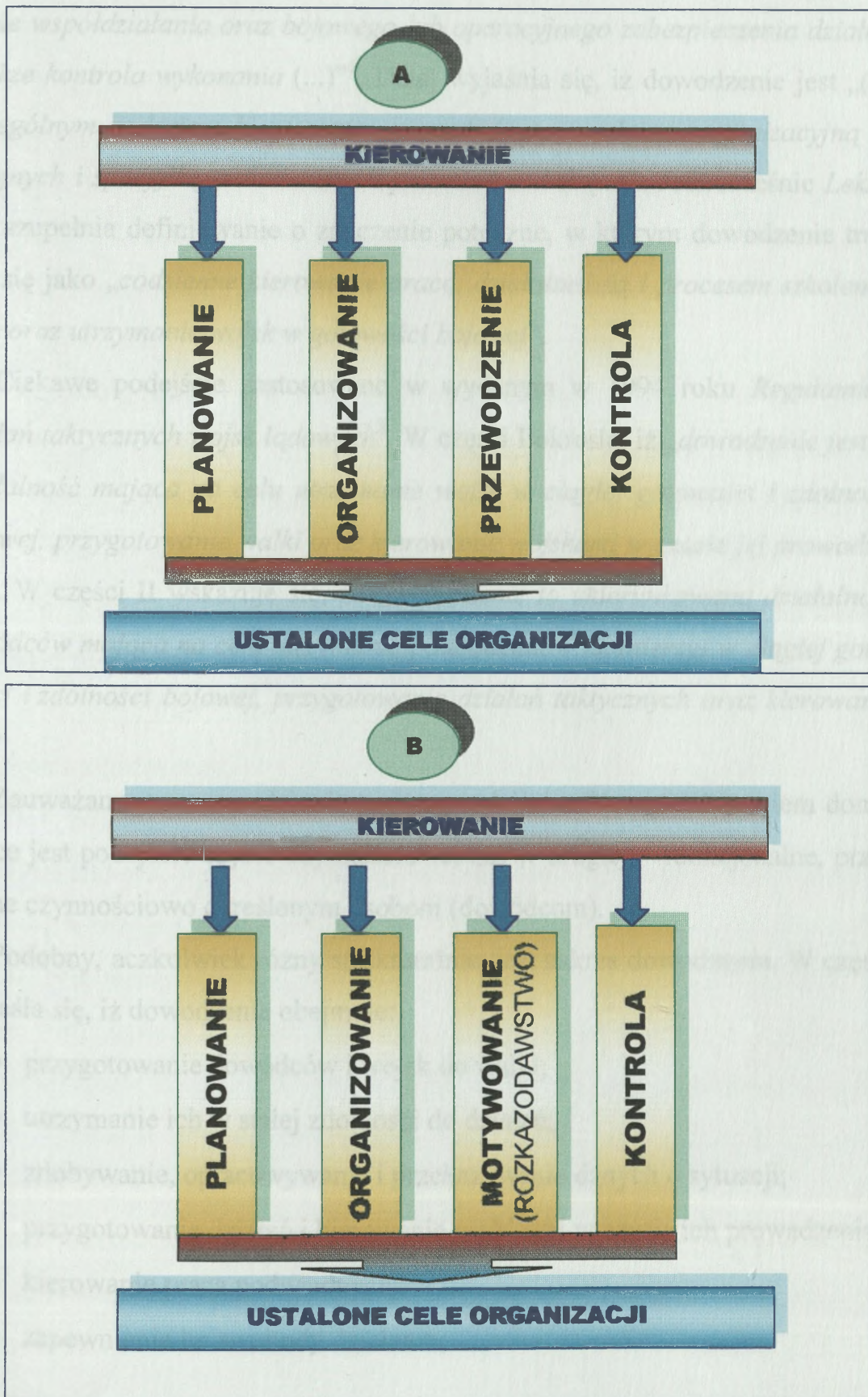
rzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów”¹.

Podobnie rzecz ujmuję również J. Michniak, który jednak kategorię przewodzenia zastępuje pojęciem motywowanie, utożsamiając je niejako (przynajmniej w najogólniejszym ujęciu) z rozkazodawstwem co – w rzeczy samej – prowadzi do znacznego dyskomfortu pojęciowego. Oba ujęcia prezentujemy na rysunku 4. Zwracamy już teraz uwagę na fakt, iż u Stonera i Wankela motywowanie, w najogólniejszym rozumieniu, stanowi pewien składnik (element, część) przewodzenia. U J. Michniaka samo w sobie stanowi element (funkcję) kierowania ujmowaną jednak z pozycji władztwa, co w pewnym sensie przeczy idei motywowania.

Kłopoty z ustaleniem wzajemnych relacji między zarządzaniem i kierowaniem przekładają się również na relacje między tymi kategoriami a dowodzeniem. Dowodzenie, w pierwszej refleksji, kojarzy się z kierowaniem i zarządzaniem w wojsku. Jest niejako kategorią „czysto” wojskową. Z tego też powodu definiowaniem tego terminu zajmują się zwykle wojskowi, co z kolei stanowi o specjalistycznym i specyficznym ujmowaniu problemu. Najczęściej **dowodzenie** określa się jako złożoną i wielofunkcyjną działalność dowództw jednostek (związków, oddziałów, pododdziałów) różnych szczebli organizacyjnych sił zbrojnych w całości, a także poszczególnych rodzajów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk. *Leksykon wiedzy wojskowej* ujmuje **dowodzenie** jako „całokształt celowej działalności dowódcy i sztabów realizowany w ramach określonego systemu kierowania, zapewniającej gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji”². Z dalszego wyjaśnienia wynika, iż obejmuje ono „(...) sprawne wypracowanie decyzji, we właściwym czasie postawienie zadań bojowych, organizowanie i utrzy-

¹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, s. 23.

² *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa, MON 1979.



Rys. 4. Zakres kierowania w ujęciu J. A. F. Stonera i Ch. Wankela (cz. A) oraz J. Michniaka (cz. B)

manie współdziałania oraz bojowego lub operacyjnego zabezpieczenia działań, a także kontrola wykonania (...)”¹. Dalej wyjaśnia się, iż dowodzenie jest „(...) szczególnym rodzajem kierowania ze względu na strukturę organizacyjną sił zbrojnych i specyfikę realizowanych przez nie zadań (...)”. Jednocześnie *Leksykon* uzupełnia definiowanie o znaczenie potoczne, w którym dowodzenie traktuje się jako „codzienne kierowanie pracą, działalnością i procesem szkoleniowym oraz utrzymanie wojsk w gotowości bojowej”.

Ciekawe podejście zastosowano w wydanym w 1994 roku *Regulaminie działań taktycznych wojsk lądowych*². W części I określa, iż „dowodzenie jest to działalność mająca na celu utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie walki oraz kierowanie wojskami w czasie jej prowadzenia”. W części II wskazuje się, że „dowodzenie to ukierunkowana działalność dowódców mająca na celu utrzymanie pododdziałów (żołnierzy) w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie działań taktycznych oraz kierowanie nimi”.

Zauważamy tu w zasadzie dwa różne podejścia. W części I bowiem dominujące jest podejście czysto czynnościowe, zaś w drugiej – funkcjonalne, przypisane czynnościowo określonym osobom (dowódcom).

Podobny, aczkolwiek różny strukturalnie, jest zakres dowodzenia. W części I określa się, iż dowodzenie obejmuje:

- przygotowanie dowódców i wojsk do walki;
- utrzymanie ich w stałej zdolności do działań;
- zdobywanie, opracowywanie i przekazywanie danych o sytuacji;
- przygotowanie działań i kierowanie wojskami w czasie ich prowadzenia;
- kierowanie pracą podwładnych;
- zapewnienie im swobody działania;

¹ Tamże, s. 90.

² *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, cz. 1. Związek taktyczny, oddział; cz. 2. Pododdziały, Warszawa 1994.

- zorganizowanie systemu dowodzenia, współdziałania, zabezpieczenia bojowego i logistycznego;

- stałe kontrolowanie działań i wpływanie na rozwój sytuacji.

Nieco inaczej, choć bardziej przekonująco w kontekście rozpatrywania przywództwa, zakres dowodzenia określono w części drugiej¹. Wskazuje się tam, iż dowodzenie wojskami obejmuje:

- przygotowanie dowództw i żołnierzy do walki;

- utrzymanie ich w stałej zdolności do działań;

- zdobywanie, weryfikowanie i przekazywanie danych o sytuacji;

- przygotowanie działań i kierowanie pododdziałami (żołnierzami) w czasie ich prowadzenia;

- kierowanie pracą podwładnych, wyzwalanie ich inicjatywy i zapewnienie niezbędnej swobody działania;

- zorganizowanie rozpoznania, współdziałania, zabezpieczenia bojowego i logistycznego;

- kontrolowanie działań i kształtowanie rozwoju sytuacji.

Widoczne jest tu głównie podejście osobowe. Już w pierwszym punkcie mówi się o przygotowaniu dowódców i żołnierzy, a zatem o relacjach między ludźmi: podwładny – przełożony, gdy tymczasem w pierwszej części mówi się jedynie o strukturach (dowództwa, wojska). Istotne jest również, w drugiej części, podkreślenie konieczności wyzwalania inicjatywy wśród podwładnych. Sądzę, że właśnie w tym można dopatrywać się oddziaływań o charakterze przywódczym.

Dość szeroko rozumiane jest dowodzenie przez autorów *Teorii dowodzenia*². Stanowią oni, że „dowodzenie jest szczególnym, ze względu na zakres, rodzajem kierowania polegającym na projektowaniu i zorganizowanym oddziały-

¹ Por. *Regulamin działań...*, cz. 2, s. 113.

² Por. S. Piotrowski, S. Kotlicki, M. Kowalski, *Teoria dowodzenia*, cz. 1. Metodologiczne i ogólnoteoretyczne podstawy teorii dowodzenia, Warszawa 1994.

waniu informacyjno-decyzyjnym ze sprzężeniem zwrotnym realizowanym przez dowódców i inne organa dowodzenia na podległy potencjał bojowy w czasie poprzedzającym walkę zbrojną i podczas jej trwania, zmierzającym do jak najlepszego przygotowania tego potencjału do walki, utrzymania go w gotowości bojowej odpowiedniej do sytuacji i wykorzystania do sprawnego odniesienia zwycięstwa nad przeciwnikiem przez spowodowanie jego uległości lub rozbitcie go w walce zbrojnej”¹.

Do takiego ujęcia dowodzenia można jednak mieć wiele wątpliwości. Oto trudno jednoznacznie odpowiedzieć przez kogo, oprócz dowódców, realizowane jest dowodzenie? Co to są inne organa dowodzenia? Jak należy rozumieć termin: „...czas poprzedzający walkę zbrojną”? Czy chodzi tu jedynie o okres bezpośrednio poprzedzający starcie, czy też o cały okres przygotowania wojsk – również w czasie pokojowym?

Wydaje się, że autorzy wyszli w swych rozważaniach ze zbyt wielu różnokierunkowych przesłanek. Z jednej strony, za usprawiedliwione uznają zdefiniowanie dowodzenia jako systemu wzajemnych oddziaływań między organami dowodzenia a wykonawcami, polegających na zdobywaniu informacji, ich przekształceniu i wymianie, a zmierzających do podjęcia przez wykonawców i realizacji działań zgodnych z zamierzeniami organów dowodzenia, z drugiej zaś strony, zgadzają się z P. Sienkiewiczem, uznając, iż „kierowanie (a więc i dowodzenie) może być rozpatrywane w kategoriach projektowania działań i zapewnienia warunków jego realizacji”².

Jednocześnie, jak można domniemywać, autorzy ci w pełni zgadzają się z innymi konkluzjami P. Sienkiewicza, a również i z tą, że „dowodzenie może być traktowane jako gra realizowana w warunkach konfliktu, a zwłaszcza w jego skrajnej postaci, jaką jest walka zbrojna. W czasie tej gry rozwiązywane są pro-

¹ Tamże, s. 191.

² Por. S. Piotrowski, S. Kotlicki, M. Kowalki, *Teoria dowodzenia*, s. 188.

blemy o wysokim stopniu niepewności i ryzyka”¹. W wyniku uznania za prawdziwe wielości podejść w konkluzji przyjęto tezę, iż wielopłaszczyznowość może być kryterium w rozumieniu procesu dowodzenia. Wydaje się, że w tym rozumowaniu popadnięto w swoisty *paralogismos*².

Bez względu na powyższe polemiki warte głębszej refleksji okazują się, wymienione przez autorów, cechy szczególne dowodzenia. I tak:

Po pierwsze, dowodzenie może być rozpatrywane wieloaspektowo.

Po drugie, dowodzenie można traktować jako projektowanie i powodowanie podjęcia oraz sprawnej realizacji działań zorganizowanych.

Po trzecie, dowodzenie można traktować jako grę wymagającą podejmowania decyzji o wysokim stopniu niepewności i ryzyka.

Po czwarte, dowodzenie dotyczy współdziałania w organizacji wojskowej i wymaga władzy dającej szczególne uprawnienia organom dowodzenia.

Po piąte, dowodzenie to racjonalny wybór celu (co należy osiągnąć), sposobów (w jaki sposób) i środków działania (za pomocą czego).

Po szóste, dowodzenie, jak każde działanie, zmierza do osiągnięcia celu (misji) organizacji, którym w tym wypadku jest odniesienie zwycięstwa nad przeciwnikiem przez pozbawienie go możliwości wykonania przypisanych mu funkcji i odbywa się w systemie dowodzenia.

Po siódme, dowodzenie zmierza do sprawnego osiągnięcia sukcesu za pomocą potencjału bojowego (żołnierze wraz ze znajdującym się w ich dyspozycji wyposażeniem takim, jak: broń, amunicja, środki transportu, materiały pędne i smary, umundurowanie i inne zasoby do zaspokojenia ich potrzeb związanych z walką zbrojną.

¹ Por. P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania...*

² Paralogismos (gr.) ‘paralogizm’ – błędne rozumowanie prowadzące do fałszywego wniosku na skutek popełnienia błędu logicznego.

Po ósme, dowodzenie ma postać sterowania ze sprzężeniem zwrotnym, czyli realizowane jest przez informacyjne oddziaływanie na podległy potencjał bojowy.

Po dziewiąte, dowodzenie wymaga integrowania i motywowania tego potencjału.

Po dziesiąte, dowodzenie ma za czynnik sprawczy informacje o charakterze decyzyjnym, zwłaszcza rozkazy.

Po jedenaste, dowodzenie związane jest ze szczególnymi warunkami działania, jakie stwarza sytuacja konfliktowa, a zwłaszcza jej skrajna postać – walka zbrojna.

W takim kontekście ujęcie (przez S. Piotrowskiego i współautorów) istoty dowodzenia wydaje się przekonujące. Istotą dowodzenia jest bowiem – w myśl wymienionych autorów – zaprojektowane, zorganizowane oddziaływanie informacyjno-decyzyjne ze sprzężeniem zwrotnym, dowódców i innych organów dowodzenia na podległy potencjał bojowy w czasie poprzedzającym walkę zbrojną lub w czasie jej trwania, zmierzające do jak najlepszego przygotowania tego potencjału do walki, utrzymania go w gotowości bojowej, odpowiedniej do sytuacji i wykorzystania do sprawnego odniesienia zwycięstwa nad przeciwnikiem.

Nieco inną konwencję dowodzenia przyjmują Z. Gołąb i S. Kołcz. Autorzy ci – co jest warte podkreślenia – traktują dowodzenie w szerokim i wąskim aspekcie¹. W szerokim aspekcie, dowodzenie wojskami obejmuje całokształt dowództw i sztabów w zakresie przygotowania i prowadzenia działań bojowych, wychowania i szkolenia wojsk oraz ich gospodarki i administracji, a więc cały system różnorodnych powiązanych z sobą przedsięwzięć i zadań. Dowodzenie w wąskim aspekcie, to ciekawa, realizowana na podstawie oceny konkretnej sytuacji i decyzji działalność dowódców i organów dowodzenia w czasie walki,

¹ Zob. Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne dowodzenie wojskami*, Warszawa 1974.

w procesie której dowodzone wojska, wykonując postawione im zadania bojowe, szybko i całkowicie rozbijają silnego, aktywnego nieprzyjaciela przy minimalnych stratach własnych, zapewniając w ten sposób osiągnięcie celu działań bojowych.

Autorzy ci (Gołąb, Kołcz) istotę dowodzenia określają jako ciągłe i zorganizowane oddziaływanie dowódcy i sztabu na podległe wojska w celu wykonania zadania bojowego (decyzji dowódcy) z najmniejszymi stratami i w czasie ustalonym w planie (nakazanym przez przełożonego).

Ciekawie dowodzenie ujmują formalne dokumenty wojskowe (doktryny, regulaminy, podręczniki). Otóż współcześnie – co wydaje się nieco dziwne – podkreśla się głównie nurt władzy i wymuszania w działaniu. *Regulamin działań wojsk lądowych SZ RP* ujmuje dowodzenie 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 sił przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji”. ATP-35(B) określa, iż „(...) dowodzenie to proces, w ramach którego dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania”. W AJP-1(A) czytamy kolejno, że dowodzenie (w ujęciu command) „(...) to proces, poprzez który dowódca oddziałuje swoją wolą i intencjami na podwładnych w celu spowodowania określonego działania. Kontrola (control) jest procesem, w ramach którego dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, stawia zadania i koordynuje działania wyznaczonych sił”.

Szerzej traktowane jest dowodzenie (naturalnie ujęte w formule command and control – C² – w AAP-6). Dowodzenie (w sensie command) to:

- po pierwsze, proces, w ramach którego dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami (obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania);

- po drugie, władza nadana osobie (dowódcy) wyznaczonej spośród stanu osobowego sił zbrojnych w celu kierowania, koordynacji i dowodzenia siłami zbrojnymi;

- po trzecie, wola (rozkaz) dowódcy wyrażana w celu spowodowania określonych działań.

Dowodzenie (w sensie control) to:

- po pierwsze, proces, w którym dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, koordynuje i kieruje działaniami podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji;

- po drugie, władza wykonywana przez dowódcę nad częścią działań podległej organizacji lub innej organizacji normalnie nie będącej pod jego dowództwem, obejmująca odpowiedzialność za realizację rozkazów lub dyrektyw (cała lub część tej władzy może być przeniesiona lub przekazana).

Często **dowodzenie** ujmuje się jako określony rodzaj kierowania. Takie podejście zauważamy u L. Krzyżanowskiego (por. tab. ???). Naturalnie ujęcie to, w którym kompetencje formalne kierującego (lub inaczej władza formalna) stanowią kryterium dominujące, może budzić znaczne kontrowersje. Wydaje się jednak, że można ujmować je (dowodzenie) jako szczególny rodzaj kierowania. Potwierdzają to i W. Mróz, i A. Aponowicz¹. Trudno zgodzić się natomiast z poglądem T. Wójcika, iż „(...) dowodzenie jest podstawową formą kierowania wojskami, oparta na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych wojsk (żołnierzy)”². W takim rozumieniu typowym dla wojsk byłby termin kierowanie wojskami. Dowodzenie zaś jedynie jedną z form kie-

¹ Por. W. Mróz, *Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych*, Myśl Wojskowa 1970, nr 12; A. Aponowicz, *Dowodzenie*, Warszawa 1961.

² T. Wójcik, *Wybrane problemy teorii dowodzenia w świetle doktryny obronnej RP*, Zeszyty Naukowe AON 1990, nr 1.

rowania. Autor ten zauważa, że zasadniczą, ale innych (tych – być może – niezasadniczych) nie wymienia. Podobne podejście zauważamy również u J. Michniaka, którego poglądy systematycznie zmierzały ku koncepcji Stonera i Wankela. W takim zaś ujęciu „*dowodzenie stanowi złożony proces informacyjno-zasileniowy. Podstawowymi funkcjami tego procesu są: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie*”¹.

W kontekście poczynionych uwag możemy, generalnie rzecz ujmując, dowodzenie traktować jako swoistą, odnoszoną do specyfiki armii, odmianę kierowania, którego funkcją jest przewodzenie.

3.2. ORGANIZACYJNE KONTEKSTY PRZYWÓDZTWA W DOWODZENIU WOJSKAMI

Poglądy na temat przywództwa przeszły w ostatnich kilkudziesięciu latach znaczną ewolucję, głównie za sprawą poszukiwań efektywniejszych struktur, metod i form funkcjonowania organizacji. W ostatnich kilku latach czynnikiem jeszcze bardziej dynamizującym ten proces, stała się niestabilność warunków otoczenia w jakich działały i działają niemal wszystkie organizacje, tak cywilne jak i wojskowe. Przez dziesiątki lat organizacje wojskowe funkcjonowały we względnie ustabilizowanym obszarze. Ten pozbawiony zmian okres kształtował myślenie i działanie ludzi. Zarządzanie czy dowodzenie było realizowane w przewidywalnym i zamkniętym polu, a organizacje wojskowe funkcjonowały we własnym zamkniętym świecie².

Zainteresowanie współczesnych armii problematyką przywództwa wynika z potrzeby poszukiwań bardziej efektywnych form zbiorowego, zorganizowanego działania. Jest ono następstwem wieloletnich procesów dokonujących się wewnątrz armii jak również, a może przede wszystkim, procesów zewnętrznych.

¹ J. Michniak (red.), *Intuicja w dowodzeniu*, Warszawa 2001, s. 7.

² M. Krogars, J. Ojala (red.), *Strategic Management in a Military Organisation*, Helsinki 2000.

Wśród nich wymienić warto: przemiany geopolityczne i społeczne, pociągające za sobą zmianę roli i zadań sił zbrojnych, ich redukcję i przebudowę. W odniesieniu do naszej armii to także podejmowany w ostatnich latach trud dostosowywania jej struktury i możliwości do wymogów i standardów NATO.

Zainteresowanie przywództwem w wojsku stało się szczególnie widoczne, gdy pojawiła się w ostatnich latach potrzeba włączania wojska do działań nieregularnych, działań połączonych, także działań o charakterze innym niż wojna¹. Te ostatnie odnoszą się do szerokiego zakresu działań, podczas których możliwości militarne są wykorzystywane do celów innych niż działania bojowe na wielką skalę, zwykle kojarzone z wojną. Ma to miejsce wówczas, kiedy potencjalny konflikt lub agresja stwarzają zagrożenie dla pokoju. Siły wojskowe mogą zostać użyte w celu przywrócenia pokoju lub w celu stabilizacji sytuacji, jeżeli możliwe jest to bez użycia zasobów bojowych. Operacje te mogą obejmować działania, które mają na celu, m.in.:

- zapobieganie konfliktom,
- kontrolę zbrojeń i działania przeciwdziałające rozprzestrzenianiu uzbrojenia,
- operacje wspierania pokoju,
- budowanie pokoju,
- niesienie pomocy humanitarnej,
- ewakuację o charakterze niebojowym².

Analiza sytuacji konfliktowych mających miejsce w ostatnich kilku latach, łącznie z wydarzeniami ostatnich miesięcy, wykazuje, że nie biorą w nich udziału wyłącznie siły zbrojne, lecz także struktury paramilitarne, w tym organi-

¹ Np. według Joint Doctrine for Military Operations Other Than War, wojskowe działania inne niż wojna obejmują użycie (wykorzystanie) możliwości sił zbrojnych w szerokim zakresie operacji prowadzonych na skalę mniejszą niż wojna. Podaję za: M. Marszałek, *Zasady użycia sił zbrojnych w operacjach militarnych innych niż wojna*, „Zeszyty Naukowe AON” 2001, nr 2, s. 139.

² W. Kulma, M. Strzoda, Z. Klawitter, *Dowodzenie operacyjne i taktyczne w wojskach lądowych*, praca nauk. – bad. „Zmiana 2”, AON, Warszawa 2000, s. 74-75.

zacje pozarządowe¹. Nowe uwarunkowania powodują, że siły zbrojne powinny być zdolne do realizacji niekiedy diametralnie różnych misji. Ich skalę, być może wyznaczającą trwalszą tendencję zmian, dobrze ilustruje analiza zadań realizowanych z wykorzystaniem sił lądowych Stanów Zjednoczonych w okresie ok. 20 miesięcy (od kwietnia 1991 roku do grudnia 1992). Autorzy tych badań Ch. C. Moskos oraz J. Burk opracowali listę zadań, która objęła m.in.: pomoc uciekinierom w Kurdystanie oraz na Haiti, ofiarom powodzi w Bangladeszu, uszkodzonym po wybuchu wulkanu na Filipinach oraz na Sycylii. Kolejne zadania objęły wydzielenie jednostek obserwacyjnych w rejonie Zachodniej Sahary, ratownictwo cudzoziemców w Zairze, pomoc żywnościową dla Rosji, przywracanie porządku w Los Angeles, niesienie ratunku ofiarom klęski głodowej w Somalii, pomoc uszkodzonym w wyniku huraganu na Florydzie, nadzór stref zabronionych w Iraku, pomoc dla ofiar huraganu na Hawajach oraz misję pokojową w Somalii. Pozostałe zadania realizowane we wspomnianym okresie to zwalczanie przemytników narkotykowych w Kolumbii, patrolowanie granicy z Meksykiem².

Takie myślenie i działanie sprzyja potrzebie tworzenia niewielkich, efektywnych, mobilnych sił zbrojnych zdolnych do prowadzenia działań wykraczających poza walkę w klasycznym rozumieniu tego pojęcia. Przyjmuje się, że wydzielone siły w niedalekiej przyszłości powinny być zdolne do realizacji różnego rodzaju zadań, a ich kompleksowość i zróżnicowanie powodują, że tylko nieliczne państwa są w stanie realizować je samodzielnie. Wyjściem w tej sytuacji może być współpraca wielonarodowa. Pozwala ona na udział w przedsięwzięciach wojskowych, których wykonywanie wyłącznie siłami narodowymi nie byłoby możliwe. Współpraca taka może być prowadzona w ramach struktur stałych lub tworzonych doraźnie. Działania w strukturach wielonarodowych

¹ M. Wiatr, P. Gawliczek, *Problematyka działań połączonych w Akademii Obrony Narodowej*, „Myśl Wojskowa” 2001, nr 4, s. 6-7.

² B. M. Bass, *Leading in the Army After Next*, “Military Review”, March-April 1998, s. 49.

wymagają jednak standaryzacji uzbrojenia, sprzętu, procedur i zasad działania¹. Można sądzić, że szczególnego znaczenia dla pomysłowości takich przedsięwzięć nabiera problem kompetencji dowódców, głównie ich umiejętności przywódczych. W takich bowiem strukturach, prócz opanowanych procedur dowodzenia, pojawia się problem konsolidacji wszystkich uczestników przedsięwzięcia do wspólnego wysiłku; zdolności podejmowania działań wykraczających poza partykularne interesy osób, grup, stron; niwelowanie różnic narodowych, kulturowych, mentalnych; sprawne tworzenie zespołów zdolnych do działań o charakterze synergicznym.

Wśród czynników wewnętrznych, konsolidujących zwolenników idei przywództwa w wojsku, wymienić można pojawiające się od końca lat siedemdziesiątych, a narastające w latach dziewięćdziesiątych, symptomy kryzysu dowodzenia. Ich przejawem było coraz bardziej zawodne dowodzenie oparte na procedurach formalnego podporządkowania, które nie sprawdzały się szczególnie w warunkach zwiększonego ryzyka, trudów szkolenia i bardziej złożonego działania.

Inspirującą rolę w rozwoju zainteresowania przywództwem w wojsku wniosła nowa technologia, a także taktyka walki. Zdaniem W. Kaczmarka i Z. Ścibiorka, to nowa technologia zmienia oblicze przyszłego pola walki. Będzie ono manewrowe, dynamiczne, a działania prowadzone będą z dużym natężeniem, kompleksowym oddziaływaniem różnorodnych środków rażenia i walki elektronicznej². Podstawowymi zasadami cechującymi współczesne pole walki będą:

- inicjatywa dowódców, dająca szansę uprzedzenia przeciwnika i narzucenia mu swojej woli;

¹ Tamże, s. 6-7.

² W. Kaczmarek, Z. Ścibiorek, *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995, s. 144.

- szybkość działania, przewidującą jej rozwój i możliwość przeciwdziałania;
- wykorzystywanie błędów przeciwnika i słabych miejsc w jego ugrupowaniu¹.

Szansę na zmianę prowadzenia walki stwarza możliwość wykorzystywania śmigłowców jako jednego z podstawowych środków walki wojsk lądowych. Możliwe staje się efektywne wykorzystywanie śmigłowców do działań bezpośredniego wsparcia, rozpoznania, kierowania ogniem i dowodzenia². Okazało się bowiem, że śmigłowiec odtworzył znaną sprzed dziesiątek lat sytuację bezpośredniego dowodzenia. Obserwacja pola walki, korygowania działań, szybkiego przeciwdziałania i podejmowania na gorąco decyzji staje się domeną współczesnej walki zbrojnej³. Pojawiające się techniczne możliwości utrzymywania bezpośredniej łączności dowódcy z pojedynczymi żołnierzami ukazują znaczenie przywódczych predyspozycji przełożonych i następstwa ich braku.

Można zatem przyjąć, iż do najważniejszych przesłanek zainteresowania się wojska problematyką przywództwa należą:

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

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

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

¹ Z. Ścibiorek, *Działalność zgrupowań aeromobilnych oraz ogólnowojskowych związków taktycznych w obronie strefy odpowiedzialności okręgu wojskowego*. Sympozjum, „Myśl Wojskowa” 1998, nr 2, s. 46.

² *Prognoza zagrożeń RP „Prognoza”. Aktualizacja ocen i prognoz zawartych w opracowaniu z 1992*, praca nauk.-bad. „Rozwój-5”, AON, Warszawa 1993, s. 22.

³ P. E. Blackwell, G. J. Bozek, *Leadership for the New Millennium*, [w:] „Military Review”, May-June 1998, s. 41-44.

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

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

6. Tworzenie atrakcyjnego dla potencjalnych adeptów zawodowej służby wojskowej wizerunku współczesnego dowódcy, nie tylko skutecznego, ale także efektywnego społecznie¹.

Ten zakres zmian i oczekiwań stawianych armiom spowodował także zmiany w ich organizacji, strukturze, zasadach działania i dowodzenia. Coraz częściej w kontekście dokonywanych przeobrażeń padają określenia sugerujące rewolucję w dziedzinie wojskowości (ang. *the revolution in military affairs*). Jej następstwem jest także coraz powszechniejsze przekonanie o potrzebie rewolucyjnych przeobrażeń w przywództwie wojskowym (ang. *the revolution of military leadership*). Przeobrażenia te mają ułatwić przejście do nowych sposobów i nowej filozofii organizowania działań, odchodzenie od form autokratycznego przymusu w stronę zachowań wyzwalających potencjał podwładnych, wzrost ich zaangażowania i rozwój poczucia odpowiedzialności.

Już obecnie łatwo zauważyć, że rozumienie pojęcia i sensu przywództwa ulegało na przestrzeni ostatnich lat znacznej ewolucji. Jeszcze kilka lat temu kojarzono je z dominacją w grupie spontanicznej (nieformalnej), zaś dowodzenie z zajmowaną pozycją w strukturze instytucjonalnej (formalnej).

W Polsce przez wiele lat utożsamiano dowodzenie z przywództwem. Traktowano te określenia bądź synonimicznie, bądź też zakładano, że w wypadku dowodzenia mamy do czynienia także z przywództwem. W obu wypadkach identyfikowano je z funkcją i pozycją społeczną. Przywództwo w grupach celowych (organizacyjnych) wyróżniają szczególnie dwa elementy: zdolność sku-

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

tecznego, wspólnego realizowania zadań i zjednywania czy pozyskiwania sobie ludzi. Można sformułować tezę, że **przywództwo jest kategorią, która od synonimu dowodzenia wyraźnie przeistacza się w wyróżnik tego działania, wskazując na jego skuteczność, a także społeczną efektywność, stając się jedną z ważniejszych umiejętności, predyspozycji bądź cech dostrzeganych i pożądaných we współczesnym dowodzeniu.** Skuteczność w tym przypadku rozumiana jest jako zdolność osiągnięcia rezultatów zgodnie z celami organizacji, zaś efektywność społeczna odzwierciedla stopień wykorzystania posiadanych zasobów. Skuteczność działań z efektywnością społeczną łączy potrzeba osiągania celów z szacowaniem stopnia wykorzystania posiadanych zasobów osobowych.

Istotę przywództwa wojskowego można wyrazić poprzez wskazanie jego najważniejszych wyznaczników:

1. Przywództwo wojskowe tworzy się i funkcjonuje w organizacji wojskowej. Może mieć charakter formalny – wiąże się z działaniami dowódców, jak i nieformalny – charakteryzując zdolności poszczególnych osób do zjednywania sobie otoczenia przez wywieranie na nie określonego wpływu. Ułatwia dowodzenie, gdy wiąże się przede wszystkim z osobowością i umiejętnościami przełożonego, może je utrudniać, gdy charakteryzuje pewne relacje poza formalną strukturą organizacji.
2. Może być ujmowane podrzędnie w stosunku do dowodzenia, jako możliwy do zagospodarowania i wykorzystania dodatkowy potencjał wpływu.
3. Funkcją przewodzenia wojskowego jest pozyskiwanie podwładnych do realizacji zadań i misji.
4. Podstawą przywództwa wojskowego jest potencjał przywódcy wojskowego, będący wyróżnikiem jego predyspozycji i umiejętności. Potencjał ten podlega rozwojowi w procesie edukacji, praktyki zawodowej i samodzielnego kształcenia.

5. Przywództwo w praktyce dowodzenia jest postrzegane jako skuteczne zachowanie przywódcze w zmieniających się warunkach sytuacyjnych. Przewodzenie w walce stanowi ostateczny sprawdzian jego skuteczności.

6. Jako proces społecznego wpływu ma charakter dynamiczny, a jego miarę stanowi liczba rzeczywistych zwolenników.

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

W psychologii potrzeby rozumiane są najczęściej jako jakiś brak, wymóg, którego spełnienie jest niezbędne dla kontynuacji życia, rozwoju i prawidłowego funkcjonowania osobnika¹. Wymogi te dotyczą przede wszystkim związków czy relacji organizmu ze środowiskiem.

Potrzeby człowieka zdeterminowane są bądź biologicznie, bądź społecznie, jak również jednocześnie przez obie grupy determinantów. Istnienie hierarchicznej struktury potrzeb (Maslow) dowodzi, iż człowiek po zaspokojeniu potrzeb podstawowych (fizjologicznych, bezpieczeństwa) zaspokaja potrzeby wyższego rzędu. Potrzeba bezpieczeństwa nadaje kierunek działalności ludzkiej, a jej brak w skrajnych przypadkach może doprowadzić do cofnięcia się od po-

¹ T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996, s. 28.

trzeb wyższego rzędu. Na potrzebę bezpieczeństwa składają się dobre, niezaburzone kontakty z otoczeniem, a więc odporność psychiczna na pojawiające się frustracje, umiejętność dostosowania się do ciągłych zmian w środowisku bez strat dla własnego rozwoju i utraty równowagi wewnętrznej, a także posiadanie oparcia społecznego, szczególnie w najbliższym kręgu¹. Potrzeby tego typu może w znacznym stopniu zapewnić kompetentny dowódca. Prowadzone w różnych armiach badania potwierdzają stałe zapotrzebowanie na przełożonych o cechach i umiejętnościach przywódczych.

Przywództwo przełożonego w grupie zadaniowej może zaspokajać szereg potrzeb, z których najważniejszymi są:

Po pierwsze – potrzeba bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego, której przywódca jest większym gwarantem niż pozostałe osoby w grupie. Jego obecność i wpływ redukuje napięcia i zagrożenia, wytwarzają uspokajającą atmosferę, a jego postawa, umiejętności i wiedza wydają się przekonywać. Najczęściej przywódca obdarzony jest takimi walorami, których konieczność ludzie w danej sytuacji dostrzegają, a nie znajdują ich u siebie i innych osób ze swojego otoczenia. Zachowanie się przywódcy w rzeczywistej sytuacji zagrożenia często weryfikuje stosunek otaczających go ludzi do niego i jego przywództwa. Jest to moment, w którym może dojść do utraty rzeczywistego przywództwa przez dotychczasowego lidera (nawet formalnie sprawującego funkcję dowódcy czy kierownika) na rzecz innego, który w danej sytuacji wykazał większe kompetencje, czy tzw. zimną krew, dając tym samym gwarancję bezpieczeństwa otaczającym go ludziom.

Po drugie – potrzeba realizacji zadań, osiągnięcia celów stojących przed grupą. Pozycja przywódcy wynika z przeświadczenia pozostałych ludzi, że wie i umie skutecznie wykonać zadanie, potrafi pokazać co i jak robić, aby cel osiągnąć.

¹ S. Siek, *Rozwój potrzeb psychicznych, mechanizmów obronnych i obrazu siebie*, Warszawa 1984.

Po trzecie – potrzeby społeczne grupy. Obejmują one wolę przynależności do grupy, organizacji, zespołu, bycia z kimś i kimś. Obecność przywódcy zapewnia harmonijny rozwój grupy, tworzenie się więzi pomiędzy jej członkami, ustalanie norm, wzorów zachowań oraz budowanie wzajemnego zaufania. Jego obecność sprzyja stymulacji działań integrujących wszystkich wokół realizowanego zadania, docenianiu pracy i wysiłku poszczególnych osób.

Podstawowy problem w określaniu poprawnego rozumienia przywództwa w dowodzeniu wojskowym zawarty jest w zrozumieniu relacji między dowódcą a podwładnymi oraz w kontekście sytuacyjnym, w którym ma ona miejsce. Jakkolwiek próba odwołania się do gotowych modeli i istniejących teorii wydaje się niewystarczająca, gdyż żadne z nich nie uwzględniają tak szerokiego spektrum środowiskowych i sytuacyjnych uwarunkowań tych relacji. Wśród wielu uwarunkowań, odmiennych od tych, które występują w organizacjach pozawojskowych, wymienić trzeba przede wszystkim:

- odmienność uczestnictwa organizacyjnego, występującą pomiędzy kadrami zawodową a żołnierzami z poboru;
- asymetryczność relacji między przełożonym i podwładnym;
- dynamikę zmian¹.

Uczestnictwo ludzi w działalności organizacji wynika – zgodnie z założeniami teorii wymiany oraz równowagi organizacyjnej – z oceny potencjalnych lub rzeczywistych strat i korzyści. Mechanizm kalkulacji motywuje ludzi do aktywności organizacyjnej do momentu, w którym korzyści stają się mniejsze od kosztów ich organizacyjnego uczestnictwa. Taki mechanizm uczestnictwa organizacyjnego wydaje się charakterystyczny dla kadry zawodowej. Nie jest on jednak typowy dla żołnierzy z poboru, którzy do organizacji

¹ B. Rokicki, *Niektóre swoiste uwarunkowania przywództwa wojskowego*, [w:] J. Borkowski, L. Kanarski, B. Rokicki, *Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego*, praca nauk-bad. AON, Warszawa 2001, s. 99-100.

trafiają w większości z przymusu, a ich aktywność wynika często z obawy przed ewentualnymi sankcjami.

Asymetryczność relacji interpersonalnych jest konsekwencją hierarchicznych struktur i formalnych więzi i nie cechuje jedynie organizacji wojskowych. Jednak ten typ relacji w wojsku wzmacniany jest m.in. przez zasady jednoosobowego dowodzenia oraz dyscypliny wojskowej.

Swoistość przywództwa wojskowego – jak zauważa B. Rokicki – wynika również z uwarunkowań zewnętrznych, w jakich organizacja ta – zgodnie z przeznaczeniem – realizuje bądź może realizować swoje funkcje. Różnice te, widoczne już w okresie pokojowego szkolenia, wynikają ze znacznie większej niż ma to miejsce w innych organizacjach dynamiki zmian. W naszej armii jest to szczególnie widoczne obecnie, w trakcie dokonującej się w niej reorganizacji i restrukturyzacji¹. Szczególnym przykładem dynamiki zmian, tak charakterystycznych dla tradycyjnych funkcji wojska, jest walka zbrojna.

Można sądzić, iż współczesne przywództwo wojskowe musi być kształtowane i rozwijane z uwzględnieniem także wielu innych uwarunkowań, a wśród nich:

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

¹ Tamże, s. 99.

• rodzajów przywództwa z wyodrębnieniem przywództwa operacyjnego (liniowego) i sztabowego¹.

Reasumując, można skonstatować, że:

1. Proces wyłaniania się i rozwoju przywódców w wojsku podlega tym samym prawidłowościom, które warunkują jego tworzenie się w innych organizacjach.

2. Zainteresowanie przywództwem we współczesnych armiach jest wynikiem postępującej demokratyzacji życia społecznego, zmian roli sił zbrojnych i systematycznego poszerzania zadań wojska; kryzysu dowodzenia opartego na formalizowaniu i uściśleniu procedur i autokratyzmie przełożonych.

3. W wojsku przywództwo związane jest nierozdzielnie z dowodzeniem, szkoleniem oraz realizacją zadań o różnorodnej strukturze i stopniu złożoności.

4. Rozumienie pojęcia przywództwa w organizacji, w tym przywództwa w wojsku, ulegało na przestrzeni ostatnich lat znacznej ewolucji. Początkowo przywództwo traktowano jako synonim dowodzenia, dziś zaś uważa się, że jest ono wyróżnikiem dowódczego działania, wskazującym na jego skuteczność, a także społeczną efektywność. W tym znaczeniu stało się ono jedną z ważniejszych umiejętności, predyspozycji lub cech dostrzeganych bądź pożądanых u współczesnego dowódcy.

¹ L. Kanarski, *Przywództwo w działaniach połączonych*, [w:] *Działania połączone*. Materiał z konferencji naukowej, Warszawa 2002, s. 132.

4. PRZYWÓDZTWO W WYBRANYCH ARMIACH

Badanie przywództwa w innych armiach, a szczególnie w armiach państw NATO, pozwala dostrzegać, iż w większości armii NATO przywództwo jest bądź podstawowym, bądź jednym z ważniejszych elementów procesu dowodzenia. Często łączy się z osobistymi predyspozycjami dowódcy, jego profesjonalizmem i kompetencjami. Traktowane bywa jako czynnik integrujący dobre zarządzanie z procedurami oraz siłami i środkami znajdującymi się w dyspozycji dowódcy. Często odnosi się je do różnych poziomów sprawowania władzy i kompetencji dowódców.

Zainteresowanie przywództwem w wielu armiach państw NATO jest rezultatem poszukiwania efektywniejszych form działania w zmiennym i coraz bardziej zróżnicowanym obszarze zadań. Przywództwo postrzegane jest w kontekście wielu obecnych i przyszłych wyzwań, którym sprostać muszą siły zbrojne. Realizacja różnorodnych koncepcji edukacji do przywództwa w poszczególnych krajach wynika z powszechnego już dzisiaj przeświadczenia nie tylko co do potrzeby takiego kształcenia, ale i możliwości identyfikowania i rozwoju tych kompetencji przywódczych u poszczególnych osób.

Podstawy idei przywództwa w większości armii są bardzo podobne. Wszystkie odwołują się do współczesnego rozumienia przywództwa, dostrzegają jego znaczenie w obszarze kompetencji dowódczych, traktują jako ważny składnik kształcenia i szkolenia realizowanego na wszystkich poziomach edukacji wojskowej. Jednak w każdej armii realizacja idei przywództwa ma swoją specyfikę, bazuje na własnych wzorach, tradycjach i doświadczeniach. Przywództwo jest najbardziej zakorzenione w tradycji armii amerykańskiej, w której od początku, stanowiło dostrzegalny składnik potencjału bojowego i ważny wyróżnik kwalifikacji dowódców. Przeprowadzona przez Farisa R. Kirklanda analiza etapów rozwoju idei przywództwa w armii wskazuje, że jego kryzys nastą-

pił wraz ze wzrostem liczebności sił zbrojnych, skali i zakresu podejmowanych działań, był rezultatem gwałtownych zmian kulturowych, a także – zaniedbań w procesie edukacji i szkolenia dowódców.

Prowadzone od kilku lat przez Bernarda Bassa i współpracowników analizy efektywności przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego wyraźnie sugerują, iż przyszłość należy do przywódców transformacyjnych. Przełożonych takich charakteryzuje m.in. pozytywna samoocena, zdolność do wzmacniania poczucia partycypacji decyzyjnej podwładnych i przekazywania im części swoich uprawnień. Obecność przywódców o takich walorach staje się niezbędną szczególnie na niższych szczeblach dowodzenia, gdzie żołnierze działać będą w rozproszeniu, w składzie niewielkich pododdziałów, powiązanych z głównym dowództwem oraz komunikujących się między sobą za pomocą elektronicznych środków przekazu informacji.

Tematyka przywództwa zajmuje szczególne miejsce w amerykańskich akademiach wojskowych, szkołach i ośrodkach szkolenia.

Zarówno ogólna idea przywództwa wojskowego, jak i niektóre szczegółowe, pozytywnie zweryfikowane w armii amerykańskiej rozwiązania organizacyjne i metodyczne wydają się wychodzić naprzeciw potrzebom polskiej armii.

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

Edukacyjna koncepcja przywództwa w siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii zbudowana została głównie w oparciu o teorię Johna Adaira. Jej istota sprowadza się do zapewnienia przez przywódcę realizacji celu, dla którego grupa powstała oraz dbałości o dobre stosunki międzyludzkie w grupie. Sprzyja temu atmosfera pracy zespołowej, poczucie wspólnego celu oraz silna motywacja in-

dywidualna. Wymagania stojące przed przywódcą wyrażają się w zaspokajaniu trzech obszarów potrzeb: potrzeby zadaniowej – osiągnięcie zamierzonego celu; potrzeb grupowych – stworzenie korzystnej, sprzyjającej uwspólnieniu celu atmosfery; potrzeb indywidualnych – skoordynowanie potrzeb poszczególnych osób z potrzebami grupy i realizowanymi zadaniami.

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

W dalszych rozważaniach skupimy się na szerszym spojrzeniu na przywództwo w trzech krajach: USA, Wielkiej Brytanii i Niemczech. W armiach

tych państw dopatrujemy się bowiem typowych trzech rozpatrywań interesującej nas problematyki.

Dość popularne w niektórych środowiskach wojskowych jest również stopniowanie przywództwa, wyróżnianie jego poziomów.

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

Według Daniela Katza i Roberta L. Kahna w układach organizacyjnych pojawiają się trzy główne typy zachowań przywódczych: 1) wprowadzanie zmian strukturalnych, czyli formułowanie polityki, 2) modyfikowanie struktury, tj. uzupełnianie braków istniejącej struktury formalnej, czyli w znacznej mierze odwoływanie się do zdolności improwizacji, 3) wykorzystywanie struktury formalnej w celu utrzymania organizacji w ruchu, utrzymania jej efektywności¹. Na tej podstawie autorzy ci wyodrębnili trzy poziomy przywództwa w organizacji, uzależnione od hierarchii:

- przywództwo naczelnego kierownictwa;
- przywództwo szczebli pośrednich;

¹ D. Katz, R. L. Kahn, *Społeczna...*, s. 477.

- przywództwo najniższych struktur¹.

Ukazali także związek pomiędzy typem zachowań przywódczych, poziomem sprawowania przywództwa a oczekiwanymi zdolnościami i umiejętnościami². Nieco inny zakres niezbędnych zachowań przywódczych na poszczególnych poziomach organizacji wskazał Henry Mintzberg. Jego zdaniem na poziomie organizacji przywódcy koncentrować powinni swe działania na budowie kultury organizacyjnej. Poziom przywództwa grupowego sprowadza się do budowania sprawnie funkcjonujących zespołów i rozwiązywania konfliktów pomiędzy jego członkami. Na poziomie najniższym – bezpośredniego przywództwa wobec jednostek przywódca instruuje, szkoli, motywuje³.

W ostatnich latach zaczęto wyróżniać także przywództwo strategiczne, odnoszące się do zarządzania organizacjami, niezależnie od ich wielkości.

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

Doktryna przywództwa FM – 22-100 wyróżnia przywództwo bezpośrednie, przywództwo organizacyjne i przywództwo strategiczne. W wielu opracowaniach, początkowo szczególnie amerykańskich, później niemieckich i brytyjskich pojawiły się wyodrębnienia poziomów przywództwa uwzględniające zakres prowadzonych działań bojowych: przywództwo taktyczne, przywództwo operacyjne, przywództwo strategiczne⁴. Czy też poziom: bitewno-techniczny (szczebel bezpośredni), taktyczny/operacyjny (szczebel średni), strategiczny (szczebel wysoki)⁵. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, iż klasyfi-

¹ Tamże, s. 481.

² Tamże, s. 482.

³ H. Mintzberg, *Covert leadership: notes on managing professionals*, "Harvard Business Review" November – December 1998, s. 140-147. Podaję za: „Przegląd Organizacji”, 1998, nr 12, s. 37-39.

⁴ Zob. np. D. E. Waddell, *A Situational Leadership Model for Military Leaders*, [w] R. I. Lester (red.), *Concepts for Air Force Leadership*, Alabama 1996, 259 i nast.

⁵ V. Nissinen, *Military Leadership*, Helsinki 2001, s. 112.

kacje te umożliwiają wyodrębnienie poziomów przywództwa strukturalnego – względnie trwałego w strukturze organizacji, jak również funkcjonalnego ze względu na realizowany cel. To drugie z kryteriów podziału dobrze wpasowuje się w natowską interpretację poziomów działań: strategicznych, operacyjnych, taktycznych¹. Za podstawę tej klasyfikacji i definiowania poziomu działań uznaje się skutki lub udział w osiąganiu celów strategicznych, operacyjnych i taktycznych. Skalę strategiczną, zgodnie z doktryną sojuszu, mają każde takie działania wojsk, których celem jest obrona interesów państw sojuszniczych. Cele te osiągnęte będą przez działania operacyjne lub taktyczne, o charakterze obronnym lub zaczepnym². Wraz z tymi poziomami odniesień formułowane są zakresy kontroli i odpowiedzialności, rodzaje i charakterystyki prowadzonych działań, wielkości stanów osobowych, oczekiwanych zdolności i powinności wobec podwładnych i organizacji.

Najniższy poziom przywództwa wyraża się przez bezpośredni i stały kontakt przełożonego z podwładnymi. Sfera bezpośredniego oddziaływania jest jednak bardzo elastycznie interpretowana. Jest to oddziaływanie na pojedyncze osoby, kontakt *twarzą w twarz*, więź emocjonalna tworząca się w wyniku wspólnego realizowania zadań. Jest nim także sfera oddziaływania obejmująca nawet kilkaset osób co, jak można sądzić, znacznie ogranicza realizację istoty tak rozumianego przywództwa.

Wielu autorów zwraca uwagę na rolę przywództwa bezpośredniego w trakcie prowadzenia działań bojowych. Przywódcy bezpośredni są wystarczająco blisko, aby bardzo szybko dostrzec, jaka jest sytuacja, co się złego dzieje oraz jak można rozwiązać pojawiające się problemy. Paul E. Blackwell i Gregory J. Bozek są zdania, iż technologiczna rewolucja wieku informacji nie zmienia wymagań w stosunku do obecnych i przyszłych dowódców. Muszą oni w dal-

¹ W. Kulma, M. Strzoda, Z. Klawitter, *Dowodzenie operacyjne i taktyczne w wojskach lądowych*, praca nauk.-bad. „Zmiana 2” AON, Warszawa, s. 19.

² Tamże, s. 20.

szym ciągu motywować podwładnych, wspierać ich wiedzą i własnym doświadczeniem oraz przełamywać pojawiający się strach¹.

Na szczeblu taktycznym/operacyjnym, dowodzi się setkami, a nawet tysiącami ludzi - od szczebla batalionu po szczebel korpusu. Mamy tutaj do czynienia głównie z przywództwem pośrednim i jest ono realizowane poprzez najbliższych podwładnych, wobec których mamy do czynienia z przywództwem bezpośrednim. Na tym szczeblu przywódca wojskowy jest wspierany w posługiwaniu się informacjami oraz wykonawstwem decyzji przez własny sztab. Właściwy okresowi pokoju poziom przywództwa jest szczeblem średnim, którego najważniejszym zadaniem jest wykorzystanie posiadanych środków przez intensywne zabiegi integrowania pododdziałów i zespołów zadaniowych, rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, proces utrzymywania stałej gotowości bojowej i płynności zaopatrzenia. W niektórych opracowaniach temu poziomowi przywództwa przypisuje się także zakres przywództwa organizacyjnego.

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

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

¹ P. E. Blackwell i G. J. Bozek, *Leadership...*, wyd. cyt.

lanie środków¹, łączenie celów politycznych z możliwościami działań przywództwa średniego szczebla.

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

Według H. Mintzberga przywództwo strategiczne pozwala na:

- patrzeć w przyszłość, ale jednocześnie w przeszłość;
- patrzeć z góry i z zewnątrz, tak jak oglądanie lasu z helikoptera, ale także ze spodu i wnętrza - *od korzeni drzew*;
- patrzeć na codzienność i dostrzeganie tego, co zwykle nie jest zauważalne;
- porównywanie tego wnikliwego poznania z rzeczywistym oglądem².

Przywództwo strategiczne - zdaniem R. Chilcoat – wymaga opanowania sztuki łączenia płaszczyzny ekonomicznej, dyplomatycznej, wojskowej, informacyjnej, tworzącej podstawy dla spójnego myślenia i działania. W takim rozumieniu przywództwa strategicznego przywódcy polityczni i wojskowi muszą ściśle ze sobą współpracować, wpływając wzajemnie na pożądane cele, zamiary, sposoby działania, zagrożenia. Mistrzami sztuki strategicznej są ci, którzy potrafią połączyć trzy role:

¹ T. Anderson, *Przywództwo w Siłach Lądowych armii amerykańskiej*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria...*, wyd. cyt., s. 255.

² H. Mintzberg, *Strategic Thinking as Seeing*, [w:] J. Nasi, *Arenas of Strategic Thinking*, Helsinki 1991. Podaje za: V. Nissinen, *Military Leadership*, Helsinki 2001, s. 113-114.

- przywódca strategicznego;
- praktyka strategicznego;
- teoretyka strategicznego¹.

Role te wyróżniają się zestawem określonych umiejętności, formułują określone kompetencje osoby, która jest mistrzem sztuki strategicznej. Grupy zdolności częściowo nakładają się i wzajemnie wspierają.

Przywódca strategiczny dostarcza wizji i wykazuje zdolność skupiania ludzi, korzysta z kapitału umiejętności przywódczych, inspiruje innych do myślenia i działania. Praktyk strategiczny poszerza głębokie zrozumienie wszystkich poziomów wojny i strategii oraz ich wspólnych relacji, poszerza i wykonuje plany strategiczne płynące z integracyjności oraz połączonego kierownictwa. Unifikuje działania wojskowe i niewojskowe poprzez dowodzenie i dorównujące mu zdolności przywódcze. Teoretyk strategiczny studiuje historię działań wojennych, rozwija koncepcje strategiczne i teorie. Integruje je z elementami potęgi narodowej oraz strategii narodowego bezpieczeństwa, strategii obrony narodowej oraz uczy (naucza) sztuki strategicznej.

Nie ma jasnego progu między pokojem i wojną, oznaczającego punkt, w którym przywódcy polityczni i wojskowi przekazują sobie odpowiedzialność. Muszą być mistrzami sztuki strategicznej, a podporządkowanie wojskowego przywódcy cywilowi nie obniża znaczenia wojskowego doradztwa i porad dla władz politycznych, nie zmniejsza też odpowiedzialności za wiarygodne komunikowanie². Przywódcy strategiczni muszą umiejętnie praktykować sztukę strategiczną w celu promowania lub obrony narodowych interesów.

¹ R. A. Chilcoat, *Strategic art.: The New Discipline for 21st Century Leaders*, US Army War College, Washington, 10 October 1995.

² R. A. Chilcoat, *Strategic art.*, s. 5.

4.1. PRZYWÓDZTWO W DOWODZENIU SIŁAMI ZBROJNYMI WIELKIEJ BRYTANII

Problematyka przywództwa od kilku lat znajduje się w centrum uwagi wojskowych szkół i ośrodków kształcenia w Wielkiej Brytanii. Edukacyjna koncepcja przywództwa zbudowana została głównie na podstawie teorii Johna Adaira, profesora Wydziału Zarządzania Uniwersytetu w Exeter, autora między innymi prac: *Action Centred Leadership* (1984); *Great Leaders* (1989); *Effective Leadership Masterclass* (1997)¹. John Adair zbudował swoją koncepcję, korzystając z teorii grup i teorii potrzeb. Podejście grupowe do przywództwa, jak sam je nazywa, rozważa w kategoriach funkcji zaspokajających potrzeby grupy: tego, co trzeba zrobić². W takim ujęciu wśród trzech podstawowych zmiennych, które należałoby wziąć pod uwagę przy rozpatrywaniu przywództwa, znajdują się:

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

Z informacji zamieszczonych w tomie 2. publikacji doktrynalnych sił lądowych Wielkiej Brytanii *Dowodzenie* (ang. *Army Doctrine Publication*, vol. 2, *Command*) wynika, że termin *przywództwo* jest ściśle związany z pojęciami *dowodzenie* i *zarządzanie*. Określając istotę dowodzenia, przytacza się w dużej części definicję NATO, stwierdzając że jest to *władza nadana osobie w celu kierowania, koordynacji i kontroli nad siłami zbrojnymi*³. Stwierdza się, że potrzeba dowodzenia stanowi konsekwencję wielkości i składu tych sił. Im są one liczniejsze i dysponują bardziej zróżnicowanym uzbrojeniem oraz sprzętem, tym trudniej jest zapewnić ich spójność i wymaganą wartość bojową. W publikacji podkreśla się, że dowodzenie ma w Wielkiej Brytanii status prawny i konstytu-

¹ Druga z wymienionych prac opublikowana w Polsce w 2000 roku nosi tytuł: *Anatomia biznesu. Przywództwo*.

² J. Adair, *Przywództwo i motywacja*, [w:] D. M. Stewart (red.), *Praktyka ...*, wyd. cyt., s. 164-165.

³ Słownik AAP-6 definiuje, że dowodzenie to: *władza nadana osobie (dowódcy) wyznaczonej spośród stanu osobowego sił zbrojnych w celu kierowania, koordynacji i dowodzenia siłami zbrojnymi*.

cyjny, czego wyrazem są kodyfikacje zawarte w *Regulaminach Królowej* (ang. *Queen's Regulations – QRs*)¹. Dowodzenie jest powierzane dowódcy przez władzę szczebla nadrzędnego, wskazującą kierunek, często w formie konkretnego zadania, a także przydzielającą siły do jego wykonania.

Dowodzenie jest procesem, w ramach którego dowódca podejmuje decyzje, a wyrażając swoją wolę, przekazuje zamiar działania podwładnym. Z tego tytułu posiada władzę, a jednocześnie ponosi odpowiedzialność za wykonanie zadania. W dokumentach brytyjskich podkreśla się, że *dowodzenie wojskowe na wszystkich szczeblach jest sztuką podejmowania decyzji, motywowania i stymulowania żołnierzy do działań. Oznacza też pełną odpowiedzialność za podległe siły lub organizację.*

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

Współcześnie zarządzanie w środowisku wojskowym jest rozumiane jako wydzielanie zasobów (ludzkich, materiałowych i finansowych) dla osiągnięcia celów, a następnie kontrola ich realizacji. Polega ono na ... *wykorzystaniu pełnego zakresu technik dla optymalizacji planowania, organizacji oraz prowadzenia operacji, a także zabezpieczenia logistycznego, administracyjnego i zamówień*².

Przyjmuje się, że zarówno zarządzanie, jak i dowodzenie zawierają elementy przywództwa, podejmowania decyzji i kontroli. Chociaż dowodzenie jest sprawowane w różnych sytuacjach okresu pokoju, operacjach wojskowych innych niż wojna, to jego skuteczność może być w pełni sprawdzona jedynie w warunkach konfliktu zbrojnego lub wojny. Zakłada się, że tego rodzaju działalności odróżniają dowodzenie od zarządzania: efektywne dowodzenie ma klu-

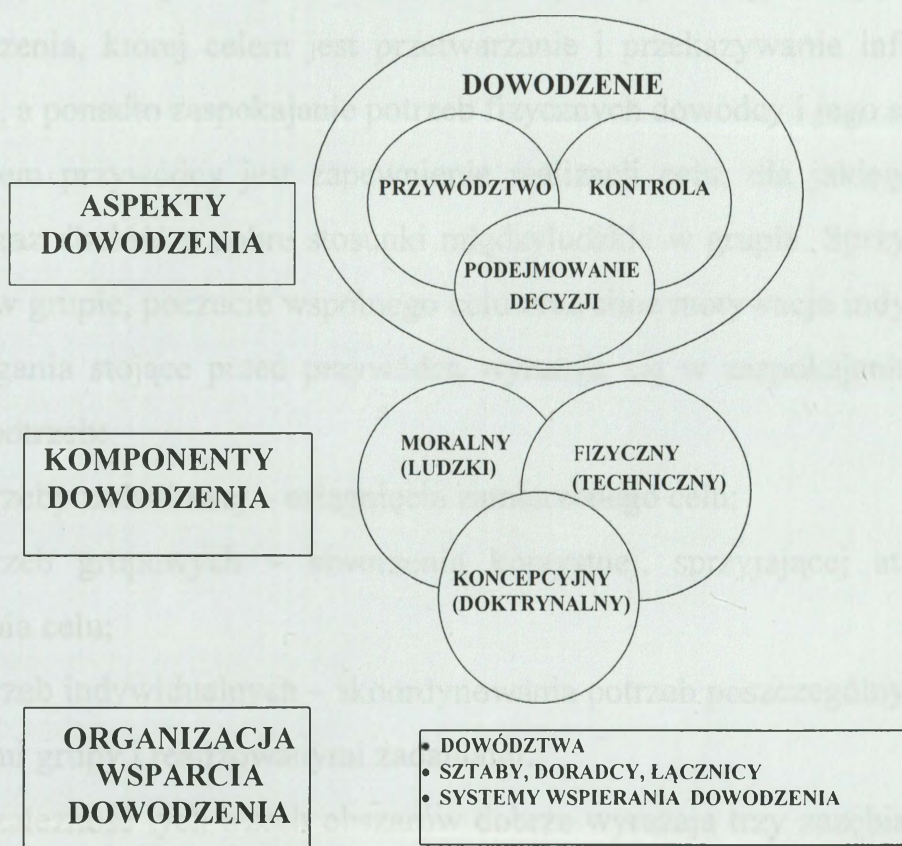
¹ W Regulaminach Królowej stwierdza się, że *...na najwyższym poziomie, kontrola i dowodzenie wszystkimi rodzajami sił zbrojnych jest nadana Królowej, która powierza Sekretarzowi Stanu ogólną odpowiedzialność za obronę Królestwa i ustanawia Radę Obrony sprawującą dowodzenie i administrację nad siłami zbrojnymi. Ponadto Naczelnicy Dowódcy, w powiązaniu z innymi obowiązkami, są odpowiedzialni przed Radą Obrony za dowodzenie operacyjne stanem osobowym armii brytyjskiej w podległym im obszarze.*

² Definicja zamieszczona w słowniku terminologii wojskowej SZ Wielkiej Brytanii.

czowe znaczenie wtedy, gdy siły zbrojne mają być skutecznie kierowane i wykorzystane w warunkach ekstremalnych¹.

Dowodzenie obejmuje także pozyskiwanie podwładnych dla osiągnięcia celów, i w takim rozumieniu zbieżne jest ze współczesną interpretacją przywództwa.

Interakcje zachodzące między przywództwem, podejmowaniem decyzji i kontrolą przedstawiono na schemacie modelu dowodzenia. Zawiera on także zasadnicze **komponenty dowodzenia** (konceptyjny, moralny i fizyczny), które wspólnie z **organizacją wsparcia dowodzenia** tworzą spójny system².



Rys. 5. Elementy modelu dowodzenia

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

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

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

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

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

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

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

Współzależność tych trzech obszarów dobrze wyrażają trzy zazębiające się okręgi¹.

¹ Zob. M. Armstrong, *Jak być lepszym...*, wyd. cyt., s. 230-231.



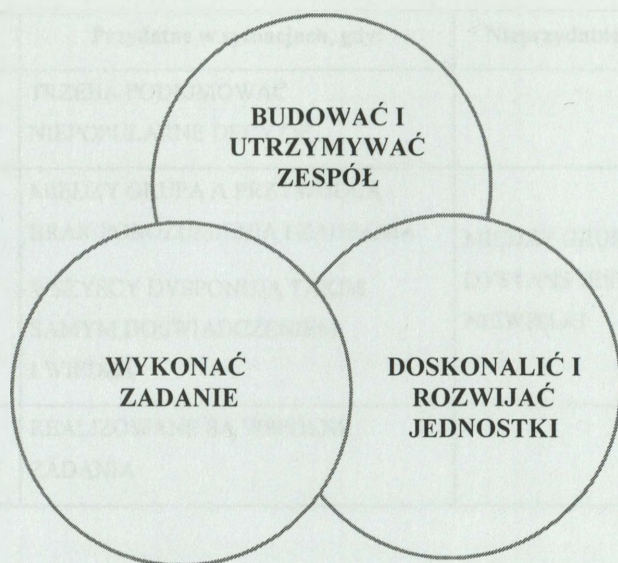
Rys. 6. Związek potrzeb przywództwa (model trzech kół)

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

- wykonania wspólnych zadań;
- budowania zespołu i jego utrzymania;
- doskonalenia i rozwoju członków zespołu.

Wymienione powinności daje się przedstawić za pomocą trzech kół¹.

¹ J. Adair, *Przywództwo ...*, s. 169.



Rys. 7. Obszary aktywności przywódcy

Zrozumienie pozycji przywódcy i jego roli jest możliwe, jak podkreśla autor, tylko w odniesieniu do tych trzech kół¹. Odnosząc pewne rady wprost do potencjalnego przywódcy, formułuje następujące praktyczne sugestie:

1. Powinieneś traktować siebie tak, jakbyś się znajdował na wpół wewnątrz i na wpół zewnątrz grupy, gdyż *powinien istnieć pewien dystans między tobą a grupą, lecz niezbyt wielki*. Dystans ten zapewni ci pewną niezbędną swobodę działania w sytuacjach kiedy będziesz musiał podejmować niepopularne decyzje (zob. tab. 3).

Tabela 3.

Zachowania przywódcy wobec grupy²

Zachowania przywódcy	Przydatne w sytuacjach, gdy:	Nieprzydatne w sytuacjach, gdy:
UTRZYMANIE DYSTANSU	ZACZYNA PRZEWODZIĆ NOWEJ GRUPIE GRUPA PRZEJAWIA SKŁONNOŚĆ DO NADMIERNEJ POUFAŁOŚCI	W GRUPIE ISTNIEJĄ SILNE TRADYCJE BRAKU POCZUCIA DYSTANSU

¹ Tamże, s.170.

² Tamże.

Zachowania przywódcy	Przydatne w sytuacjach, gdy:	Nieprzydatne w sytuacjach, gdy:
	TRZEBA PODEJMOWAĆ NIEPOPULARNE DECYZJE	
MINIMALIZOWANIE DYSTANSU	MIĘDZY GRUPĄ A PRZYWÓDCĄ BRAK POROZUMIENIA I ZAUFANIA WSZYSCY DYSPONUJĄ TAKIM SAMYM DOŚWIADCZENIEM I WIEDZĄ	MIĘDZY GRUPĄ, A PRZYWÓDCĄ DYSTANS JEST JUŻ I TAK NIEWIELKI
RÓWNOWAGA MIĘDZY DYSTANSEM A ZBLIŻENIEM	REALIZOWANE SĄ WSPÓLNE ZADANIA	

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

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

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

Koncepcja przywództwa Adaira uwzględnia różne poziomy funkcjonowania przywódcy w strukturze organizacyjnej. Autor zakłada, że niektórzy są całkiem dobrymi przywódcami na określonym szczeblu struktury, lecz gorzej sobie radzą na kolejnych. Na każdym z poziomów przywództwa istnieje nie tylko potrzeba dostrzegania zadań, zespołów i jednostek, ale także – w miarę wspinania się ku górze – dostrzegania subtelnych zmian w zadaniach, zespołach i jednostkach. Kluczem do budowania efektywnego przywództwa jest ciągłe myślenie o swojej roli przez pryzmat trzech kół.

W obszarze zadań przywódca najwyższego szczebla zajmuje się celami bardziej długodystansowymi i o szerszym zakresie.

W obszarze zespołu ma do czynienia z zadaniami dotyczącymi:

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

W obszarze jednostek znajdują się wszyscy członkowie organizacji, zarówno członkowie naczelnego kierownictwa, jak i każdy z osobna członek jej struktur. Trudno, aby wszystkich znać osobiście, czy choćby z nazwiska. Jednak powinnością przywódcy jest myśleć wciąż o każdym z pracujących w organizacji i rozmawiać z nimi przy każdej nadarzającej się okazji¹.

W siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii przywództwo ma bogatą przeszłość, kształtowaną tradycjami walk o chwałę korony brytyjskiej, w których rolę szczególną odegrali tacy wybitni dowódcy, jak: Colin Campbell, Arthur Wellesley Wellington, Viscount Horatio Nelson, Harold Rupert Alexander, Bernard Law Montgomery².

W jednej ze swoich prac poświęconych przywództwu, J. Adair tak charakteryzuje postać admirała Nelsona: *Przez cały okres życia poświęcony sprawowaniu stanowisk dowódczych Nelson potrafił przekazywać ludziom wiarę i harmonię. Umiał doskonale budować zespoły i nie miało dla niego znaczenia, czy chodziło o pojedynczy okręt, ich grupę, czy też całą flotę. Nelson miał niezwykle wysokie mniemanie o swoich oficerach i marynarzach. Ufał im, a oni w rewanżu starali się go nie zawieść*³. Nelson potrafił niezwykle sprawnie przekazywać podległym sobie oficerom własne plany i pomysły. Kiedy przedstawił swój pomysł przeprowadzenia bitwy pod Trafalgarem, jego wizja działań była elektryzująca. *Niektórzy się rozplakali, lecz wszyscy na nią przystali. To było nowe, to było jedyne, to było proste!*⁴. Flota brytyjska odniosła pod Trafalgarem

¹ Tamże s. 179.

² Zob. np. M. L. Lanning, *100 największych dowódców wszechczasów*, Warszawa 1998.

³ J. Adair, *Anatomia ...*, wyd. cyt., s. 121.

⁴ Tamże, s. 120.

ogromne zwycięstwo okupione śmiercią admirała Nelsona. Do dziś zachowała się treść listu marynarza, który tak pisał o tym fakcie do swojej rodziny: *Nigdy go nie widziałem i jest mi z tego powodu przykro, ale także jestem z tego rad. Chciałbym go zobaczyć, ale z drugiej strony wszyscy na moim okręcie, którzy go ujrzeli, to takie mięczaki. Od kiedy usłyszeli o jego śmierci, nic tylko ryczą i wypłakują sobie oczy. Dobry Boże! Faceci, którzy walczyli jak same diabły, teraz siedzą i płaczą jak baby*¹.

Przykłady bohaterskich czynów, fakty niezwyklej odwagi i zachowań przywódczych są bardzo często wykorzystywane współcześnie w procesie edukacji wojskowej w armii brytyjskiej. W ostatnich kilkunastu latach zintensyfikowano w niej proces edukacji kadry dowódczej, zwracając szczególną uwagę na rozpoznawanie i rozwijanie cech i umiejętności przywódczych wśród przełożonych. Proces ten mimo wielu doświadczeń, szczególnie z okresu II wojny światowej, został w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych całkowicie zastąpiony w wojsku, ale także poza nim, nauką o zarządzaniu. W ówczesnym podejściu tej nauki do problematyki przywództwa było ono traktowane jako element procesu zarządzania zasobami, traktowanego często jako jego synonim. W konsekwencji przywództwo było w coraz mniejszym stopniu dostrzegane jako proces społeczny, ludzie bowiem byli traktowani jako jeden z mierzalnych zasobów organizacji. Zdaniem Keith Spacie w kolejnych latach, aż do końca lat siedemdziesiątych, stosowanie słów przywódca (*leader*), względnie przywództwo (*leadership*) wyszło z mody. Występujące w marginalnym zakresie zjawisko łączenia przywództwa z wojskiem, czy szerzej - ze służbami mundurowymi, odnosiło się raczej do podkreślenia autorytarnego zachowania niektórych przełożonych².

Renesans pojęcia przywództwa w świadomości społecznej lat osiemdziesiątych jest związany z działaniami związków zawodowych, nieformalnych

¹ Tamże, s. 128.

² K. Spacie, *The Army and Leadership*, Materiały informacyjne Instytutu Studiów Strategiczno- Wojskowych Akademii Sztabu Sił Lądowych WB, 1994, nr 9.

i formalnych liderów określonych grup. W wojsku od lat osiemdziesiątych rozpoczęła się dyskusja dotycząca potrzeby zastąpienia pojęcia *zarządzanie* w odniesieniu do ludzi określeniem *przywództwo* i uzupełnienia w tym zakresie procesu dowodzenia. Coraz powszechniejszy w wojsku stawał się pogląd o potrzebie związków między zarządzaniem, przywództwem oraz dowodzeniem. Efektywne zarządzanie wymaga dobrego przywództwa. Podobnie przywództwo, aby było skuteczne, musi być wspierane dobrym zarządzaniem. Jednak każdy z tych procesów, łącznie z dowodzeniem, ma pewne swoiste właściwości. O złożoności wzajemnych związków pomiędzy tymi terminami może świadczyć pogląd głoszony przez profesora Johna Kottera z Harvard Business School. Jego zdaniem w wypadku zarządzania i przywództwa mamy do czynienia z komplementarnością dwóch funkcji: zarządzanie uzupełnia przywództwo, choć go nie zastępuje. Jednak precyzyjny charakter tych związków jest otwarty i może podlegać dyskusji¹. W wojsku, zdaniem brytyjskich autorów, większość stanowisk wymaga odpowiedzialności, a to wiąże się zarówno z przywództwem, jak i zarządzaniem, przy czym proporcje zależą od charakteru realizowanego działania.

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

¹ Tamże.

jest ważna, z wyjątkiem umiejętności przewodzenia, która jest cechą najważniejszą¹.

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

- szkolenie w tym zakresie (głównie kursowe) uruchamia się z chwilą pojawienia się takiej potrzeby;
- każda osoba przewidywana do objęcia wyższego stanowiska służbowego wymaga przeszkolenia i musi je odbyć przed objęciem stanowiska lub zaraz po jego objęciu;
- szkolenie powinno mieć charakter progresywny, nawiązywać do wcześniejszej zdobytej wiedzy i umiejętności kursantów, odzwierciedlać zmieniające się wymagania na kolejnych wyższych szczeblach dowodzenia;
- rozwijanie umiejętności przywódczych jest procesem ciągłym i nie można go ograniczać jedynie do czasu trwania kursu.

Oceny i propozycje zawarte w raporcie komisji resortowej pt. „Doskonalenie szkolenia obronnego” wskazują, że w najbliższym czasie w brytyjskiej edukacji wojskowej nastąpią znaczne zmiany. Mają one zapewnić optymalizację modelu szkolnictwa uwzględniającą potrzeby i możliwości sił zbrojnych. Wśród nowych propozycji organizacyjnych wymienia się powołanie do życia w m. Shrievenham Akademii Obrony, której celem będzie kształcenie na wszystkich poziomach edukacji wojskowej. W strukturze akademii planuje się utworzenie Centrum ds. Przywództwa Obronnego, którego rolą będzie także koordynowanie kształcenia i szkolenia do przywództwa realizowanego w całych siłach zbrojnych. Przewiduje się, że w ramach nowego modelu szkolnictwa utrzymane zo-

¹ *Army Doctrine Publication (ADP), Command, Army Code No 71565, 1998, s. 2-12.* Podaję za: J. Knetki, *Przywództwo w armii brytyjskiej*, maszynopis artykułu wykorzystany za zgodą autora.

staną dotychczasowe zasady organizowania kursów. Przede wszystkim odbywać się one będą:

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

4.2. PRZYWÓDZTWO W SIŁACH ZBROJNYCH NIEMIEC

Tworzenie koncepcji przywództwa w armii niemieckiej warunkowane było gorzkim doświadczeniem okresu drugiej wojny światowej, budowania sił zbrojnych w oparciu o bezwzględne posłuszeństwo żołnierzy, bezwarunkowe wykonawstwo rozkazów i poleceń przełożonych. Jak zauważają autorzy najpopularniejszego niemieckiego podręcznika o zarządzaniu – H. Steinmann i G. Schreyögg - w Niemczech w okresie ideologii socjalizmu narodowego przywództwo i przywódca były prawie kultowo wywyższone, z przerażającymi tego konsekwencjami. Jeszcze dzisiaj słowa „Führer” (przywódca) używa się nie bez pewnych oporów¹.

Współcześnie przywództwo jest rozpatrywane w Bundeswehrze w dwóch aspektach². Pierwszy z nich traktuje je jako proces polegający na kształtowaniu celów grupowych, motywowaniu i skłanianiu do określonych działań bez stosowania środków przymusu. Drugi natomiast eksponuje zdolność przełożonego do skutecznego realizowania zadań oraz umiejętność zjednywania podwładnych do swoich zamierzeń tak, aby uznali je za własne i odpowiadające ich interesom³.

¹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 284.

² M. Wiatr, *Przywództwo i profesjonalizm jako współczesne wyzwanie Bundeswehry*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki, J. Świniarski (red.), *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata*, Warszawa 2000, s. 100 -114.

³ Tamże, s. 101. Autor podaje powyższe wyróżnienie w oparciu o pracę: F. Wagner, *Handeln aus Überzeugung*, „Truppenpraxis” 1994, nr 6, s. 498.

Oba podejścia łączy założenie, że umiejętność dowodzenia zawiera w sobie umiejętności przewodzenia. Stąd też dobry dowódca i jednocześnie przywódca to ten, który:

- jest godny zaufania;
- planuje z sensem i podejmuje jasne decyzje;
- przekonująco rozkazuje i egzekwuje swe polecenia;
- stawia wyłącznie wykonalne zadania;
- czyni wszystko, aby jego pododdział uzyskał niezbędne wsparcie;
- identyfikuje się ze swoim pododdziałem;
- w każdej sytuacji zachowuje i okazuje opanowanie¹.

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

W Regulaminie walki wojsk lądowych Bundeswehry (HDV 100/100) czytamy, że dowodzenie wojskami jest sztuką, twórczą działalnością opierającą się na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy. Zaś najważniejszym zadaniem dowodzenia podczas działań jest złamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika oraz narzucenie mu swojej woli². Pozycja dowódcy – jego profesjonalizm i walory osobiste znajdują swoje odbicie także wśród czynników branych pod uwagę przy ocenie sił i środków własnych. Prócz parametrów ilościowych, stanu i sposobów zaopatrzenia, możliwości wsparcia walki, możliwości wykorzystania elektronicznych środków dowodzenia, obrony i rozpoznania wymienia się także morale żołnierzy, stopień ich wyszkolenia oraz kompetencje

¹ Zob. H. Willmann, *Erziehung und Ausbildung der Fuhrer im deutschen Heer*, „Wehrtechnik“ 2000, nr III, s. 12; A. E. Felber, *Das Prinzip des Führungsverhaltens in den Mittelpunkt stellen!* „Truppendienst“ 1991, nr 2, s. 121.

² *Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100 z dnia 18.08.1998 p. 300-301*; B. Panek, *Ocena położenia (Według poglądów Bundeswehry)*, Warszawa 1999, s. 6.

dowódcy¹. Personifikacja dowodzenia znajduje odniesienie w jego podstawowych zasadach:

- dowodzeniu przez zadania;
- rozkazie i posłuszeństwie;
- jednolitości dowodzenia;
- dostosowaniu zadań do środków.

Najważniejszą z nich jest zasada dowodzenia przez zadania. Dowodzenie przez zadania (niem. *Auftragstaktik*) wiąże się z Bundeswehrą od samego jej powstania. Już w pierwszych wytycznych do działalności sił lądowych (niem. *Kommanderbrief* nr 1) znalazły się następujące ustalenia:

1. Dowódcy ponoszą pełną odpowiedzialność za wydawane rozkazy, mieszczące się w ramach obowiązujących praw, zarządzeń i rozporządzeń. Mają wymagać i zapewnić posłuszeństwo w ramach sprecyzowanych zasad wojskowych i założeń politycznych.

2. Dowódcy określają czytelnie zakres obowiązków i dbają o ich respektowanie w relacji góra – dół. Mają zwracać uwagę na to, czy zasady obowiązujące w ramach dowodzenia przez zadania są stosowane w codziennej służbie.

3. Każdy problem należy rozwiązywać w miarę możliwości w miejscu jego pojawienia się. Nie należy go przedkładać instytucjom wyższym częściej niżli jest to naprawdę uzasadnione² Współczesne rozwinięcie idei dowodzenia przez zadania akcentuje potrzebę przekazywania zadań na stanowisko dysponujące najlepszymi możliwościami jego realizacji. Przełożony stawia podwładnemu jasno sprecyzowane zadanie, określa cel do osiągnięcia oraz warunki realizacyjne. Informuje ponadto o własnym zamiarze związanym z zadaniem, a także o sytuacji, do jakiej wspólny wysiłek ma doprowadzić (cel końcowy), wydziela także wymagane do realizacji zadania siły i środki. Podwładny wykorzystuje

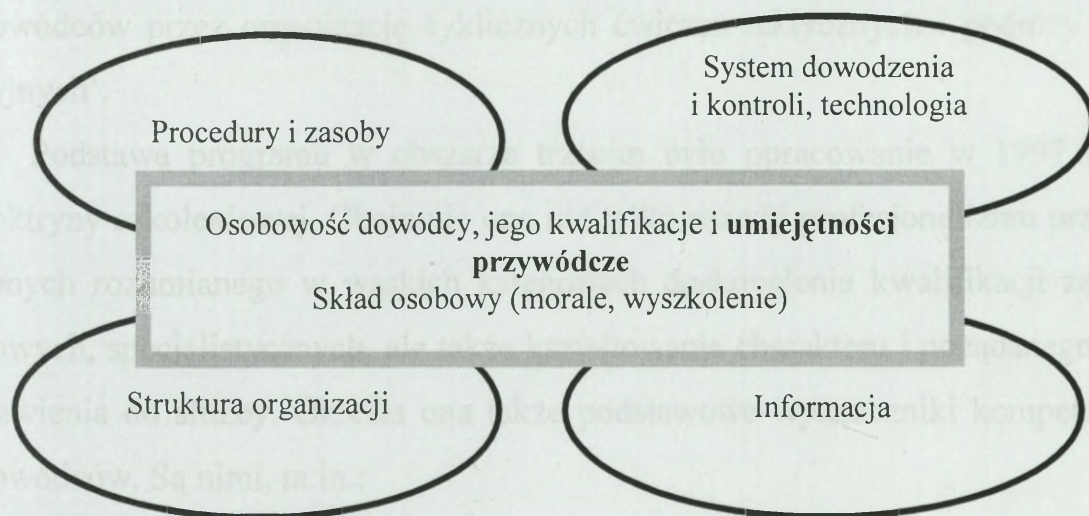
¹ B. Panek, *Ocena...*, wyd. cyt., s. 18-19.

² D. W. Oetting, *Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption*, Frankfurt am Main – Bonn 1993, s. 308.

samodzielnie wszystkie dostępne mu środki i podejmuje decyzje co do przebiegu realizacji zadania w ramach określonego przez przełożonego zakresu swobody¹.

Podstawą wykorzystywania w praktyce tej zasady jest obustronne zaufanie, wola wspólnego działania, wysoka motywacja, a także samodzielność i gotowość do przejęcia odpowiedzialności za działanie w ramach realizacji zadania. Dowódca, niezależnie od zakresu wykorzystywania tej zasady, i tak niepodzielnie odpowiada zarówno za swoje decyzje i postępowanie, jak również działanie podwładnych. Tylko zaufanie, współpraca i wspólny wysiłek umożliwiają realizację założonych celów².

Na tym tle przywództwo w dowodzeniu jest łączone z osobistymi predyspozycjami dowódcy i jego profesjonalizmem. Integruje ono dobre zarządzanie z siłami i środkami znajdującymi się w dyspozycji³.



Rys. 8. Przywództwo w niemieckim modelu dowodzenia

Jakościowym zwrotem w procesie rozwijania kompetencji dowódców w Bundeswehrze był program ogłoszony w 1996 roku przez inspektora SL –

¹ Zob. http://www.Bundeswehr.de/a_bis_z/A.html (2002-02-14).

² *Regulamin ...*, wyd. cyt., pkt. 302-304.

³ *BMVg. Inspekteur des Heeres. LEADERSHIP. Der militärische Führer im Einsatz – Forderungen für Erziehung und Ausbildung*, Bonn 1998, s.11; J.Keller, *Leadership – ein folgenschwerer Irrtum?*, Hamburg 1999, s. 14-15.

generała Helmuta Willmanna. Zakładał on podniesienie zdolności bojowej wojsk lądowych poprzez wdrożenie nowej koncepcji kształtowania kompetencji dowódców od szczebla batalionu do drużyny. W koncepcji tej wyodrębnione zostały cztery obszary programowe:

- w pierwszym określono założenia zmierzające do poprawy sprawności fizycznej dowódców i zasady gwarantujące jej utrzymanie;
- w drugim przyjęto szereg zmian normatywno-funkcjonalnych zapewniających dowódcom kompanii większą swobodę samodzielnego działania;
- trzeci obszar dotyczył realizacji programu rozwoju kompetencji przywódczych przełożonych, dowódców batalionów, kompanii, plutonów oraz drużyn;
- czwarty obszar określał warunki doskonalenia myślenia operacyjnego dowódców przez organizację cyklicznych ćwiczeń taktycznych i podróży studyjnych¹.

Podstawą programu w obszarze trzecim było opracowanie w 1997 roku doktryny szkoleniowej. Obejmuje ona nie tylko rozwój profesjonalizmu przełożonych rozumianego w wąskich kategoriach doskonalenia kwalifikacji zawodowych, specjalistycznych, ale także kształtowania charakteru i pożądanego nastawienia do służby. Określa ona także podstawowe wyznaczniki kompetencji dowódców. Są nimi, m.in.:

- umiejętności przywódcze;
- wspólne z podwładnymi ponoszenie ryzyka w działaniach;
- opieka nad podwładnymi i ich podmiotowe traktowanie².

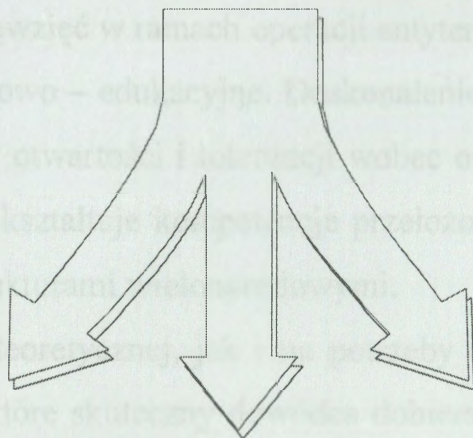
Zdaniem Willmanna przywództwo przełożonych bazuje na ich profesjonalizmie i wiarygodności osobistej, budowanej na płaszczyźnie wyznaczonej przez normy etyczne i zasady wzajemnego zaufania. Więż emocjonalna wyraża-

¹ H. Willmann, *Entscheidende Basis für die Zukunftsfähigkeit*, „Truppenpraxis“ 1999, nr 6, s. 421.

² Tamże, s.104.

na jest w podmiotowości podwładnego, poszanowaniu jego godności i praw, w tym prawa do postępowania zgodnie z sumieniem.

**„DOWODZENIE PRZEZ ZADANIA”
ZORIENTOWANIE NA ZESPÓŁ
ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE**



WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚĆ

WSPÓŁKSZTAŁTOWANIE

WSPÓŁODDZIAŁYWANIE

Rys. 9. Podstawy dowodzenia przez zadania

Dowodzenie przez zadania uczy odpowiedzialności, wzmacnia motywację, poczucie własnej wartości, jest zachętą do poszukiwania jak najlepszych rozwiązań. Taka treść relacji interpersonalnej zwiększa jednocześnie zapotrzebowanie na wysoką jakość więzi duchowo-etycznej między przełożonym a podwładnymi.

Uwarunkowania te powodują, że dowodzenie takie realizują tylko ci dowódcy, którzy mają zdolność samodzielnego myślenia i gotowi są do podejmowania ryzyka. Zmieniające się warunki, w jakich działać ma współczesna niemiecka armia (np. zmiana w konstytucji umożliwiająca użycie wojsk także poza granicami państwa niemieckiego) wzmogły potrzebę dalszego intensyfikowania kształcenia w armii. Jak przekonują doświadczenia zebrane w misjach pokojowych realizowanych przez Bundeswehrę na Bałkanach (od 1996 roku w Bośni

w ramach SFOR, a od 1999 roku w Kosowie w strukturach KFOR), działania jednostek niemieckich, przede wszystkim z oddziałów wojsk lądowych, można ocenić bardzo wysoko. Ocena ta wyraża akceptację wysokiej sprawności działania zespołów zadaniowych, kompetencji przełożonych i ich zdolności przywódczych¹. Ostatnie doświadczenia z misji, jak i coraz większy zakres wspólnych koalicyjnych przedsięwzięć w ramach operacji antyterrorystycznych wyznaczają kolejne cele szkoleniowo – edukacyjne. Doskonalenie procedur współdziałania, kształtowanie postaw otwartości i tolerancji wobec odmiennych kultur oraz historii innych państw kształtuje kompetencje przełożonych w zakresie efektywnego dowodzenia strukturami wielonarodowymi.

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

Budowa państwa demokratycznego, warunkowana ograniczeniami narzucenymi przez państwa koalicji antyhitlerowskiej oraz silna wewnętrzna potrzeba dbałości o stabilną strukturę i bezpieczeństwo państwa zrodziły w Niemczech ideę *Innere Führung*. Filozofię kierowania wiążącą siły zbrojne, w ramach realizacji zadań, z wartościami konstytucji. Zakładała ona nie tylko budowę nowoczesnej struktury armii, ale nade wszystko kształtowanie świadomości i postaw obywatela w mundurze. Jej zadaniem jest niwelowanie napięć, jakie mogą powstać przy krzyżowaniu się indywidualnych praw wolnego człowieka z powinnościami wojskowymi. Odejście od tradycyjnych, żelaznych zasad nie-

¹ H. Willmann, *Erziehung...*, s. 14.

mieckiego drylu zakłada, iż żołnierz demokratycznego państwa w trakcie pełnienia służby wojskowej powinien kierować się także swoim sumieniem, a nie tylko słuchać i ślepo wykonywać rozkazy przełożonych. Twórcy tej koncepcji (hrabiowie: Wolf von Baudissin, Johann von Kielmansegg i Ulrich de Maiziere) założyli, że da się w jej ramach połączyć wojskową dyscyplinę i konieczne posłuszeństwo z duchową wolnością oraz współodpowiedzialnością.

Na przestrzeni lat idea *Innere Führung* zmieniła dotychczasowe podstawy edukacji wojskowej, jej treści, metody i formy. Współczesne przygotowanie oficerów, podoficerów i funkcyjnych wymaga rozwoju ich kompetencji społecznych, umiejętności wpływania na podwładnych, zjednywania ich dla realizacji wspólnych celów. Podstawa myślenia wyrażająca kierunek edukacyjnych i szkoleniowych zmian została zawarta w regule: *Traktuj każdego tak, jak chciałbyś, aby ciebie traktowano i rozważ dokładnie, czy konsekwencje, jakie wynikają dla innych z twojego działania, mógłbyś sam zaakceptować i uznać za pomocne i motywujące (...)*¹. Ogólna idea *Innere Führung* znajduje wyraz w zasadach:

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

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

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

¹ Zob. np. H. A. Jacobsen, L. Souchon (red.), *W służbie pokoju. Bundeswehra 1955-1993*, Warszawa 1993, s. 83.

W najnowszej instrukcji ZDv 10/1 z 1993 roku, zatytułowanej *Innere Führung* zawarto szczegółową charakterystykę obszarów zastosowania koncepcji dowodzenia wewnętrznego w wojsku. Szczególne miejsce znalazło tam odniesienie tej idei do rozwijania w wojsku przywództwa przełożonych. Przywództwo (niem. *Menschenführung*) znajduje swój wyraz w codziennej służbie, zwłaszcza zaś w bezpośrednich kontaktach personalnych. Właściwe rozumienie przywództwa wymaga od dowódców pozytywnego nastawienia – otwarcia się na podwładnych, rozumienia ich potrzeb i stanów emocjonalnych¹.

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

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

W ramach kursów przywództwa szczególny akcent kładzie się na rozwijanie umiejętności zachowań stymulujących dowodzenie przez zadania, bazujących na optymalnym wykorzystaniu kompetencji podwładnych oraz ich woli współpracy. Zwraca się uwagę na optymalizację relacji przełożony – podwładny oraz na tworzenie emocjonalnej więzi żołnierza ze środowiskiem. Podwładny musi być przekonany o tym, że hierarchiczność struktury formalnej i obowiązujące zasady regulaminowego posłuszeństwa nie zagłuszają jego ludzkich trosk i egzystencjalnych potrzeb. Musi mieć pewność, że jego radości i smutki będą

¹ Zob. [http://www.zentruminnerefuehrung.de/Innere Fuehrung_ Konzeption](http://www.zentruminnerefuehrung.de/Innere_Fuehrung_Konzeption), (2002-02-13).

dostrzegane, a wartości i przekonania szanowane. Rolą przełożonych jest tworzyć warunki sprzyjające właściwym relacjom na płaszczyźnie koleżeńskej (niem. *die kameradschaftliche Bindungen*) poprzez należyłą organizację szkolenia oraz własny styl dowodzenia.

Można przypuszczać, że pomimo zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych koncepcja *Innere Führung* będzie nadal rozwijana i dostosowywana do potrzeb Bundeswehry. Koncepcja dowodzenia wewnętrznego od czasów jej narodzin do dzisiaj potwierdziła bowiem nie tylko swoją oryginalność, ale przede wszystkim przydatność w kształtowaniu reguł poszanowania praw i wolności obywatelskich w strukturach sił zbrojnych demokratycznego państwa.

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

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

daniowymi¹. Już obecnie dowodzenie przez zadania ma w terminologii natowskiej swoje odzwierciedlenie w formule *mission command*, stającej się podstawową zasadą operacyjną sił zbrojnych Paktu².

W aspekcie dotychczasowych rozpatrywań warto odnieść się do założeń programowych kształcenia przywódców przez Wydział Przywództwa i Opieki w Centrum Innere Führung. Prezentacja założeń programu realizowanego przez Wydział Przywództwa i Opieki została oparta głównie na treściach wykładu tradycyjnie rozpoczynającego cykl zajęć dla oficerów w Centrum Innere Führung. Traktujemy je zatem jako, w pewnym sensie, oficjalną wykładnię idei przywództwa oraz systemu edukacyjnego funkcjonującego w tym ośrodku kształcenia.

Przypomnijmy, że przywództwo jest terminem stosowanym w Niemczech nie tylko w odniesieniu do środowiska wojskowego, lecz również do innych organizacji. Choć dotyczy formalnych relacji przełożony – podwładny, eksponuje jednocześnie ich aspekt osobowy, zwłaszcza zaś potrzebę wzajemnego zrozumienia. Oznacza to, że przywództwo obejmuje nie tylko ważne komponenty instrumentalne prowadzące do wykonania zadań, lecz także sferę bezpośrednich relacji pomiędzy żołnierzami różniącymi się pod względem zdolności, postaw i innych właściwości indywidualnych.

Jako płaszczyzna praktycznego zastosowania koncepcji Innere Führung przywództwo ma dla Bundeswehry specyficzne znaczenie, wyróżniające je całkowicie od przywództwa w innych armiach. Ma ono do odegrania kluczową rolę w obszarze napięć na tle wymagań funkcjonalnych związanych z zadaniami wojskowymi i konstytucyjnego obowiązku poszanowania osobowości oraz praw społecznych żołnierza. Wszyscy przełożeni w ramach procesu kształcenia (np.

¹ Zob. np. F. R. Kirkland, *Leadership...*, wyd. cyt., s. 33.

² B. Fleckenstein, *Leadership hat Konjunktur. Die neue Bundeswehr braucht eine kompetente Führerelite*, „Information für die Truppe“ 1999, nr 6, s. 25.

na studiach, kursach oraz seminariach) są w takim duchu edukowani, oceniani i – w miarę potrzeb – korygowani przez wyższych przełożonych.

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

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

Jedną z najważniejszych zasad, na jakich opiera się system dowodzenia i edukacji w Bundeswehrze jest założenie, że żołnierz jest przede wszystkim **obywatelem w mundurze**. Jej realizacja oznacza w praktyce szkoleniowej takie kształtowanie żołnierza, aby był on w pełni świadom zobowiązań względem społeczeństwa, nie zaś wyposażoną w nieograniczoną wolność osobą. Wolność oznacza zarówno samorozwój według własnej woli, jak i szansę wpływania na środowisko. Wymaganiom z zakresu wolności indywidualnej przeciwstawiają się jednak powinności wynikające z funkcjonowania tzw. dużych organizacji. W siłach zbrojnych konflikty tej natury mogą przybierać szczególnie ostry wymiar.

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

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

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

Jako szczególnie ważną przesłankę konstruowania programów przywództwa realizowanych w Centrum traktuje się przeobrażenia w świadomości społecznej. Sfera ta jest bardzo delikatna. Bundeswehra ma ciągle do czynienia z nowymi generacjami poborowych. Zmienia się ich nastawienie do państwa, społeczeństwa i Bundeswehry. Stawiane przez poborowych (i nie tylko) pytania i wątpliwości zmieniają swą naturę, często w bardzo dużym tempie. Nasuwają się m.in. pytania: Co przełożeni wiedzą o nastawieniach, doświadczeniach, troskach i nadziejach swoich żołnierzy i w jakim stopniu identyfikują się z postu-

lowanym modelem wychowawczym i szkoleniowym? Jak prezentują się wychowywani i szkoleni żołnierze w oczach dowódców?

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

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

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

Jak już wspomniano, punktem wyjścia w niemieckiej koncepcji przywództwa wojskowego jest wizerunek człowieka opisany konstytucyjnie, skupiający się na jego godności. Przywództwo niesie ze sobą odpowiedzialność za drugiego człowieka.

Jak zauważają jednak badacze tej problematyki, wysoka ranga nadawana przywództwu w oficjalnych dokumentach i publikacjach nie zawsze znajduje pełne odzwierciedlenie w praktyce codziennej służby. Do głównych przyczyn rozdźwięku między teorią i praktyką zaliczają oni:

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

- zbyt częste zmiany organizacyjne.

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

- w prowadzeniu działań bojowych;
- w szkoleniu ogniowym oraz eksploatacji uzbrojenia i sprzętu;
- w kształtowaniu więzi koleżeńskich.

Wychodząc z założenia, że istnieje transfer sprawnego działania, ćwiczy się standardowe sytuacje, aż do ich perfekcyjnego opanowania. Na pytanie, czy takie zasady i metody szkolenia zapewniają pełną skuteczność, trudno jednoznacznie pozytywnie odpowiedzieć. Jak wynika z analizy zaangażowania żołnierzy niemieckich w misjach pokojowych, należy m.in. zintensyfikować działania w zakresie rozwijania zdolności do autentycznego przywództwa. Współczesna koncepcja Innere Führung musi dowieść swojej przydatności w takich właśnie, szczególnie trudnych warunkach. W tym celu opracowana została m.in. ramowa koncepcja niwelowania obciążeń psychologicznych. W praktyce szkolenia i wychowania każdy dowódca, niezależnie od szczebla, musi mieć do czynienia z czynnikami obciążającymi podobnymi do tych, które występują na polu walki lub w czasie pełnienia misji pokojowych. Idzie również o to, aby przygotować się na oddziaływanie takich wspomnianych już czynników sytuacji ekstremalnych, jak:

- znalezienie się w niewoli;

- odniesienie ran i działanie w warunkach realnego zagrożenia własnego życia i egzystencji podwładnych;

- trauma spowodowana zranieniem lub śmiercią żołnierzy, a także stratami wśród ludności cywilnej.

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

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

Wychodząc z założenia, że doskonalenie przywództwa jest możliwe, wskazuje się przede wszystkim na potrzebę konsekwentnego rozwijania dowodzenia przez zadania. Istnieje bowiem przekonanie, że w organizacji wojskowej, jaką jest Bundeswehra, występują jeszcze rezerwy w zakresie kreatywnej i samoregulującej się współpracy grupowej (niem. *teamarbeit*). Dlatego zakłada się, że Bundeswehra będzie konsekwentnie i systematycznie rozwijała kwalifikacje dowódców wojskowych wszystkich szczebli na różnych płaszczyznach oddziaływania koncepcji *Innere Führung*. Dotyczy to w szczególności wymiaru przywództwa, który będzie poszerzany i intensyfikowany. Ukierunkowane szkolenie

w tym zakresie – jak wynika z analizy wieloletnich doświadczeń – pozwala skutecznie rozwiązywać problemy w miejscach ich powstawania, to znaczy w warunkach coraz bardziej złożonych sytuacji dnia powszedniego. Ponadto umożliwia przekazywanie na płaszczyznę praktyczną wiedzy naukowej dotyczącej problematyki przywództwa.

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

Jako rozwiązanie optymalne wskazuje się na sytuację, w której żołnierz po zakończeniu służby:

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

Znajdowanie zrozumienia i okazywanie zrozumienia to podstawowe elementy istoty przywództwa w armii niemieckiej. Współczesne przywództwo nie jest więc ustępującą falą (niem. *weiche Welle*). Przeciwnie – przyjmuje się, że ma wspierać twarde, stawiające wiele wymagań psychicznych i fizycznych szkolenie przygotowujące do rzeczywistych działań. Stąd też wyzwanie, przed którym stają na co dzień przełożeni.

4.3. PRZYWÓDZTWO W KONCEPCJI AMERYKAŃSKIEJ

Współczesna doktryna Stanów Zjednoczonych wyróżnia dwa komponenty dowodzenia: umiejętność podejmowania decyzji i przewodzenia żołnierzami¹. Także realizowany w końcu lat dziewięćdziesiątych program badawczy *Force XXI* traktuje problem przywództwa jako ważny element motywowania żołnierzy podczas prowadzenia różnych działań². Być może – jak stwierdzają autorzy programu – jest to najważniejszy składnik sukcesu na polu walki. Wymieniając w doktrynie operacyjnej wojsk lądowych USA (FM 3-0)³ komponenty siły bojowej, wskazuje się na rolę przywództwa jako najbardziej dynamicznego jej elementu. Dowódcy łączą elementy siły bojowej – manewr, siłę ogniową, przywództwo, zabezpieczenie i informację – w celu pokonania nieprzyjaciela⁴ (zob. rys. 10.). *Pewne, śmiałe i kompetentne przywództwo skupia się na wszystkich elementach siły bojowej i jest katalizatorem tworzącym warunki sukcesu.(...) Przywódcy określają cel, kierunek i motywują we wszystkich operacjach. Przywództwo jest kluczem, a działania przywódcy często stanowią o sukcesie lub niepowodzeniu, szczególnie w małych zespołach*⁵.

Najszerszy, jednolity i całościowy opis dowodzenia i przywództwa zawarto w nowej amerykańskiej doktrynie przywództwa i zaprezentowano w opracowaniu *Army Leadership* (FM 22-100). Celem tej doktryny jest dostarczenie teoretycznych podstaw przygotowania przywódców wojskowych.

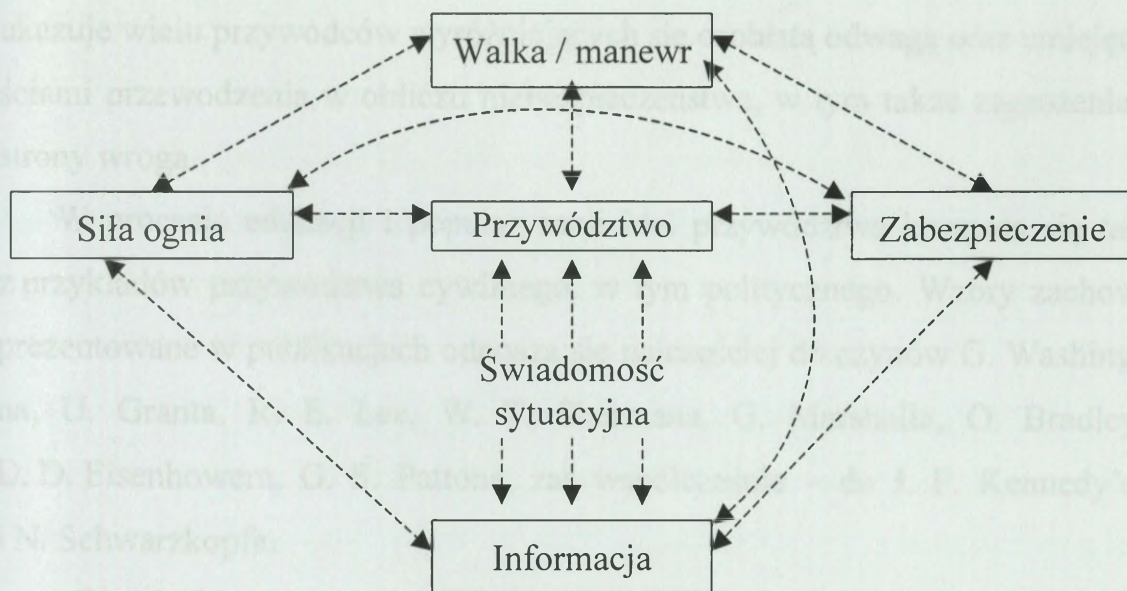
¹ P. E. Blackwell, G. J. Bozek, *Leadership for the New Millennium*, [w:] "Military Review", May-June 1998, s. 41.

² Tamże, s. 41.

³ *Doktryna operacyjna Wojsk Lądowych USA (FM 3-0)*, Sztab Departamentu Wojsk Lądowych USA, Waszyngton 2001.

⁴ Tamże, s. 4-3.

⁵ Tamże, s. 4-16.



Rys. 10. Elementy siły bojowej wojsk

W dokumencie tym przywództwo definiuje się jako wywieranie wpływu na osoby poprzez określenie celu, kierowanie i motywowanie w czasie prowadzonych działań na rzecz wykonania zadania oraz doskonalenia organizacji¹. W takim rozumieniu przywództwo wykracza poza wywieranie skutecznego wpływu, na rzecz takiego, który pozwala zrealizować zadanie i doskonalić organizację. Jednocześnie uwzględnia także to, co niesie ze sobą proces kierowania. Takie rozumienie przywództwa znajduje odzwierciedlenie w strukturze wartości, cech, umiejętności i zachowań, jak również w ich bardziej szczegółowych desygnatach².

4.3.1. Tradycje przywództwa

Tradycje przywództwa w armii Stanów Zjednoczonych sięgają czasów walk o niepodległość, okresu wojny secesyjnej, dotyczą udziału wojsk amerykańskich w wojnach światowych i dziesiątkach konfliktów lokalnych. Historia

¹ Zob. FM 22-100, także: B. Szulc, *Modele przywództwa w armii USA a tradycje polskie*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002, s. 209.

² Zob. B. Szulc, *Modele...*, s. 210.

ukazuje wielu przywódców wyróżniających się osobistą odwagą oraz umiejętnościami przewodzenia w obliczu niebezpieczeństwa, w tym także zagrożenia ze strony wroga.

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

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

1. **Erę paternalizmu**, która obejmuje okres początków walk o niepodległość Stanów Zjednoczonych aż do 1940 roku, poprzedzającego przystąpienie Ameryki do działań wojennych.

2. **Erę chaosu**, która przypada na lata 1940-1979 i wiąże się ze wzrostem liczebności armii, skali i zakresu podejmowanych przez nią zadań, z gwałtownymi zmianami kulturowymi, a także zaniedbaniami szkoleniowymi i edukacyjnymi.

3. **Erę odrodzenia** – sięgającą końca lat 70. i trwającą do chwili obecnej¹.

Początki formowania podstaw przywództwa sięgają – jak już wspomniano – czasów amerykańskiej wojny o niepodległość. W wydanej w 1778 roku *Niebieskiej książce* baron von Steubens zwracał uwagę na powinności dowódców wobec żołnierzy. Postulował traktowanie podwładnych z szacunkiem, tworzenie więzów lojalności i przejawianie wobec nich troski. Bardzo wyraźnie problem ten przedstawiony został w wydanym w 1821 roku *Regulaminie armii*. Stanowił

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

on, że wszyscy oficerowie powinni prowadzić, kierować i ochraniać podwładnych, których patriotyzm, walory i posłuszeństwo są ważnym czynnikiem reputacji i sławy dowódców. Jeszcze wyraźniej problem relacji pomiędzy dowódcą a podwładnymi został przedstawiony przez generała Johna H. Schofielda, który dostrzegł, iż dyscyplina wojskowa i sposób jej kształtowania wiążą się z poziomem świadomości i motywacji żołnierzy¹. Tak być musi szczególnie w demokratycznych armiach, gdzie dyscyplina jest pochodną wspólnego wysiłku podwładnych i przełożonych, nie zaś wyłącznym rezultatem autokratyzmu tych ostatnich. Pisał on między innymi, iż dyscypliny, która tworzy z żołnierzy wolnych krajów wiarygodnych i świadomych uczestników bitwy, nie osiągnie się przez ostre i tyrańskie ich traktowanie. W państwach, w których postępuje się w ten sposób, nigdy nie stworzy się prawdziwej armii, można ją co najwyżej zniszczyć². W swojej koncepcji przywództwa Schofield zaproponował oparcie jej na kilku, dających się rozwijać i doskonalić, elementach: Wśród nich wymieniał m.in.:

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

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

¹ Na podstawie: D. J. Remer, *Leadership for 21st Century: Empowerment, Environment and the Golden Rule*, "Military Review", January - February 1996.

² Tamże.

jennych *30 dniami cudów*, nie mogąc się nadziwić, jak szybko można było wyszkolić potrzebnych dowódców plutonów¹.

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

Powszechne przyzwolenie na bylejakość zrodziło zjawisko *syndromu defektu zero*. W notatce, jaką generał William F. Peers wysłał szefowi sztabu sił lądowych w 1970 roku – gen. Williamowi Westmorelandowi, znalazły się in-

¹ Podaję za: B. M. Bass, *Leading in the Army After Next*, "Military Review", March - April 1998, s. 49.

formacje, iż oficerowie uchylają się od odpowiedzialności, kłamią, przemykają oczy na niewłaściwe postępowanie, dowodzą z bezpiecznej odległości, ignorują potrzeby i troski podwładnych, nie potrafią wdrożyć środków zapewniających podwładnym bezpieczeństwo. Ujawnione po 13 latach od chwili powstania w 1970 roku *Studium na temat profesjonalizmu wojskowego*, przygotowane przez słuchaczy Szkoły Wojskowej Sił Lądowych na polecenie generała Williama C. Westmorelanda, dokumentowało stan kryzysu armii. W materiale stwierdzano, że oficerowie wszystkich stopni oceniali, iż warunkiem odniesienia sukcesu osobistego jest umiejętność zadowolenia przełożonego, nie zaś zaspokojenie uzasadnionych potrzeb podwładnych czy wysoka sprawność wykonywania zadań. Generałowie oczekiwali pomyślnych informacji, a przełożeni niższych szczebli pochłonięci byli uzyskiwaniem takich danych statystycznych i przedkładaniem optymistycznie brzmiących meldunków. W koszarach kwitł handel narkotykami, bandy poszczególnych nacji zwalczały się wzajemnie na służbie i poza nią. Wielu oficerów bało się wchodzić nocą do koszar.

Kryzys w dowodzeniu stał się szczególnie widoczny w czasie wojny wietnamskiej. Według generała Normana H. Schwarzkopfa, wojna spowodowała takie nasilenie rekrutacji do armii, że doświadczeni oficerowie i podoficerowie należeli do rzadkości. Pośród poruczników większość stanowili poborowi: uczniowie collegów, którym zaproponowano przyspieszony kurs oficerski. Psychicznie byli to ludzie nieprzygotowani do wzięcia na siebie odpowiedzialności za życie innych¹. W czasie działań bojowych niektórzy żołnierze, rozdrażnieni postępowaniem części oficerów obojętnych na ich los, próbowali tych oficerów zabić, czasami skutecznie².

Zmiany oblicza armii, ograniczające skutki kryzysu, podjęto w początkach lat siedemdziesiątych, tworząc między innymi Dowództwo do Spraw Doktryny i Szkolenia (ang. *Training and Doctrine Command* – TRADOC). Zajmowało się

¹ N. H. Schwarzkopf, *Nie trzeba bohatera. Autobiografia*, Warszawa 1993, s. 178.

² Podaję za: F. R. Kirkland, *Leadership...*, wyd. cyt., s. 30-34.

ono założeniami doktrynalnymi i prognozowaniem rozwoju form prowadzenia walki, tworzeniem standardów i wymagań szkoleniowych, odpowiadając jednocześnie za wdrażanie tych standardów w podległych mu ośrodkach szkolenia i szkołach oficerskich.

Pierwsze oznaki poprawy sytuacji pojawiły się w pod koniec lat siedemdziesiątych wraz z wdrażaniem nowego programu naboru do armii, uruchomieniem Narodowego Centrum Szkolenia, podjęciem kilkuletnich badań eksperymentalnych o nazwie COHORT (ang. *cohesion, operational readiness and training* – spójność, gotowość operacyjna i szkolenie). Wyniki tych badań potwierdzały wpływ spójności poziomej i pionowej na wzrost możliwości adaptacyjnych żołnierzy i ich odporności na psychologiczne czynniki pola walki. Żołnierze w badanych jednostkach, w których dowódców cechowała elastyczność w obdarzaniu podwładnych zaufaniem i względną swobodą działania, wykazywali dużą aktywność, chęć udziału w podejmowaniu decyzji i wysoką kreatywność, a jednocześnie szybciej się uczyli. Choć pododdziały dowodzone przez takich dowódców osiągały wyśmienite wyniki, jednak dowodzenie nimi nie było wcale łatwe. Podwładni domagali się nieustannie informacji i nowych wyzwań, stąd część oficerów i podoficerów nie była zdolna sprostać nowym wymaganiom. Każdy błąd przełożonego był natychmiast zauważany przez podwładnych, którzy także od swoich dowódców oczekiwali czynienia postępów. Przełożeni, którzy nie dawali sobie rady lub zachowywali tradycyjny dystans w relacjach interpersonalnych, często byli zagubieni i uciekali się do zachowań autokratycznych¹.

Należy zauważyć, że również w dokumentach normatywnych i oficjalnych dokumentach SL USA pojawiły się zapisy zwracające uwagę na potrzebę dbałości o podwładnych, budowanie wzajemnego szacunku². Rolę podstawową w przedmiotowej dziedzinie pełni dokument normatywny, przyjęty przez De-

¹ Tamże, s. 32-33.

² Na przykład regulaminy SL: AR 600 – 20; FM 22 – 100.

partament SL Stanów Zjednoczonych 31 sierpnia 1999 roku. Oznaczony skróto FM 22-100, nosi w pełnym rozwinięciu nazwę *Przywództwo w siłach lądowych. Być, wiedzieć, robić* (ang. *Army leadership. Be, Know, Do*)¹. Nawet pobieżna analiza jego spisu treści świadczy o tym, jak złożone są relacje przełożony – podwładny, oraz o wadze, jaką do tej problematyki przywiązuje kierownictwo SZ Stanów Zjednoczonych.

Dzisiejsze rozumienie przywództwa w armii amerykańskiej daje się również określić na podstawie istniejących dokumentów normatywnych, programów szkolenia i edukacji, a także opracowań i publikacji naukowych oraz popularnonaukowych.

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

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

Czynniki te dobrze ilustruje treść definicji zawartej we wspomnianym amerykańskim podręczniku FM 22-100. Przywództwo definiuje się tam jako *oddziaływanie na ludzi przez (...) określenie celu, kierowanie i motywowanie w czasie prowadzonych działań, zmierzające do wykonania zadania oraz udoskonalenia organizacji*².

Przywództwo powstaje i rozwija się lub też przemija, gdyż opiera się na jakości interakcji pomiędzy podwładnym i przełożonym. Jakość interakcji, jak zauważa na łamach dwumiesięcznika SL USA „Military Review” Christopher

¹ Publikacja ta zastąpiła poprzednie dokumenty dotyczące przywództwa w SL USA: FM 22-100 z 31 lipca 1990 r.; FM 22-101 z 3 czerwca 1985 r.; FM 22-102 z 2 marca 1987 r.; FM 22-103 z 21 czerwca 1987 r.; DA Pam 600-80 z 9 czerwca 1987 r. oraz DA Form 4856 z czerwca 1985 r.

² Podaję za: B. Szulc, *Model przywództwa w armii USA a tradycje polskie*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.) *Teoria i praktyka ...* wyd. cyt., s. 247.

Kolenda, może skutkować pożądanym wpływem na podwładnych tylko wtedy, gdy:

1. Zapewniony zostanie jednoznaczny kierunek wspólnych działań, zostanie sformułowana przez lidera jasna wizja wspólnego działania i przedstawiona tak, aby wyrażała także pragnienie dowódcy i pewność, że cel ten wspólnie osiągną. Według autora ludzie tylko wtedy będą słuchać przywódcy, gdy uwierzą w niego jako osobę, gdy zaakceptują jego charakter.

2. Osiągnięty zostanie zdrowy klimat, w którym ludzie będą współpracować i osiągać cele swojej organizacji. Taki klimat można osiągnąć, godząc cele jednostkowe bądź zespołowe ze wspólnymi wartościami i celami organizacji¹.

W ostatnich kilku latach szczególnego znaczenia dla rozwoju przywództwa w praktyce kształcenia i szkolenia wojskowego nabiera koncepcja przywództwa adaptacyjnego (ang. *adaptive leadership*)². W koncepcji tej eksponuje się sytuacyjny kontekst przywództwa, który może uwzględniać np.: różnorodność zadań czy odmienność struktur grup (zespołów). Coraz częściej przyjmuje się założenie, że nie ma przywódców absolutnych, gdyż skuteczne przywództwo musi zawsze uwzględniać specyficzne wymagania, tak różne jak różne są organizacje, w których działają przełożeni i podlegający im ludzie. Przywódca powinien w większym stopniu wiedzieć to, co powinien zrobić tu i teraz, a nie to, co powinien zrobić w ogóle.

Zmiany technologiczne i strukturalne jak również zmienność zadań i ich nieokreśloność, tak w skali makro jak i mikro, powodują konieczność przygotowywania dowódców do tego, by umieli dopasowywać swój styl postępowania do sytuacji. James Hunt oraz John Blair, opisując w modelu heurystycznym czynniki przywództwa sytuacyjnego, zwracają uwagę na konieczność oceniania

¹ Ch. Kolenda, *Navigating the Fog of Technological Change*, "Military Review", November – December, 1996, s. 31-40.

² K. E. Erving, D. A. Decker, *Adaptive and the Interim Brigade Combat Team*, „Military Review”, September – October 2000, s. 24.

ich przez pryzmat wielu składowych¹. Sytuacyjna ocena przywództwa jest nie tylko następstwem zachowania się dowódcy w konkretnej sytuacji zadaniowej, ale coraz częściej rezultatem wpływu na jej przebieg i następstwa wielu grup zmiennych. Pełna ocena sytuacyjna zawiera – zdaniem autorów – cztery grupy czynników, przy czym pierwszy z makroczynników rzutuje na pozostałe. W tej grupie bowiem znajdują się takie czynniki, jak: środowisko międzynarodowe, środowisko społeczne, środowisko zadaniowe, kontekst organizacyjny, struktura organizacyjna i cel, procesy organizacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi. Ich rola coraz częściej determinuje zachowania przywódcze i menedżerskie dowódców wojskowych. W pozostałych grupach czynników występują: czynniki skali mikro (właściwości jednostki wojskowej, właściwości zadania, ocena właściwości podwładnych, umiejętności przywódcze dowódców); efektywność (indywidualna i zbiorowa); zachowanie przywódcze i menedżerskie².

Od wielu lat w kształceniu wojskowym do oceny zachowań przywódczych wykorzystywana jest teoria Paula Herseya i Kennetha Blancharda. Ich model sytuacyjnego przywództwa w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych został uzupełniony o element gotowości podwładnych³. Element ten jest określany jako stopień okazywania przez zwolenników zdolności i woli do realizacji konkretnego zadania. Wola stanowi kombinację zaufania, zaangażowania i motywacji, zaś zdolność przejawia się w wiedzy, doświadczeniu oraz umiejętnościach prezentowanych w konkretnej sytuacji. Wszystkie czynniki sytuacyjnego modelu przywództwa pozwalają na analizę konkretnego zachowania przywódczego, jak również poszukiwanie optymalnego stylu do określonej sytuacji.

David D. Van i Gary Yukl zwracają uwagę na potrzebę dopasowywania każdej koncepcji przywództwa do potrzeb konkretnej organizacji. Szczególną

¹ J. Hunt, J. Blair, *Leadership on the Future Battlefield*, New York 1985. Podaję za: G. W. Yeakey, *Situational Leadership*, "Military Review", Januar – Februar 2002.

² Tamże.

³ P. Hersey, K. Blanchard, D. Jonson, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 1996. Podaję za: G. W. Yeakey, *Situational Leadership*, "Military Review", Januar – Februar 2002.

ostrożność należy zachować – ich zdaniem – przy przenoszeniu do wojska doświadczeń organizacji biznesowych w tym względzie¹. Sytuacyjność przywództwa wojskowego odnosi się do uwarunkowań związanych z miejscem, czasem, specyfiką rodzajów sił zbrojnych, wiąże się też z wielkością jednostek i poziomem organizacyjnym. Koncepcja przywództwa sytuacyjnego znajduje obecnie tak szerokie zastosowanie, gdyż w koncepcjach szkoleniowo-edukacyjnych pozwala rozpatrywać zachowania przywódcze na przykład w odniesieniu do różnych poziomów organizacyjnych (ang. *levels of leadership*). Wśród bardziej znanych podziałów można wskazać:

- popularną typologię poziomów przywództwa przyjętą we wspomnianym już dokumencie FM 22-100 (bezpośrednie, organizacyjne, strategiczne);
- typologię wyodrębniającą poziom przywództwa taktycznego, operacyjnego i strategicznego², a w odniesieniu do działań połączonych poziomy: Joint Operations, Combined Operations, Combined Joint Operations³.

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

- *przywództwo inspirujące*, oparte na darzeniu zaufaniem podwładnych, stawianiu wyzwań, dawaniu przykładu, tworzeniu wizji wspólnego działania, celu i przyszłości;
- *przywództwo intelektualne* – wspomagające rozwijanie innowacyjności podwładnych;
- *przywództwo indywidualne* – przejawiające się troską o podwładnego, dbałością o jego potrzeby indywidualne⁴.

¹ D. Van Fleet, G. A. Yukl, *Military Leadership: An Organizational perspective*, Greenwich 1986, s. 60-61.

² D. E. Waddell, *A Situational ...*, wyd. cyt., s. 262-265.

³ Tamże; s. 256-256; L. Kanarski, *Przywództwo w działaniach połączonych*, [w:] *Działania (operacje) połączone*, Warszawa 2002, s. 132 i nast.

⁴ Podaję za: B. M. Bass, *Leading...*, wyd. cyt., s. 47.

Według B. M. Bassa, prowadzone analizy efektywności przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego umożliwiają sformułowanie wniosku, iż na najniższych szczeblach dowodzenia bardziej skutecznymi są przełożeni o cechach przywódcy transformacyjnego. Cechuje ich bardziej konstruktywny wizerunek samego siebie, potrafią tworzyć wśród podwładnych poczucie partycypacji decyzyjnej i przekazywać część swoich uprawnień. Taki model wydaje się – zdaniem autora – zarysowywać pożądanego wizerunek dowódcy w przyszłości, kiedy żołnierze będą działali w rozproszeniu, w składzie niewielkich pododdziałów, powiązanych z głównym dowództwem oraz z sobą dzięki elektronicznym środkom przekazu informacji.

Problematyka dopasowywania szeroko pojętego przywództwa do wymogów przyszłego pola walki znajduje odzwierciedlenie w wielu dokumentach. Z opracowania *Joint Vision '2020* wynika, że zasadniczym elementem sił zbrojnych USA około 2020 roku będą żołnierze o wyjątkowym zaangażowaniu i zdolnościach do realizacji zróżnicowanych zadań, w warunkach wymagających umiejętności adaptacji, oceniania, myślenia wyprzedzającego oraz rozumienia kulturowej specyfiki. Zadania będą wymagały od żołnierzy działań kreatywnych, umożliwiających odnoszenie korzyści z innowacji intelektualnych i technologicznych.

Z tego też względu przywództwo wojskowe musi w przyszłości uwzględniać w większym stopniu problematykę wielokulturowości, działań w bardziej spłaszczonych strukturach organizacyjnych, działań w ramach luźno powiązanych ze sobą struktur, rolę przywództwa bezpośredniego jak i teleprzywództwa.

Przyszłość, zdaniem B. Bassa, należy bowiem do telezespołów (ang. *teletams*), których faktyczne działanie, choć w ograniczonym zakresie, ma miejsce już dziś. W tym sensie przyszłość należy także do teleprzywódców, zdolnych do porozumiewania się ze swoimi podwładnymi na odległość, umiającymi budować zespoły zadaniowe i osiągać z nimi pożądanego wyniki, integrować ludzi

działających w znacznym rozproszeniu. Przywództwo w takich zespołach jest rzeczywiście wyzwaniem stojącym przed badaczami i praktykami.

Przyszłość należy także – jak podkreśla wielu amerykańskich badaczy – do przywództwa stymulującego intelektualnie, gdyż zadania, przed jakimi stają zespoły, i profesjonalizm podwładnych nakazują oparcie się w działaniu na zasadzie inteligentnej uległości, nie zaś jedynie na intuicji dowódcy. W coraz większym stopniu walory poznawcze i koncepcyjne przełożonych będą decydowały o ostatecznych rezultatach podejmowanych działań. Przeprowadzone w armii Stanów Zjednoczonych badania generałów wykazały, iż prezentowany przez nich poziom dojrzałości społecznej, odpowiedzialności, otwartości na problemy moralne i nastawienie na współzawodnictwo był wyższy niż ten, jaki uzyskali cywilni kierownicy porównywalnego szczebla. Ci ostatni wykazali jednak większą sprawność w działaniu innowacyjnym i niekonwencjonalnym rozwiązywaniu problemów¹.

Perspektywa tworzy się także przed działaniem opartym na budowaniu zespołów i uzyskiwaniu efektów zespołowego działania. Przywództwo w dowodzeniu coraz częściej będzie się upodabniało do ról liderów w zespołach graczy, złożonych z profesjonalistów, którzy bez wzajemnej pomocy, zaufania i kreatywnej postawy nie są zdolni doświadczać następstw synergicznych działań.

Szczególnie interesującym dokumentem, prognozującym proces przemian sił zbrojnych USA, jest wspomniana już, wydana w 2000 roku przez przewodniczącego Kolegium Połączonych Sztabów USA *Wspólna Wizja 2020*. Jak wynika z treści dokumentu, celem transformacji SZ USA jest stworzenie sił wiarygodnych w okresie pokoju, odgrywających kluczową rolę w okresie wojny i niedoścignionych w każdej formie konfliktu. Priorytetem dla takiej wizji jest (...) *zapewnienie dominacji sił zbrojnych w pełnym spektrum zadań, osiągniętej*

¹ Tamże, s. 50.

przez zastosowanie manewru, precyzyjnych działań bojowych, zogniskowanej logistyki oraz ochrony kompleksowej.

Osiągnięcie tego celu będzie wymagało stałego wdrażania nowoczesnych technologii, modernizacji uzbrojenia oraz sprzętu wojskowego. Jednakże sama przewaga materiałowa nie jest wystarczająca. Istotne znaczenie posiadają takie elementy, jak: doktryna, organizacja, szkolenie i przygotowanie przywódców¹.

Dużą wagę przykładają się do umiejętności współpracy wojskowych i cywilnych gremiów kierowniczych. Interesujące spojrzenie na wzajemne powiązania przywódców wojskowych i politycznych przedstawia Richard A. Chilcoat. W eseju *Sztuka strategiczna: nowa dyscyplina dla przywódców XXI wieku*². stwierdza on, że wspomniane osoby muszą ściśle współpracować, wręcz na zasadach interaktywności, w zakresie osiągania zamierzonych stanów końcowych, celów, sposobów działania, oceny zdolności oraz ryzyka. Nie ma jasnego prognozy między pokojem i wojną, oznaczającego punkt, w którym liderzy polityczni i wojskowi przekazują sobie odpowiedzialność. Muszą być mistrzami sztuki strategicznej, a podporządkowanie wojskowego przywódcy cywilowi nie obniża znaczenia wojskowego doradztwa i porad dla władz politycznych lub odpowiedzialności za wiarygodne komunikowanie³. Przywódcy strategiczni muszą umiejętnie praktykować sztukę strategiczną w celu promowania lub obrony narodowych interesów.

4.3.2. Charakterystyka współczesnej doktryny przywództwa

Rozwinięcie doktryny przywództwa w armii USA ujęto, co już wskazywaliśmy, a podręczniku FM-22(100). Przywództwo – jak się zauważa – jest oddziaływaniem na ludzi – „(...) przez określenie celu, kierowanie i motywowanie – w czasie prowadzonych działań zmierzających do wykonania zadania oraz udoskonalenia organizacji” (s. 1-5). Ideę tę rozszerzono o trzy zasadnicze tezy dla

¹ Wspólna Wizja 2020, s. 3.

² R. A. Chilcoat, *Strategic art...*

³ Tamże, s. 5.

przywództwa: **być, umieć, robić**. Z całości tekstu daje się zauważyć, przy braku jednoznacznego definiowania, iż:

- a) wiedzieć kim **być** odnosi się do charakteru ujmowanego w kategoriach cech i wartości,
- b) co **umieć** odnieść można do wiedzy i umiejętności,
- c) co **robić** zaś przyrównać do działania, czyli do czynienia tego, co jest potrzebne.

Zasadniczymi dla przywództwa kategoriami uczyniono: wartości, cechy, umiejętności i działania. Jednocześnie twierdzi się, iż o przywództwie stanowi charakter lidera. W kontekście tego, aby określić, kim przywódca ma być, przyjmuje się wartości i atrybuty kształtujące charakter. Z tabeli (rys. 1.1. s. 1- 4), która jest podstawą rozpatrywań autorów podręcznika wynika, iż atrybuty utożsamia się z cechami ujmowanymi w trzech grupach. Wyróżnia się zatem cechy mentalne, fizyczne oraz emocjonalne. Cech tych (atrybutów) nie definiuje się jednoznacznie. Do wartości zaś zaliczono: lojalność, powinność, szacunek, honor, prawość, odwagę osobistą, bezinteresowność i służbę. Z wyjątkiem kategorii „służba” wymienione wartości wydają się przekonujące, choć nie są jednoznacznie zdefiniowane.

O ile o kategorii „**być**” stanowią wartości i cechy (atrybuty), o tyle o kategorii „**umieć**” stanowią umiejętności. Są one traktowane jednak zbyt jednostronnie i równoznacznie z wiedzą. W podręczniku twierdzi się, że umiejętności są tym, co wiemy, jak robić. Dlatego prawdopodobnie (także w dalszych rozdziałach) często zamiennie stosuje się termin „wiedza”. Tu zaś występuje pewna kontrowersja. W rozumieniu wiedzy występują bowiem dwa nurty. Pierwszy, traktujący ją w formule praktycznej stanowi, iż dostarcza ona informacji o tym, jak działać, czyli jak zmieniać rzeczywistość. Ten właśnie nurt jest uwzględniony. Drugi nurt, ujmowany jako tzw. wiedza teoretyczna, dostarcza danych o tym, jaka jest określona rzeczywistość. Nie stanowi on o umiejętnościach, lecz daje

podwaliny szerokiego widzenia (ujmowania) rzeczywistości, co z kolei, aczkolwiek pośrednio, stanowi jednak o zwiększonych możliwościach działania.

W tej kategorii wprowadzono cztery grupy umiejętności. Są to:

- umiejętności interpersonalne,
- umiejętności koncepcyjne (mentalne),
- umiejętności techniczne,
- umiejętności taktyczne.

Umiejętności interpersonalne ujmuje się jako wiedzę o podległych żołnierzach oraz jak z nimi pracować. Umiejętności koncepcyjne, zastępowane nazwą mentalne, definiuje się jako zdolności do rozumienia i zastosowania idei i doktryn wymaganych w działaniu przywódcy określonego szczebla. Umiejętności techniczne stanowią o możliwościach wykorzystania wszelkiego sprzętu w działalności określonego przywódcy (nie tylko środków walki). Umiejętności taktyczne obejmują opanowanie sztuki walki właściwej dla danej specjalności i szczebla.

Sądzić należy, iż termin „taktyczne” autorzy zastosowali raczej symbolicznie. Wydaje się, że bezpośrednio odnosić go możemy tylko do przywódców niższych szczebli organizacyjnych. Równoważnie zatem należy – w naszym przekonaniu – stosować terminy: operacyjne i strategiczne.

Jak już wskazywaliśmy, trzecia z podstawowych kategorii przywództwa – „robić” – odnosi się do działań. Ujmowane są one w trzech zasadniczych obszarach: oddziaływania, działania i doskonalenia.

Oddziaływanie utożsamia się z procesami podejmowania i przekazywania decyzji oraz motywowania żołnierzy. Działanie związane jest z procesem wykonania praktycznego postawionych zadań. Doskonalenie zaś to wszelkie czynności związane z systematycznym podnoszeniem zdolności własnych i zespołu do realizacji bieżących i przyszłych działań.

Kolejną kwestią ogólnych zagadnień przywództwa są problemy związane z jego poziomami. Wyodrębnia się trzy poziomy przywództwa: bezpośredni, organizacyjny i strategiczny.

Poziom bezpośredni (przywództwo bezpośrednie) związany jest z kierowaniem małymi zespołami. Występuje ono (w najogólniejszym rozumieniu) tam, gdzie występuje bezpośredni kontakt dowódcy z wszystkimi podwładnymi.

Przywództwo organizacyjne polega głównie na oddziaływaniu na zespoły przez kilka podległych szczebli dowódczych. Istota jego polega raczej na kształtowaniu odpowiedniej atmosfery (polityki) i integracji działań nie zaś na kontaktach osobistych.

Przywództwo strategiczne polega głównie na kształtowaniu zasadniczych idei i doktryn, mających często znaczenie w odległym czasie. Przywódcy tego poziomu tworzą struktury, przedstawiają koncepcje strategiczne, przydzielają środki, tworzą wizję przyszłych ról i zadań.

Podział powyższy wydaje się przekonujący. Konieczne jednak jest wyspecyfikowanie zasadniczych wartości dla poszczególnych poziomów. Zgodzić się należy również z tezą, iż każdy (z wyjątkiem – być może – najniższego ogniwa) przywódca jest również przywódcą przywódców. To zaś wymaga właściwych, skomplikowanych oddziaływań.

W rozpatrywaniach założeń przywództwa wyspecyfikowano dość istotny problem: „przywództwo a dowodzenie”. Autorzy jednak nie rozdziłili wyraźnie istoty dwóch podstawowych w naszych rozpatrywaniach – kwestii. Daje się tu wyraźnie zauważyć, co już podkreślaliśmy, że dowódcę utożsamia się z przywódcą. W naszym przekonaniu jest jednak zasadnicza różnica, i tę różnicę koniecznie należy podkreślić.

O ile przekonujące wydają się tezy związane z określeniem istoty i funkcji podwładnych, o tyle wyodrębnienie „doskonałości” jako istotnej kategorii przywództwa wydaje się wątpliwe. Jeżeli bowiem tezy o dążności do doskonałości nie wzbudzają większych kontrowersji, o tyle teza „bądź doskonały” wy-

daje się być zbyt utopijna. Sami autorzy zresztą zauważają to w treści, twierdząc np. że „doskonałość nie oznacza perfekcji”.

Określając ogólne założenia przywództwa w armii warto wyspecyfikować kilka zasadniczych tez, które, w naszym przekonaniu, oddają istotę amerykańskiego rozumienia przywództwa:

1. Przywódca musi posiadać pewien poziom wiedzy, aby być kompetentnym.
2. Przywódcy podnoszą swoją wiedzę i umiejętności każdego dnia.
3. Wykształcony przywódca, o silnym poczuciu wartości, przygotowuje dobrych żołnierzy o silnym poczuciu własnej wartości. Wspólnie tworzą wyszkolony i spójny zespół.
4. Przywódca, który ustala standard „zero defektów, żadnych błędów” nie pozwala na ryzyko, a przez to wstrzymuje zmiany (rozwój).
5. Wykonywanie zadań stojących przed armią, wymaga przywódców z wyobraźnią, elastycznych i odważnych w podejmowaniu wyzwań.
6. Kompetentny i pewny siebie przywódca toleruje błędy niewynikające z zaniedbania.
7. Przywódca daje do zrozumienia wszystkim podwładnym, że odgrywają bardzo ważną rolę.
8. Każdy przywódca pozwala niższemu przywódcy wykonywać swoje zadanie, ingerując tylko wówczas, kiedy zachodzi ku temu potrzeba.
9. Dobry przywódca okazuje podwładnym pełne zaufanie.
10. Aby być dobrym przywódcą, należy być również dobrym podwładnym.

W całości podręcznika dość wyraźnie wyspecyfikowano wskaźniki wartości, cech, umiejętności i działań. Rozpatrując poszczególne wartości autorzy nie zawsze je definiują, co często rozmywa istotę rozpatrywanej cechy. Wiele wskaźników ujęto jednak przekonująco. **Lojalność** (loyalty), nie zawsze właściwie rozumiana w polskich siłach zbrojnych, ujmowana jest najogólniej jako wierność konstytucji, państwu, rządowi, siłom zbrojnym oraz organizacjom

(strukturom), którym żołnierz podlega. Podkreśla się, iż lojalność podwładnych można osiągnąć jedynie wtedy, gdy się dobrze ich szkoli i traktuje oraz wówczas, gdy czyni się zawsze to, co się mówi. Lojalność staje się pewna jedynie wówczas, gdy dowódca ma pełne zaufanie wśród podwładnych. Mało precyzyjnie, ale wskazuje się na dwutorowość – wzajemną relację lojalności. Tak zatem nie tylko podwładny ma być lojalny wobec przełożonego, ale także przełożony wobec podwładnego.

Powinność (duty) jest przez autorów szeroko, lecz przekonująco rozumiana. Zgodzić się musimy z tezą, iż powinność to nie tylko obowiązek, to nie tylko bezpośrednio (często bezmyślnie) wykonywanie rozkazów. Powinność powiązano tu z inicjatywą oraz odpowiedzialnością. Ważna w tej kwestii wydaje się teza, iż przywódca podejmuje inicjatywę zanim zostanie to nakazane (powiedziane). Ciekawe, aczkolwiek wielce kontrowersyjne w naszych warunkach, jest podkreślanie powinności odmowy wykonania rozkazu. Ta kwestia wymaga odwołania się do etyki i prawa.

Kolejną wartością przywoływaną przez autorów podręcznika jest **szacunek** (respect). Definiowany jest jako poznanie i uznanie wrodzonej godności i wartości wszystkich ludzi. Jest to podejście zgodne z polskim rozumieniem tej kategorii – „(...) cześć, poważanie, poszanowanie, uznanie(...)”. Godne podkreślenia są w tej kategorii następujące tezy:

1. Przywódcy powinni być tolerancyjni w stosunku do różnych przekonań, innych od własnych dopóty, dopóki przekonania te nie są sprzeczne z wartościami, prawem oraz wymogami etycznymi.

2. Przywódca okazuje szacunek przez zrozumienie podwładnych, widzenie rzeczy z ich perspektywy i docenianie ich zainteresowań i problemów (tego, co dla nich ważne), a także przez tworzenie atmosfery, w której każdy traktowany jest z godnością i szacunkiem, bez względu na wiarę, rasę i płeć (te dwie ostatnie cechy będą w polskim wojsku narastały).

3. Przywódca powinien w całej pełni promować powszechną sprawiedliwość i równouprawnienie.

4. Szacunek obejmuje również uprzejmość we wzajemnych kontaktach żołnierzy i wrażliwość na odmienność jednostek.

5. Intensywność szkolenia żołnierzy nie może w żadnym wypadku powodować poniżania podwładnych.

6. Przywódca nie krzyczy na żołnierzy źle wykonujących czynności podczas szkolenia, lecz im doradza.

Kolejną wymienianą wartością jest **bezinteresowna służba** (selfless service). Istotę jej wyraża przekonująco motto: „Przedłóż dobro narodu, armii i podwładnych przed swoim własnym”. Zgodzić się należy z tezą, iż dobry przywódca nie podejmuje działań dla swego wizerunku i kariery, jednocześnie raniąc innych lub sabotując zadanie. Nie należy żądać uznania dla siebie za pracę, którą wykonują inni. Konieczne wydaje się również podkreślenie zasady głównej, polegającej na stawianiu interesów organizacji (jednostki) ponad interesami osobistymi.

Jako jedna z zasadniczych wartości wymienia się **honor**, który traktuje się jako wartość samą w sobie i jako wartość spajającą pozostałe (wszystkie) wartości żołnierskie. Honor w rozumieniu amerykańskim oznacza demonstrowanie zrozumienia tego, co jest słuszne oraz poczucie dumy z pełnionej funkcji i wykonywanych zadań. Wynika z tego, że honorowe dla przywódcy jest takie postępowanie, które jest zgodne z wszystkimi wartościami żołnierza. Nierozzerwale, jak można sądzić, łączy się z bezinteresowną służbą i poczuciem godności.

Kolejną wymienianą w rozpatrywanym dokumencie wartością jest **prawość** (integrity). Nie definiując tej kategorii jednoznacznie, autorzy dokumentu określają jednak (tak wynika z motta), że prawość jest postępowaniem prawnie i moralnie słusznym. Oznacza to, iż przywódcy, bez względu na presję i sytuację, działają zgodnie z obowiązującymi zasadami. Podstawowymi wyznacznikami prawości jest uczciwość i prawdomówność. Przekonująca i godna podkreślenia

jest teza, że „**przywódcy mówią to, co mają na myśli i robią to, co mówią**”. Ważne jest również podkreślenie otwartości. Przywódca nie może ukrywać tego, co robi.

W kwestii prawości warto, jak się wydaje (mimo że nie jest to ujęte w analizowanym dokumencie), podkreślić, że prawość wiąże się również z zachowaniami w stosunku do przełożonych. Okłamywanie przełożonych, schlebienie im lub godzenie się – wbrew swoim przekonaniom – na pewne działania jest zachowaniem wielce niestosownym. Wiąże się nierozdzielnie z kolejną wartością, którą jest **odwaga osobista** (personal courage).

Przekonujące jest tu wyodrębnienie dwóch form odwagi: fizycznej i moralnej. Odwaga fizyczna, związana ze zdolnością przewycięzania strachu, jest podkreślana jako wartość żołnierza we wszystkich armiach świata. Godne wyeksponowania natomiast są zagadnienia odwagi moralnej, czyli postępowania zgodnego ze swoimi wartościami, zasadami i przekonaniami, szczególnie podczas zagrożenia. Słusznie, w naszym przekonaniu, autorzy podręcznika podkreślają jej związek z prawością i honorem, uznając za podstawowy wyznacznik odwagi moralnej szczerłość. Określają ją jako bycie otwartym, uczciwym i prawdomównym wobec innych (podwładnych i przełożonych) oraz wolnym od nieprzychylności, uprzedzeń i złośliwości.

Wielce ciekawa jest identyfikacja cech (atrybutów) przywódców, uznając je za podstawowe właściwości charakteru. Ujmowane są one w trzech grupach: umysłowe (mentalne), fizyczne i emocjonalne. W tabeli 4. wyeksponowaliśmy podstawowe elementy poszczególnych cech.

Wola definiowana jest przez autorów amerykańskich jako wewnętrzny napęd zmuszający żołnierzy do działania. Chodzi o wewnętrzną chęć wykonania zadania aż do końca, aby wytrwać.

Cechy przywódcy

Umysłowe (mentalne)	Fizyczne	Emocjonalne
wola samodyscyplina inicjatywa rozsądek wiara w siebie inteligencja świadomość kulturowa	tężyzna fizyczna sprawność fizyczna wojskowa i zawodowa wy- trzymałość	samokontrola zrównoważenie stabilizacja

Jasno ujmowana jest również **samodyscyplina**. Pozwala ona przywódcom czynić słuszne rzeczy, nie zważając na konsekwencje.

Nie budzi kontrowersji wyjaśnienie istoty **inicjatywy**. Kolejne dwie cechy: **rozsądek i wiara w siebie** wydają się konieczne w charakterze przywódcy.

Nie ulega wątpliwości, że przywódca musi być przekonany co do swej wiedzy i umiejętności. Musi wierzyć, że jest w stanie sprawnie i skutecznie działać w każdej możliwej sytuacji. Jeżeli podwładny zauważy niewiarę u przełożonego, wówczas traci pewność, a jego sprawność działania zdecydowanie słabnie. Wiara w siebie przywódcy wpływa zawsze mobilizująco na podwładnych.

Kontrowersyjne w rozpatrywaniu cech przywódcy jest również ujęcie **inteligencji**. Zgodzić się można z tezą, iż inteligentni przywódcy myślą, uczą się i zastanawiają oraz z tym, że inteligencja stanowi o zdolności do wnioskowania.

Godne podkreślenia jest ujęcie **świadomości kulturowej** w cechach przywódcy. Zasadnicze składniki tej świadomości to:

- wrażliwość na pochodzenie i status podwładnych;
- wiedza (świadomość) o kulturze obszaru (kraju), w którym przebiegają działania;
- świadomość różnicy obyczajów i tradycji państwa i armii, z którą współdziałamy.

Właściwą rangę nadać należy tezie, że świadomość kulturowa w operacjach międzynarodowych na obcym terenie jest jednym z głównych wyznaczników sukcesu.

W podręczniku wyraźnie eksponuje się atrybuty (cechy) fizyczne, wyróżniając: tężyznę fizyczną, sprawność fizyczną oraz wytrzymałość (wojskową i zawodową). Są to walory powszechnie uznawane także w polskich siłach zbrojnych.

W prezentacji cech emocjonalnych wyodrębniono trzy atrybuty: samokontrolę, zrównoważenie i stabilizację. Jest to, w naszym mniemaniu, ujęcie przekonujące przynajmniej w sensie wyjaśniającym zachowania, przekonujące. Z prezentowanego opisu cenne wydaje się podkreślenie następujących konstatacji:

- przywódca zawsze kontroluje swoje emocje;
- przywódca zachowuje spokój w każdej sytuacji, nawet jeżeli jest pod presją;
- przywódca nie pożytkuje energii na rzeczy, których nie może rozwiązać;
- przywódca wykorzystuje energię na samodoskonalenie;
- przywódca nie traci kontroli w trudnym położeniu;
- przywódca, we właściwej sytuacji, okazuje odpowiednią dawkę emocji i pasji;
- przywódca jest spokojny i opanowany, nawet w obliczu niebezpieczeństwa;
- przywódca nie krzyczy, nie okazuje zdenerwowania, umiejętnie relaksuje siebie i podwładnych;
- przywódca nie doprowadza podwładnych do niecierpliwych, nieskoordynowanych działań.

W dalszych wskazówkach wyjaśnia się, poszerza istotę charakteru w kontekście etosu wojownika, etyki i wiary oraz rozkazów.

Istotne dla jednoznacznego określenia przywódcy wydają się następujące konstatacje:

- ❖ Etos wojownika odnosi się do profesjonalnej postawy i wiary, które charakteryzują żołnierza (kwestie etosu należy rozważyć nieco szerzej);
- ❖ Każde działanie żołnierzy można traktować jako te, które chronią naród;
- ❖ Ludzie przychodzą do armii z ukształtowanym przez środowisko, religię lub filozofię życia, edukację i doświadczenie charakterem;
- ❖ Prawda jest wyznacznikiem lojalności w każdym działaniu przywódcy,
- ❖ Przywódca pamięta, iż podwładni działają dobrze zawsze wtedy, gdy są przekonani co do ideałów, dla których walczą.

Słuszne wydaje się podkreślenie dwóch, często dość kontrowersyjnych, kwestii. Chodzi mianowicie o zagadnienia odmowy wykonania rozkazu oraz tolerancji wiary (światopoglądu).

Szczegółowo eksponuje się również umiejętności i działania przywódców. Umiejętności, co jest dyskusyjne, utożsamia się z kompetencjami (por. s. 2-27). Kontrowersyjne wydają się również poszczególne kategorie umiejętności, co prezentujemy w tabeli 5.

Tabela 5.

Elementy umiejętności przywódcy

Interpersonalne	Koncepcyjne	Techniczne	Taktyczne
dotyczą postępowania z ludźmi	umożliwiają kreowanie pomysłów	odnoszą się do zdolności	odnoszą się do rozwiązywania problemów walki
<p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ trenowanie ▪ uczenie ▪ doradztwo ▪ motywowanie ▪ stwarzanie możliwości 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zdolności do twórczego myślenia ▪ rozumowanie <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">analityczne krytyczne etyczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podstawowe żołnierskie umiejętności 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozumienie walki ▪ rozwiązywanie problemów taktycznych

W kategorii działań („robić”) wyodrębniono – co już wskazywaliśmy trzy kategorie: oddziaływanie, działanie, doskonalenie. Oddziaływanie utożsamiono tu z wywieraniem wpływu. W każdej z tych kategorii wyodrębniono różne elementy, co prezentujemy w tabeli 6.

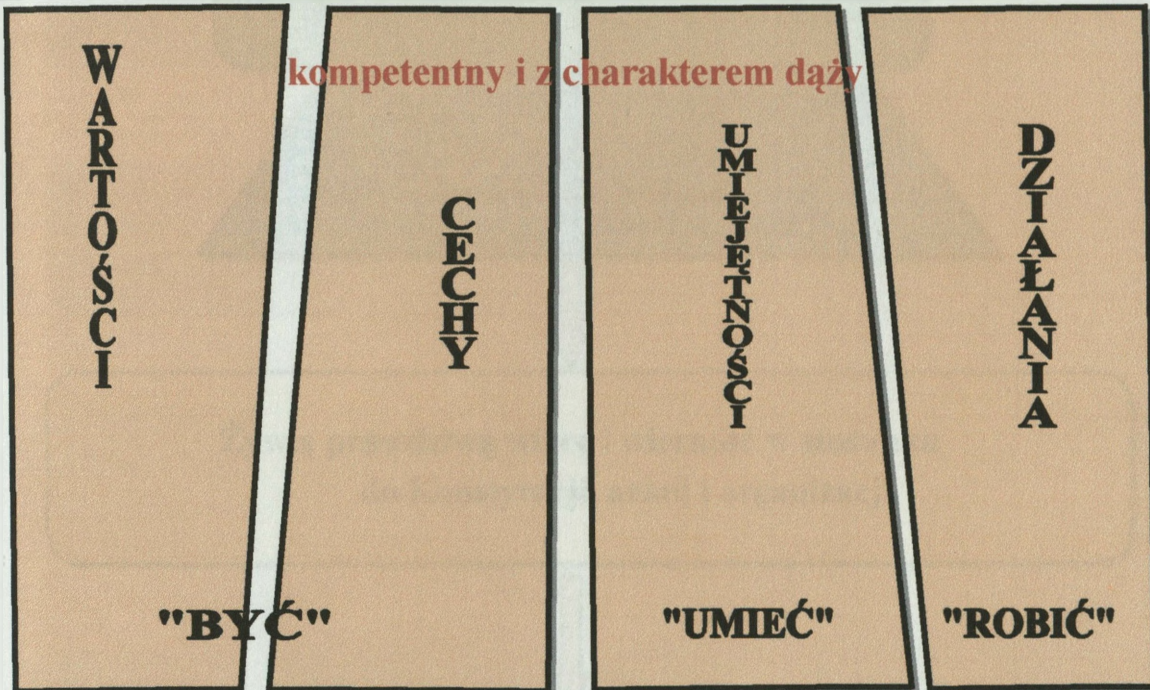
Tabela 6.

Elementy działań

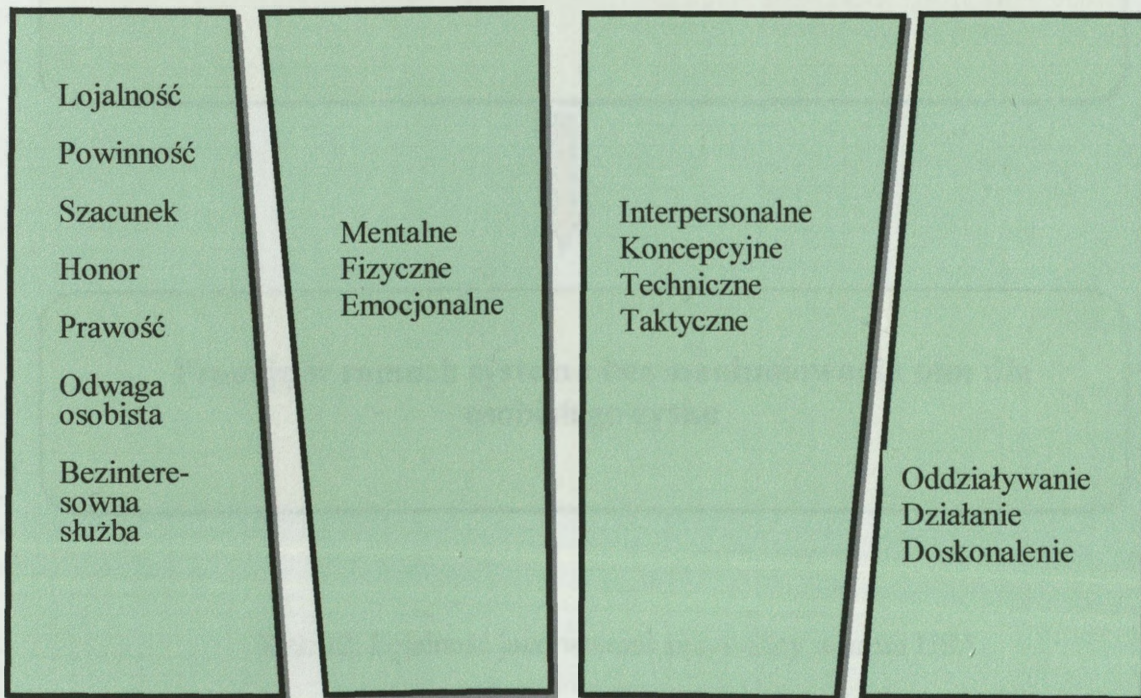
Oddziaływanie (wywieranie wpływu)	Działanie (prowadzenie działań zorganizowanych)	Doskonalenie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ komunikowanie ▪ podejmowanie decyzji ▪ motywowanie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planowanie i przygotowanie ▪ realizacja ▪ ocena 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozwój (w tym też doradztwo) ▪ budowanie ▪ kształcenie

Szerszą identyfikację wszystkich wyeksponowanych wskaźników przedstawiamy na kolejnych rysunkach (11-29).

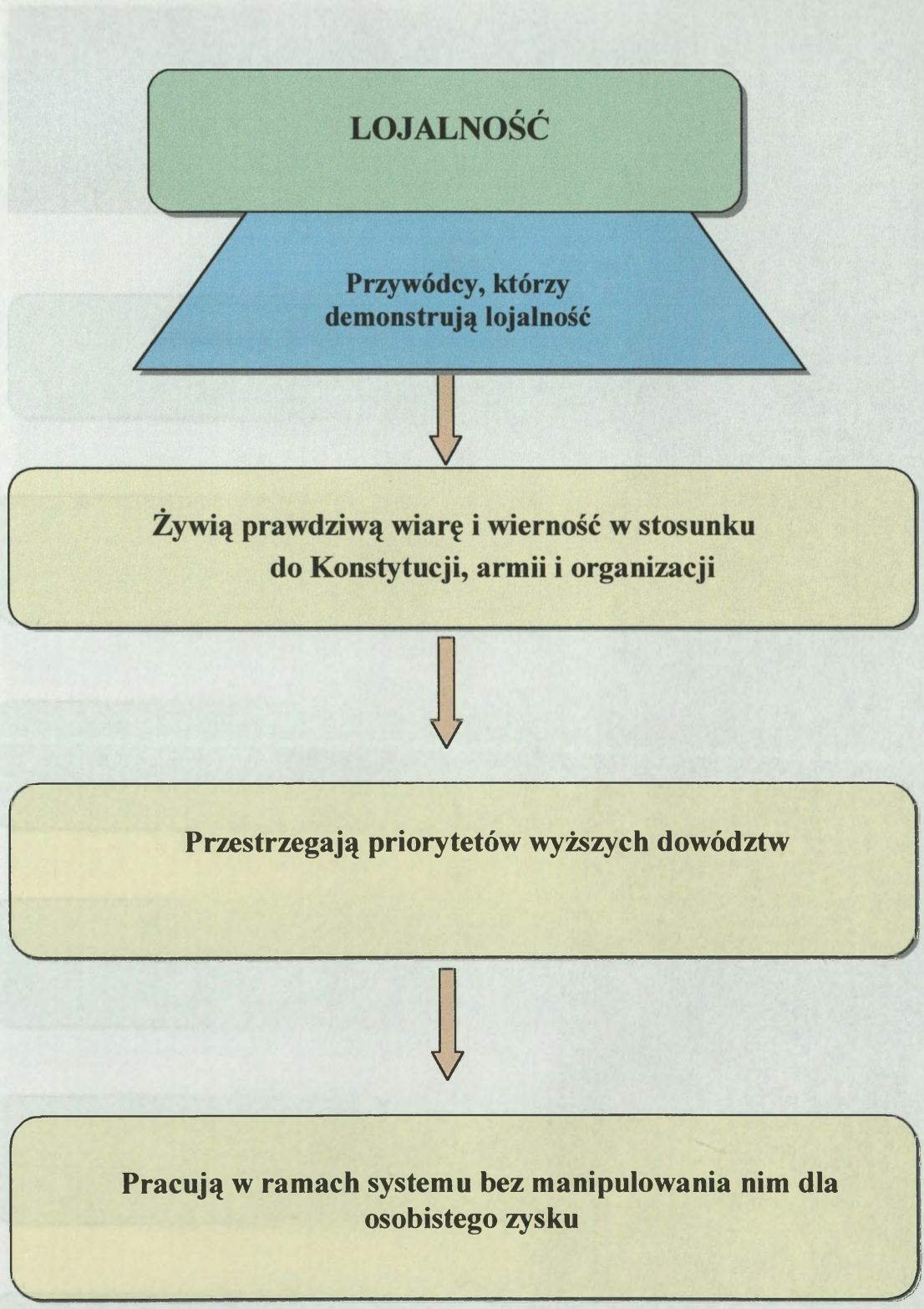
PRZYWÓDCA



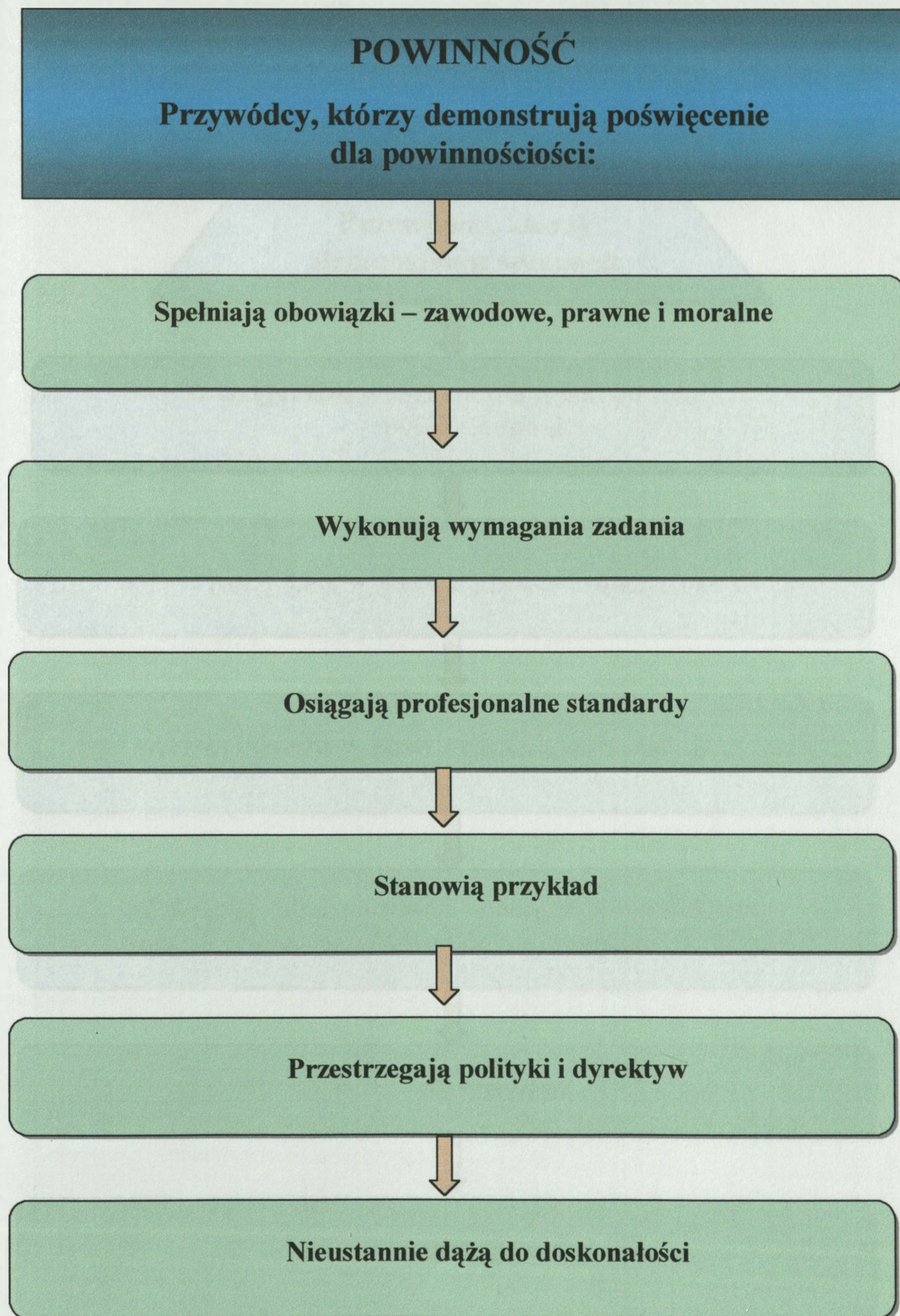
do osiągnięcia doskonałości



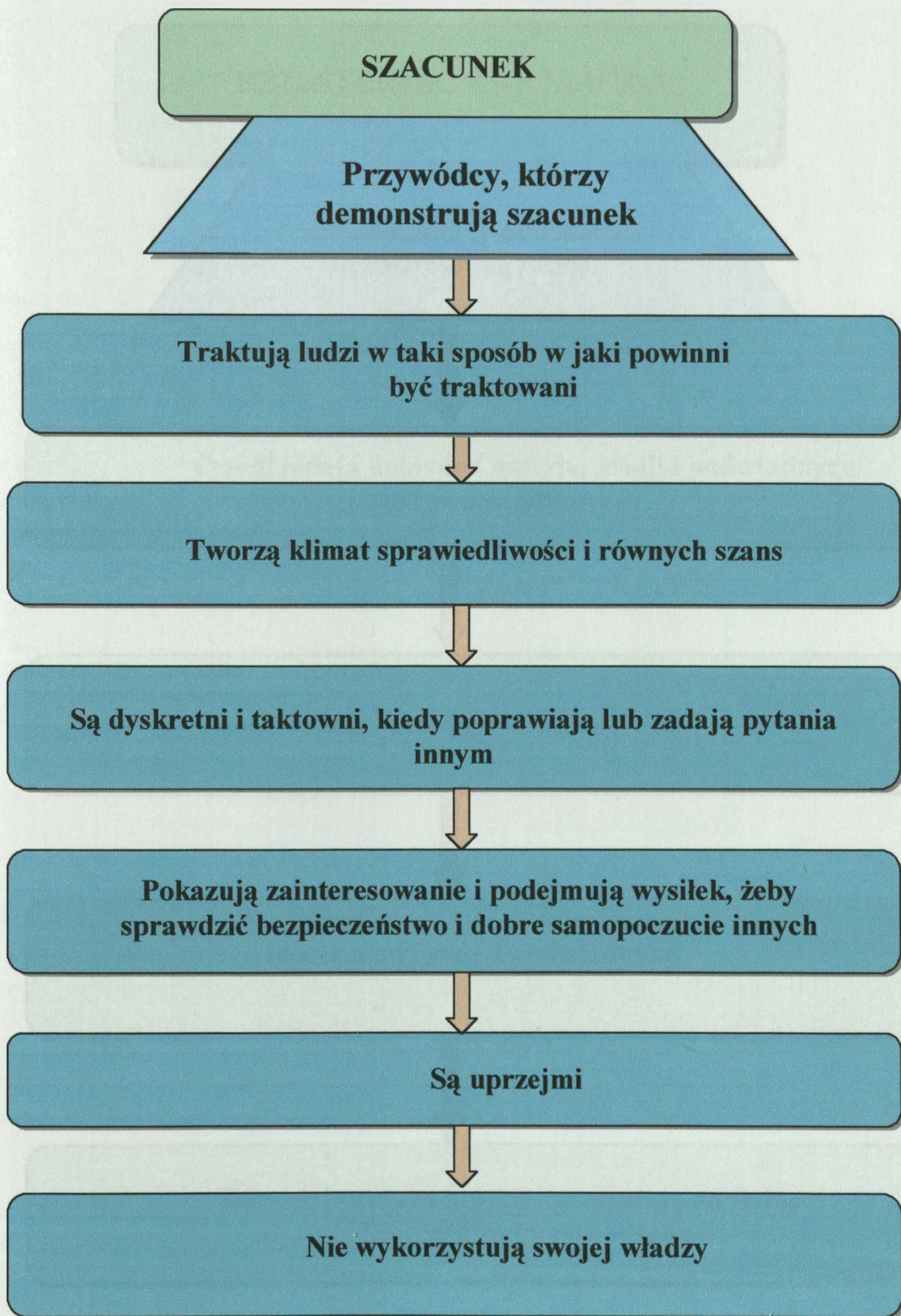
Rys. 11. Zakres przywództwa w koncepcji amerykańskiej



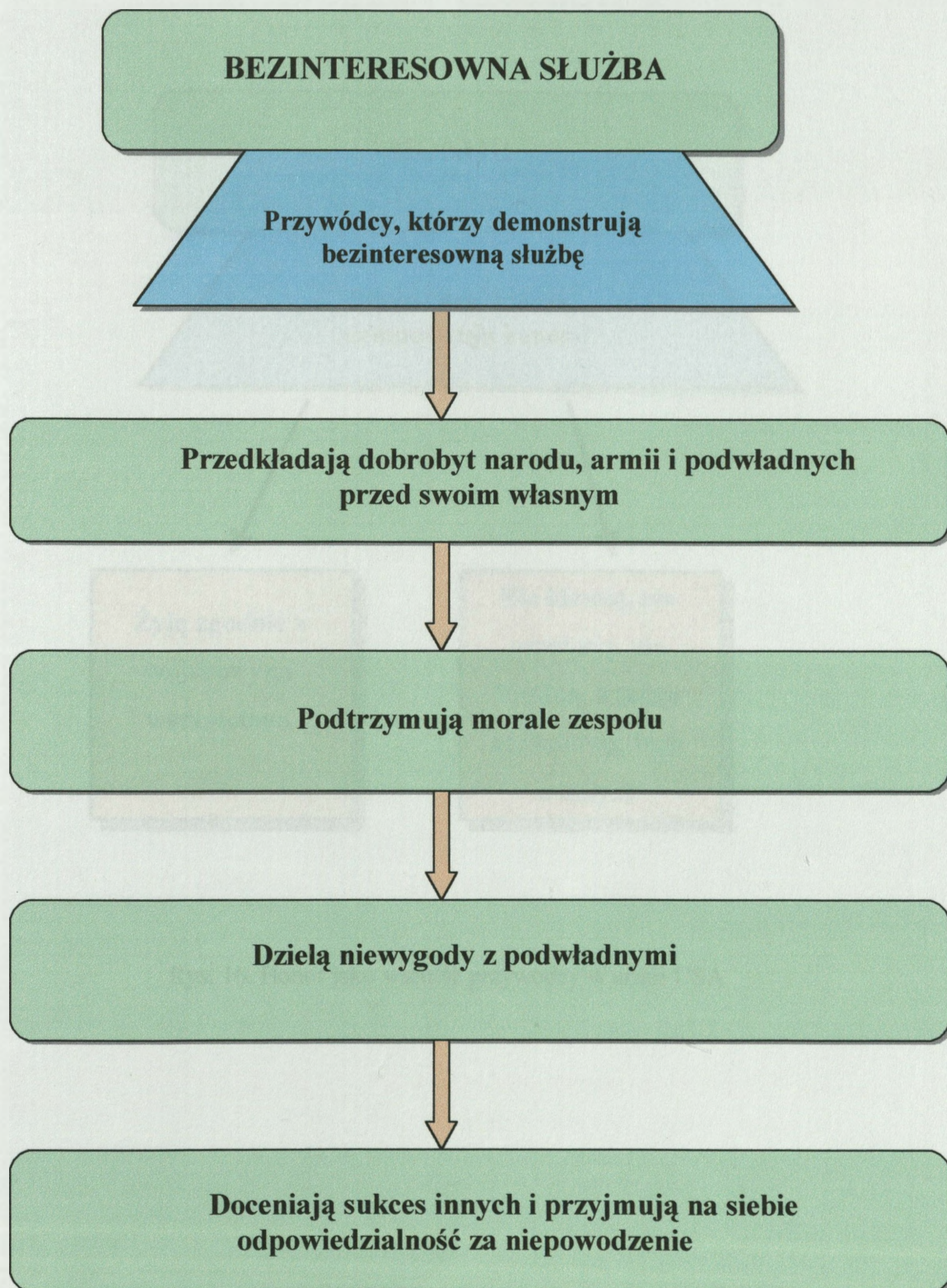
Rys. 12. Lojalność jako wartość przywódcy w armii USA



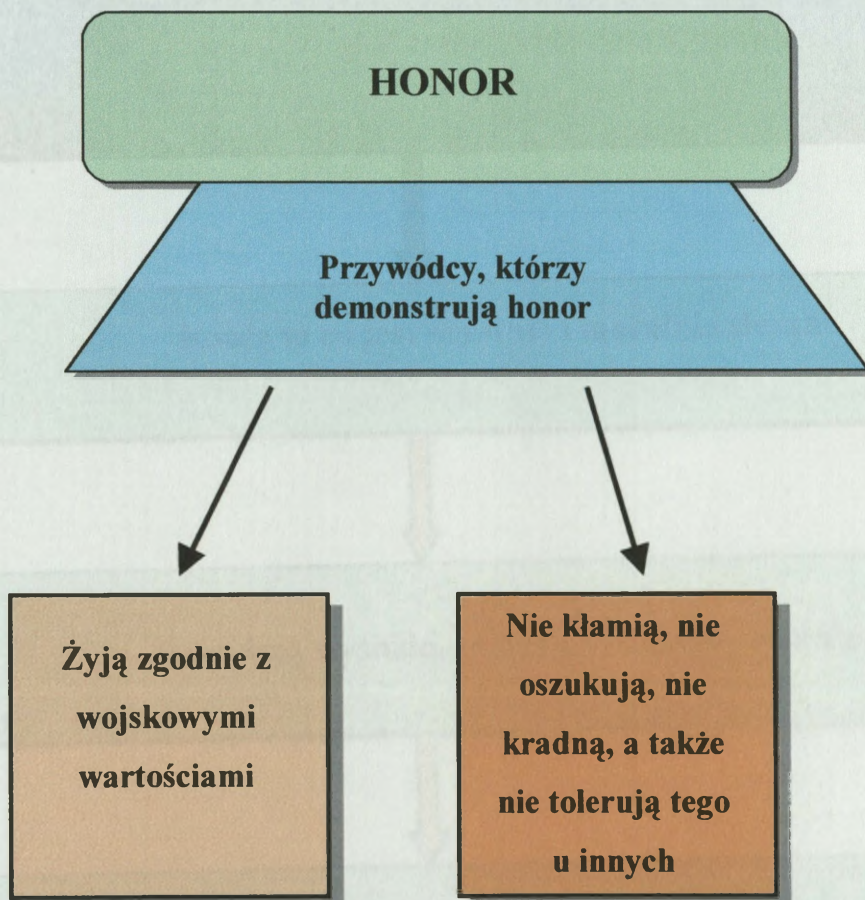
Rys. 13. Powinność jako wartość przywódcy w armii USA



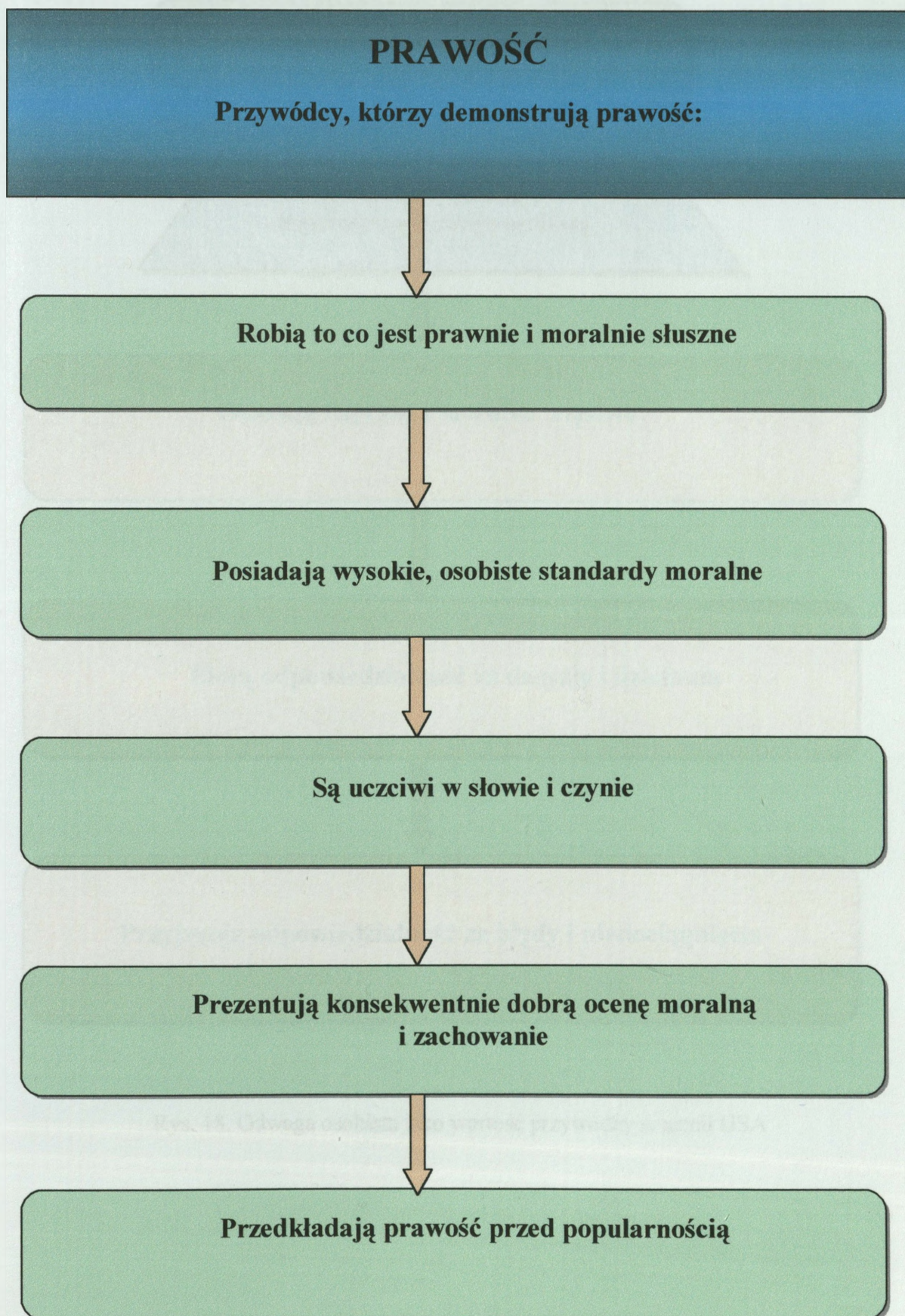
Rys. 14. Szacunek jako wartość przywódcy w armii USA



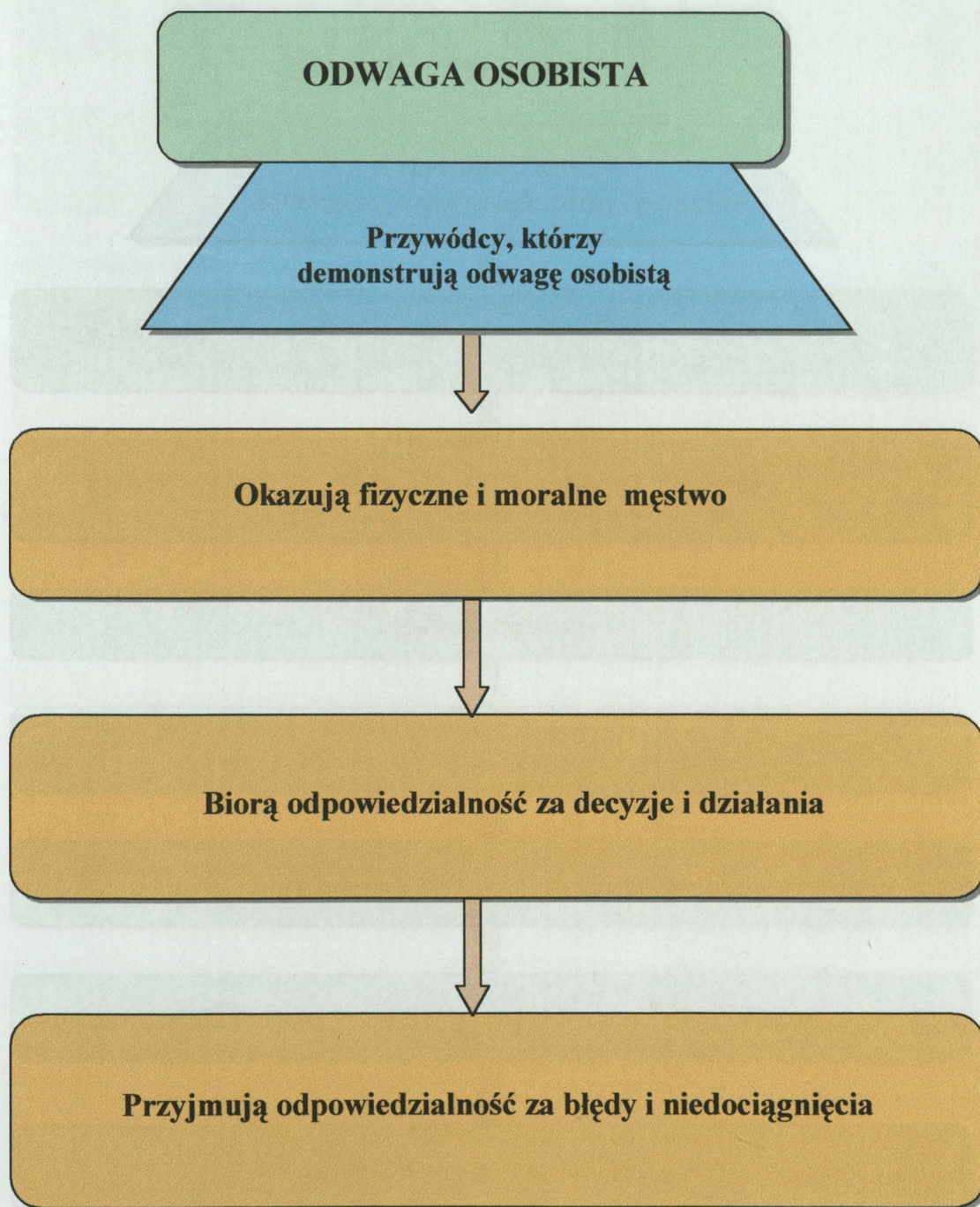
Rys. 15 Bezinteresowna służba jako wartość przywódcy w armii



Rys. 16. Honor jako wartość przywódcy w armii USA

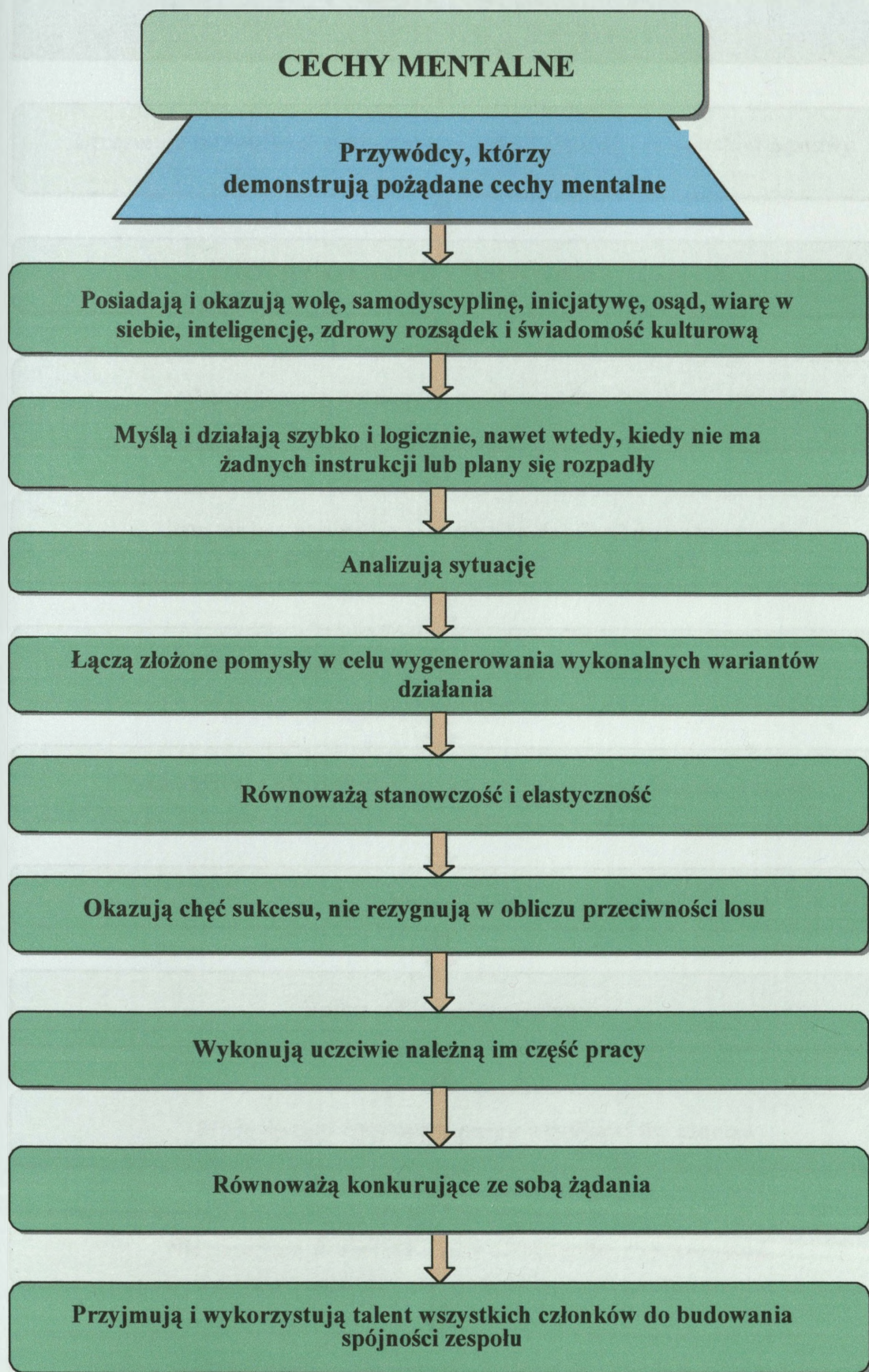


Rys. 17 Prawość jako wartość przywódcy w armii USA

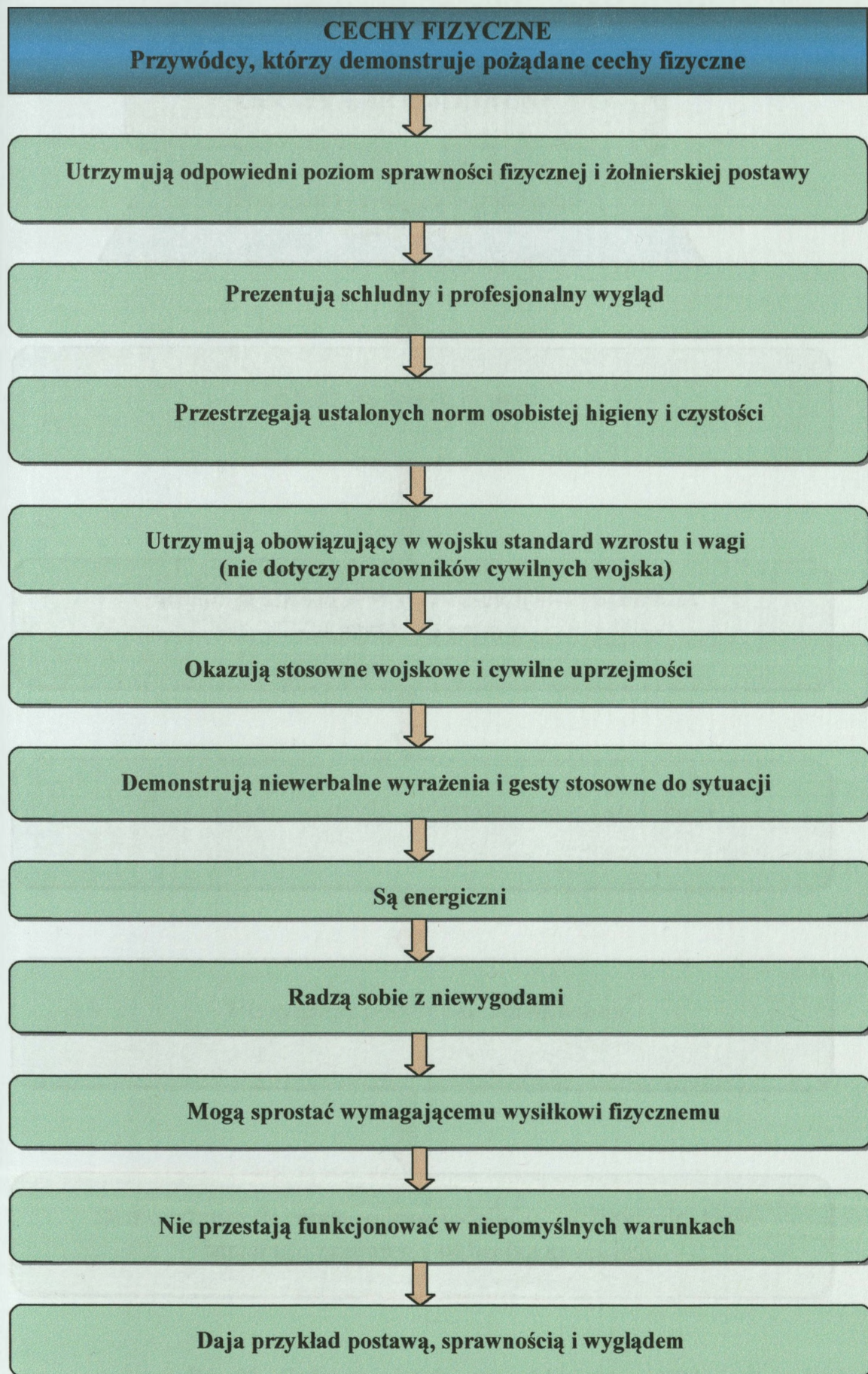


Rys. 18. Odwaga osobista jako wartość przywódcy w armii USA

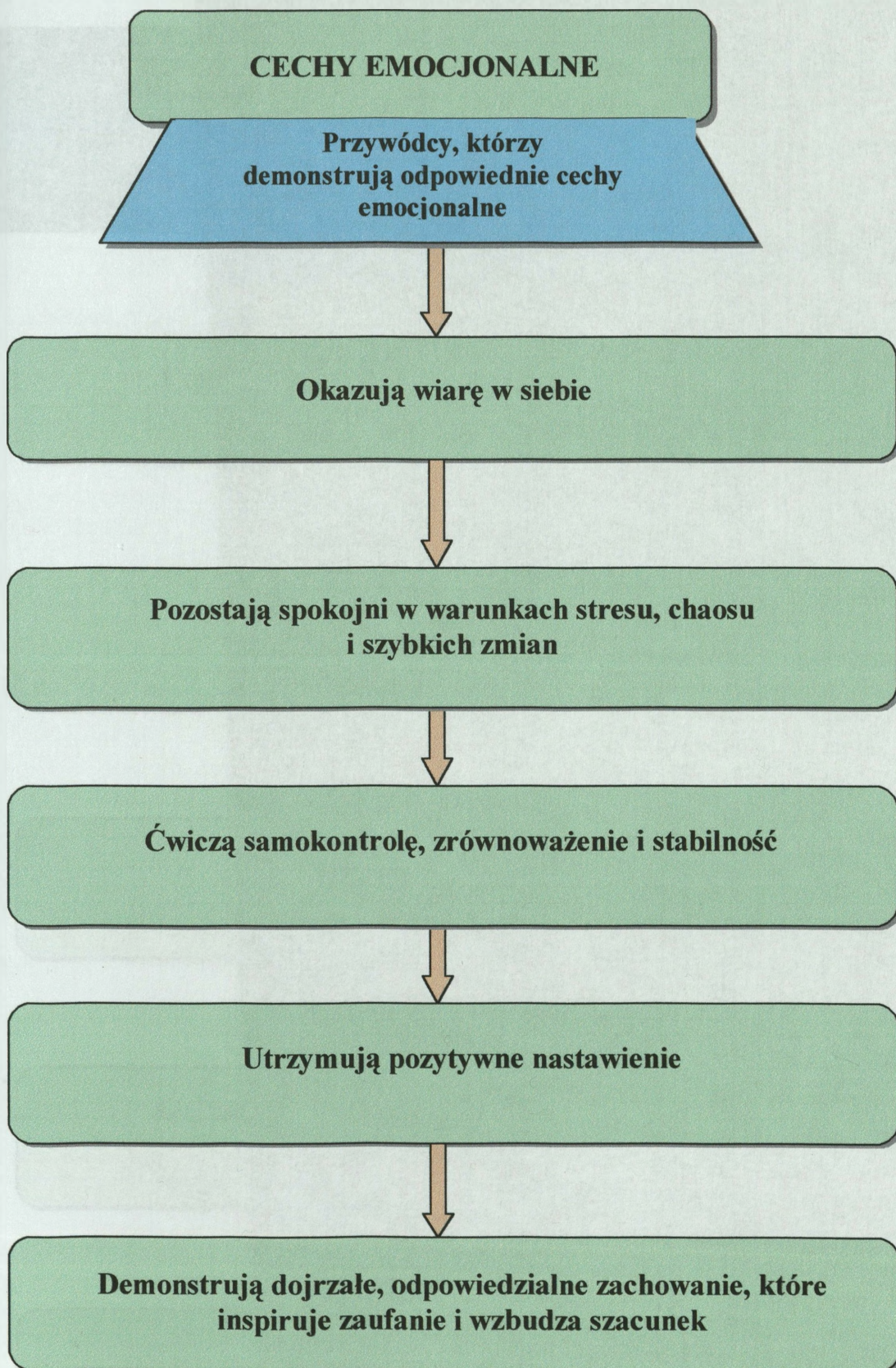
Rys. 19. Cechy doskonałego przywódcy w armii USA



Rys. 19 Cechy mentalne przywódcy w armii USA



Rys. 20. Cechy fizyczne przywódcy w armii USA



Rys. 21 Cechy emocjonalne przywódcy w armii USA

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE

Przywódcy, którzy demonstrują umiejętności interpersonalne:

**Uczą, doradzają, motywują i dają pełnomocnictwa
podwładnym**

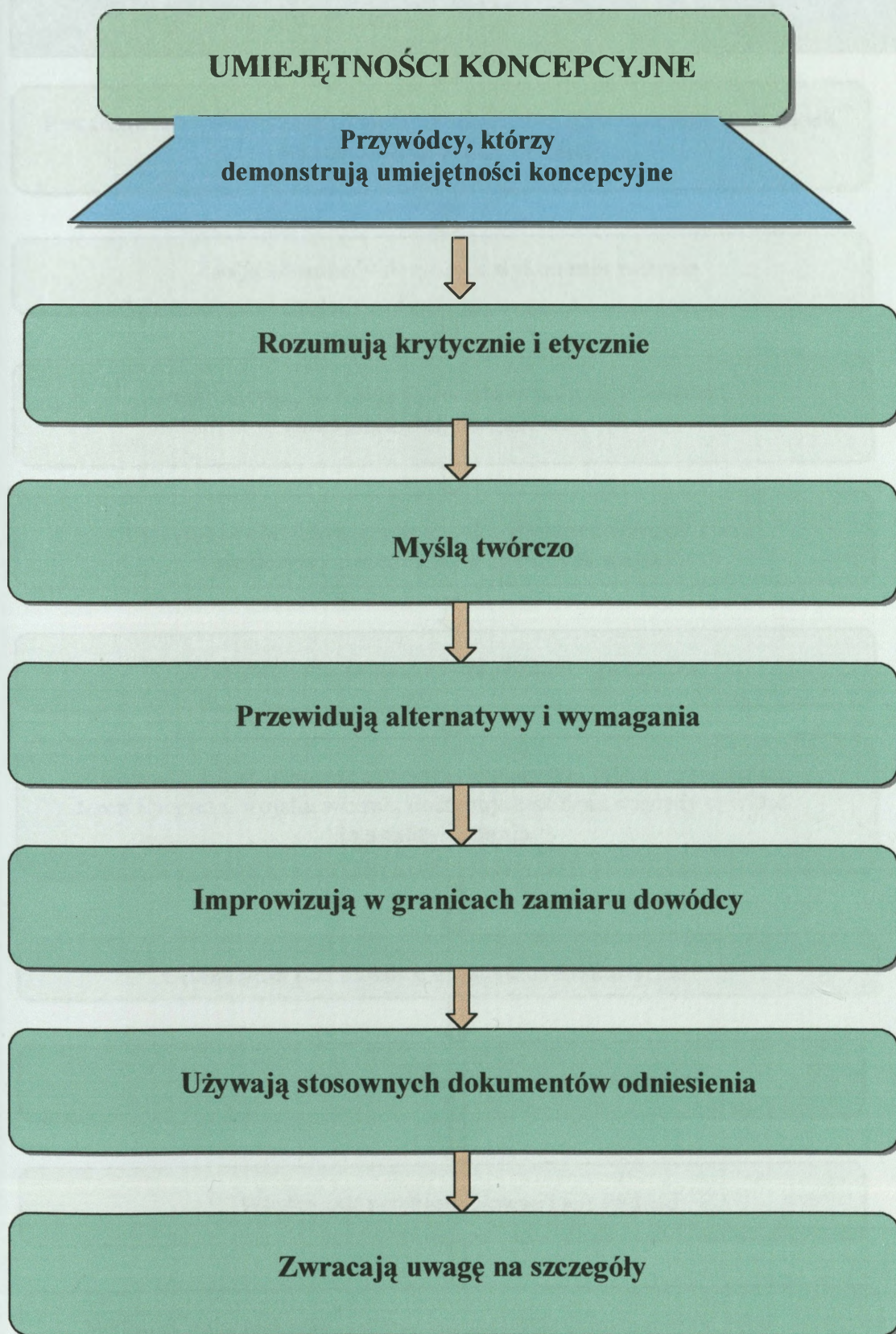
Chętnie współdziałają z innymi

Wzbudzają zaufanie i szacunek

**Czynnie biorą udział w rozwiązywaniu problemu
i podejmowaniu decyzji**

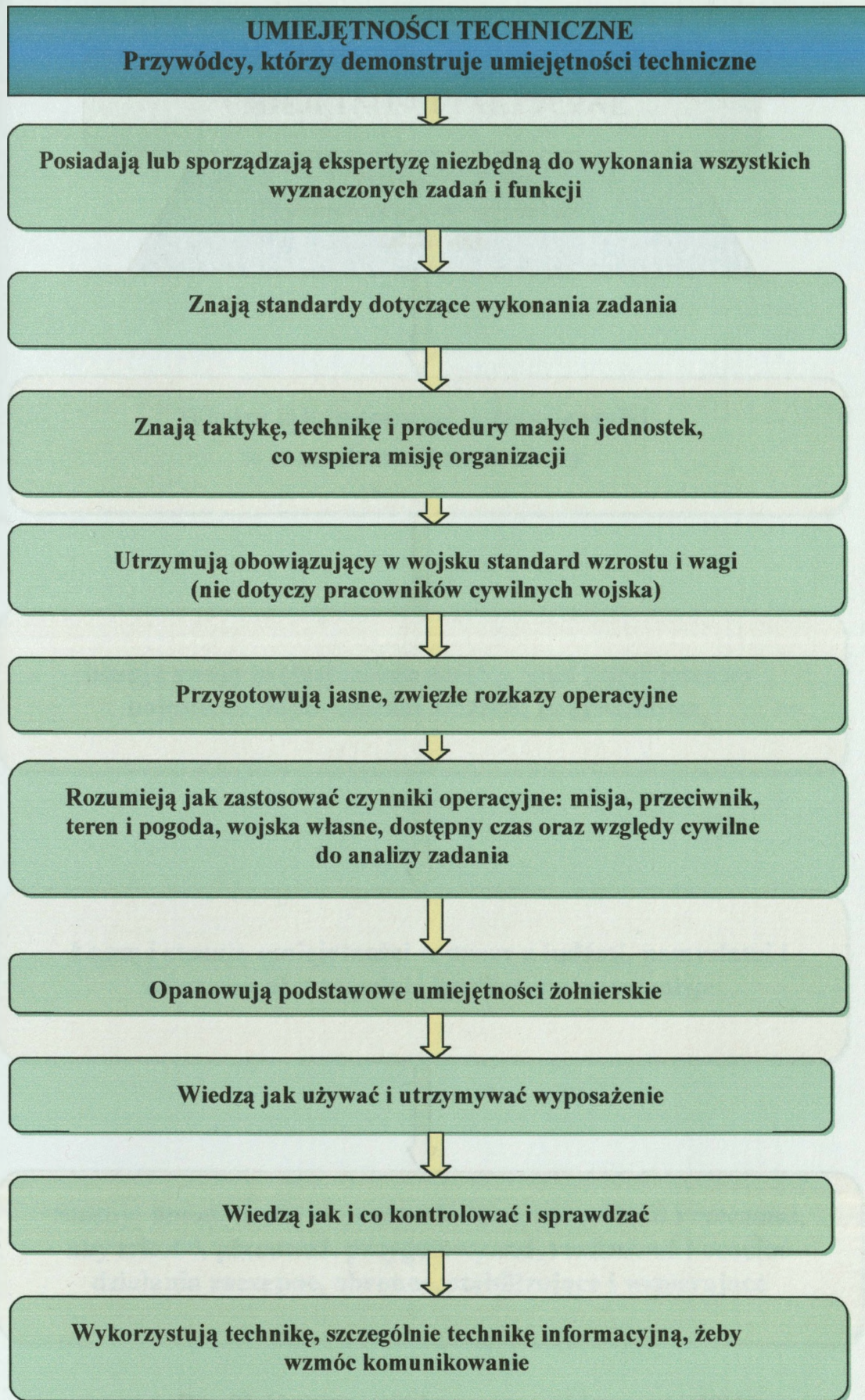
**Są poszukiwani przez równych rangą
do ekspertyz i porad**

Rys. 22. Umiejętności interpersonalne przywódcy w armii USA

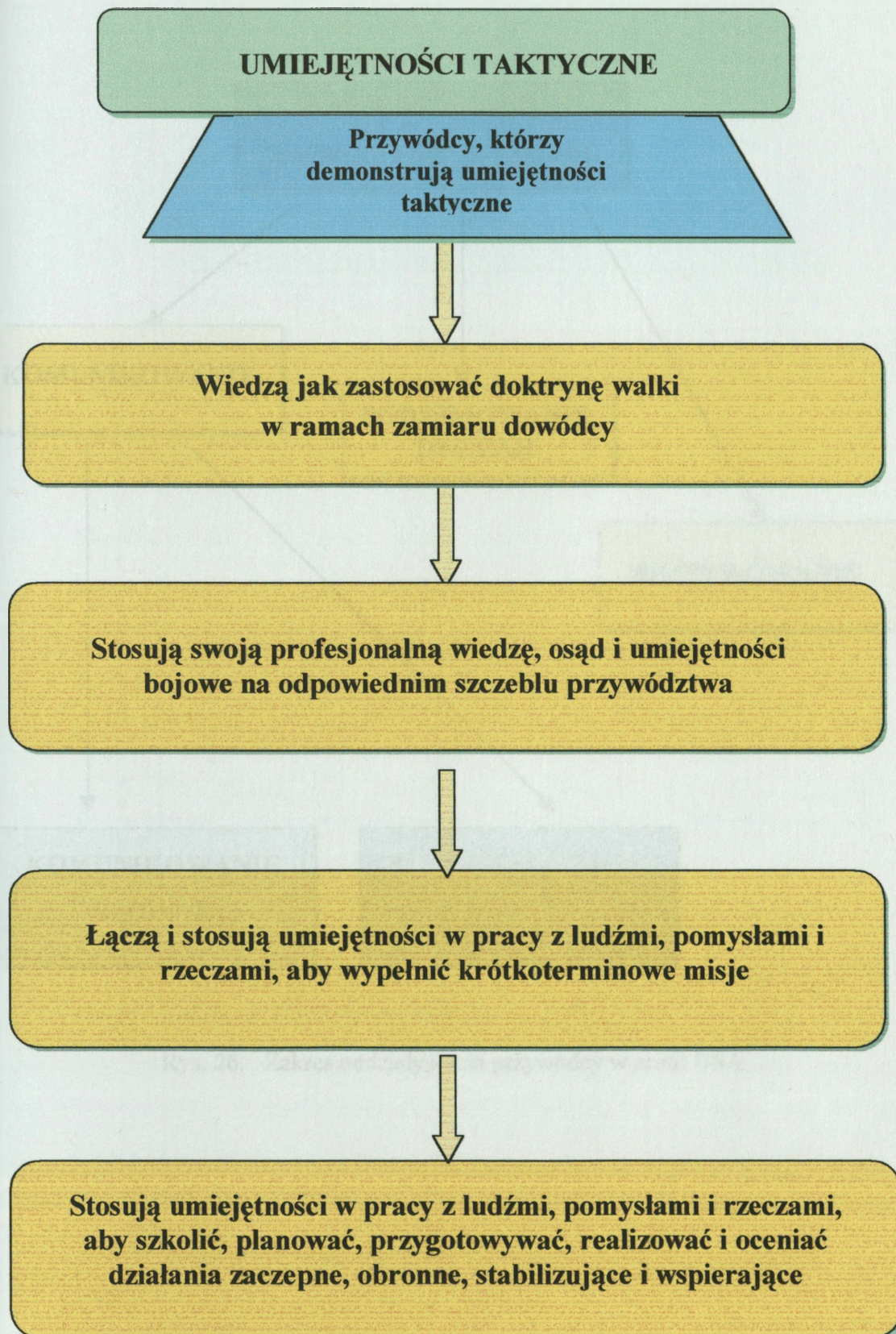


Rys. 23. Umiejętności koncepcyjne przywódcy w armii USA

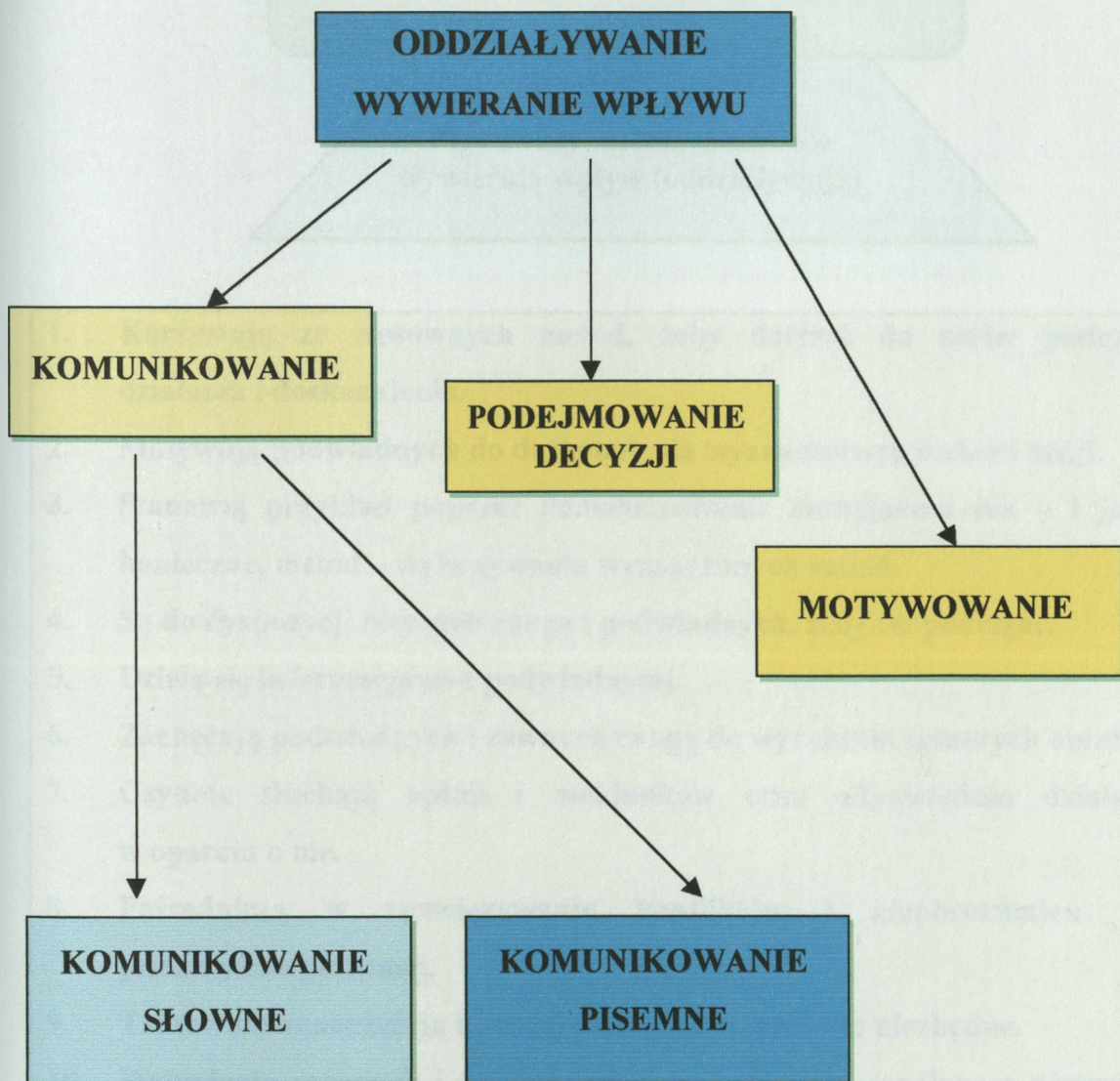
Rys. 24. Umiejętności techniczne przywódcy w armii USA



Rys. 24. Umiejętności techniczne przywódcy w armii USA



Rys. 25. Umiejętności taktyczne przywódcy w armii USA



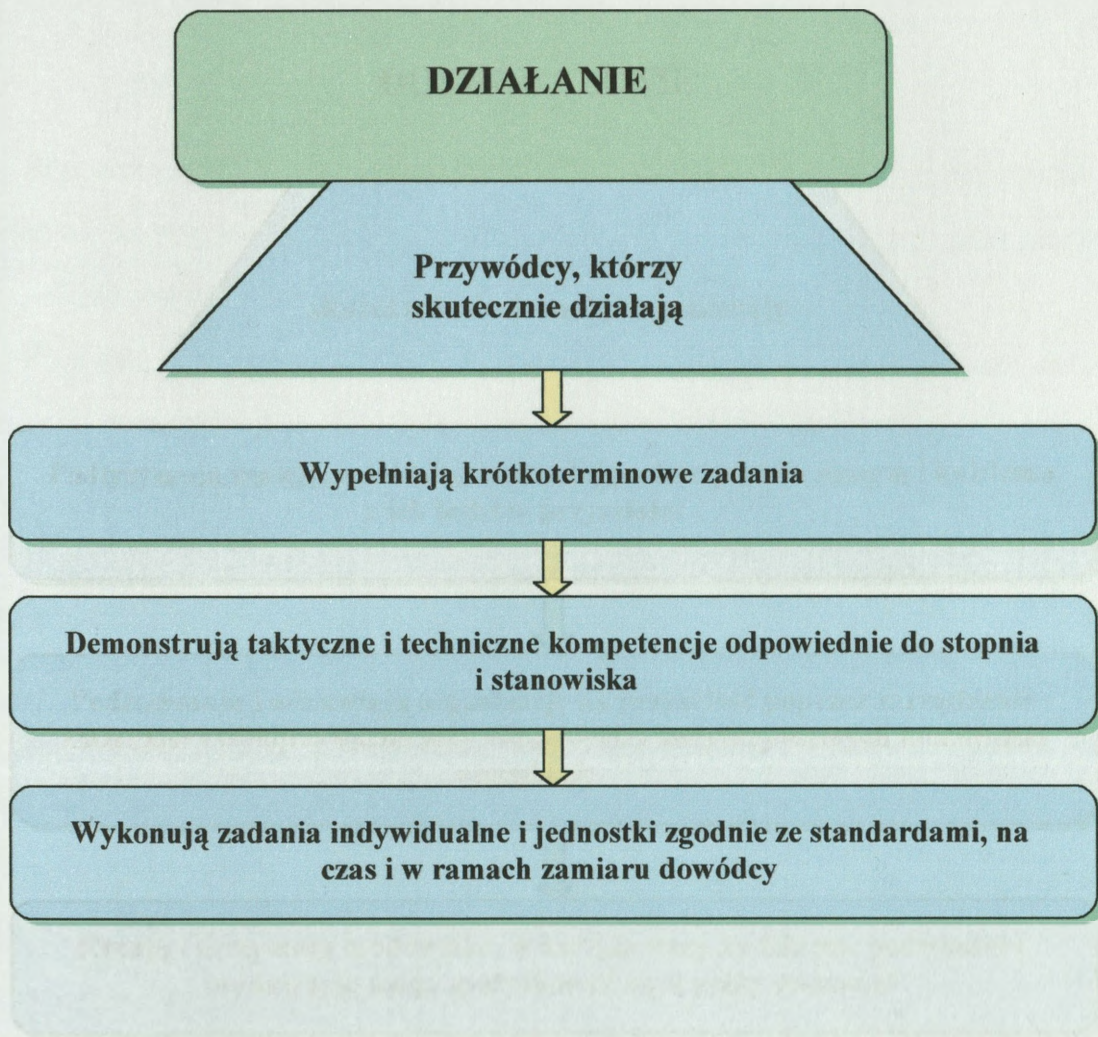
Rys. 26. Zakres oddziaływania przywódcy w armii USA

WYWIERANIE WPŁYWU

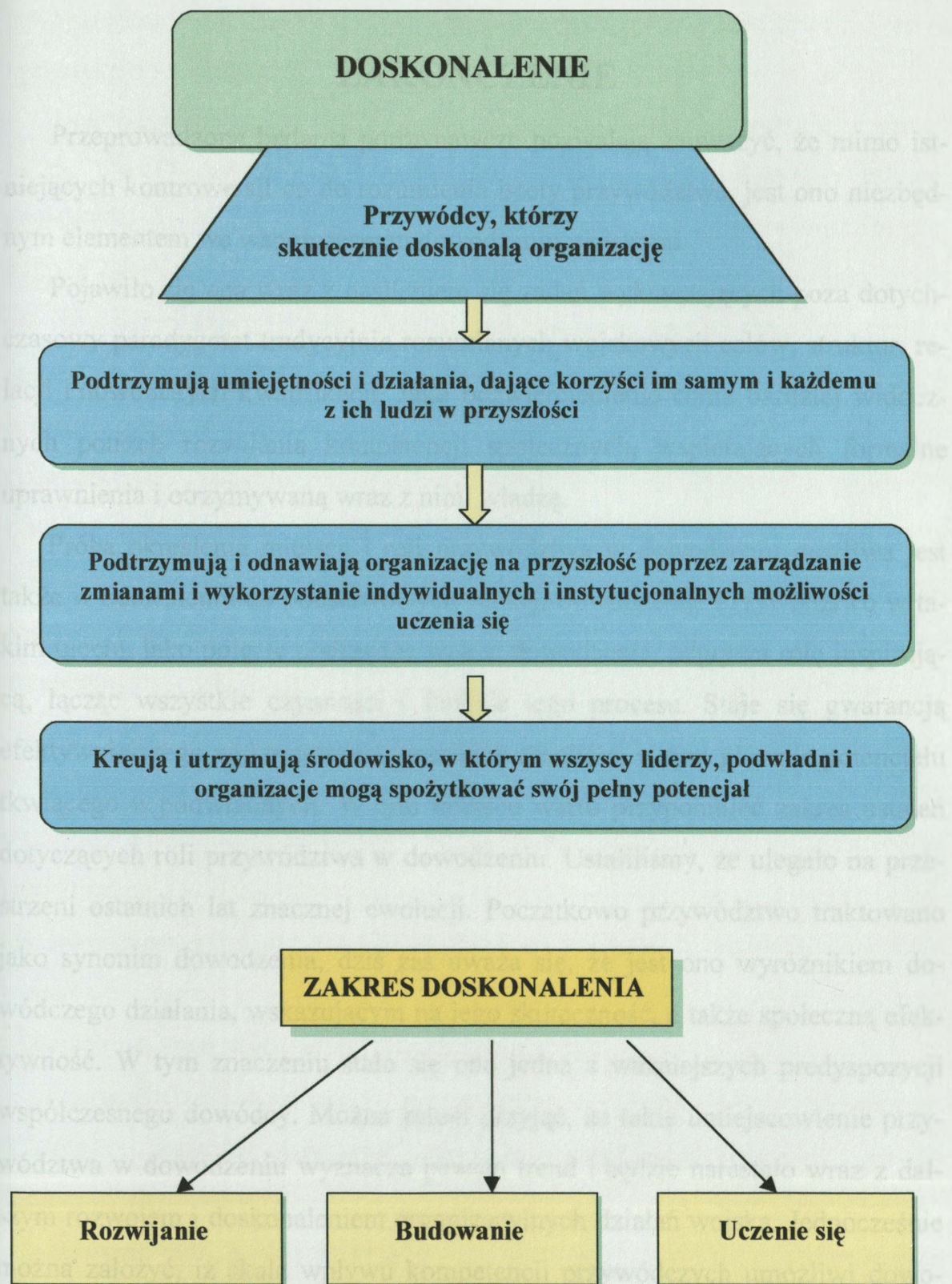
Przywódcy, którzy właściwie
wywierają wpływ (oddziałują)

1. Korzystają ze stosownych metod, żeby dotrzeć do celów podczas działania i doskonalenia.
2. Motywują podwładnych do doskonalenia wyznaczonych zadań i misji.
3. Stanowią przykład poprzez demonstrowanie entuzjazmu dla – i jeśli konieczne, metod – wykonywania wyznaczonych zadań.
4. Są do dyspozycji równych rangą i podwładnych, żeby im pomagać.
5. Dzieli się informacjami z podwładnymi.
6. Zachęcają podwładnych i równych rangą do wyrażania szczerych opinii.
7. Czynnie słuchają opinii i meldunków oraz odpowiednio działają w oparciu o nie.
8. Pośredniczą w rozwiązywaniu konfliktów i nieporozumień na płaszczyźnie poziomej.
9. Taktownie unaoczniają i poprawiają innych, kiedy to niezbędne.
10. Wzbudzają szacunek i osiągają pełną dobrej woli współpracę równych rangą, podwładnych i przełożonych.
11. Stawiają wyzwania innym w celu dopasowania się do ich przykładu.
12. Troszczą się o podwładnych i ich rodziny, zapewniając im zdrowie, dobrobyt, morale i szkolenie.
13. Są przekonujący w równorzędnych dyskusjach i rozważnie wywierają presję na równych rangą, jeśli to wymagane.
14. Dostarczają wizję zespołu na przyszłość.
15. Kształtują organizacyjny klimat poprzez ustanowienie, utrzymanie i zapewnienie opartego na wartościach środowiska.

Rys. 27. Wywieranie wpływu (oddziaływanie) przez przywódców w armii USA



Rys. 28. Działanie przywódców w armii USA



Rys. 29. Doskonalenie w działaniu przywódcy w armii USA

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone badania porównawcze pozwalają zauważyć, że mimo istniejących kontrowersji co do rozumienia istoty przywództwa, jest ono niezbędnym elementem we współczesnym dowodzeniu wojskami.

Pojawiło się ona wraz z nasileniem się zadań wykraczających poza dotychczasowy paradygmat tradycyjnie rozumianych wojskowych celów, struktur, relacji i dowódczych kwalifikacji. Jako odzwierciedlenie coraz bardziej widocznych potrzeb rozwijania kompetencji społecznych, wspierających formalne uprawnienia i otrzymywaną wraz z nimi władzę.

Próba określenia miejsca i roli przywództwa w dowodzeniu możliwa jest także w odniesieniu do podstawowych funkcji dowodzenia. Przywództwo w takim ujęciu, jako pojęcie podrzędne wobec dowodzenia, odgrywa rolę inspirującą, łącząc wszystkie czynności i funkcje tego procesu. Staje się gwarancją efektywniejszego wykorzystania wszelkich zasobów, w tym głównie potencjału tkwiącego w podwładnych. W tym miejscu warto przypomnieć zakres ustaleń dotyczących roli przywództwa w dowodzeniu. Ustaliliśmy, że ulegało na przestrzeni ostatnich lat znacznej ewolucji. Początkowo przywództwo traktowano jako synonim dowodzenia, dziś zaś uważa się, że jest ono wyróżnikiem dowódczego działania, wskazującym na jego skuteczność, a także społeczną efektywność. W tym znaczeniu stało się ono jedną z ważniejszych predyspozycji współczesnego dowódcy. Można zatem przyjąć, że takie umiejscowienie przywództwa w dowodzeniu wyznacza pewien trend i będzie narastało wraz z dalszym rozwojem i doskonaleniem organizacyjnych działań wojska. Jednocześnie można założyć, iż skala wpływu kompetencji przywódczych umożliwi dowodzącym generowanie takich zachowań, które w określonej sytuacji będą najbardziej użyteczne. Tak określone miejsce i rola przywództwa w dowodzeniu wyznacza także szereg zadań dla szkolnictwa wojskowego. Oznacza bowiem po-

trzebę doskonalenia wiedzy i umiejętności przywódczych w powiązaniu z teorią i praktyką dowodzenia.

Dokonana analiza modeli dowodzenia funkcjonujących w przodujących armiach NATO wskazuje, że przywództwo jest podstawowym lub jednym z ważniejszych elementów tego procesu. Najczęściej łączy się z osobistymi predyspozycjami dowódcy oraz jego profesjonalizmem i traktowane jest jako czynnik integrujący dobre zarządzanie z procedurami oraz siłami i środkami znajdującymi się w dyspozycji dowódcy. Są one rozpatrywane na kilku poziomach oczekiwanych kompetencji dowódców, które także z punktu widzenia zachowań przywódczych znacznie różnią się od siebie. Niektóre stanowiska wiążą się z bardzo szerokimi oczekiwaniami dotyczącymi konkretnych zachowań przywódczych, inne – z działaniami pośrednimi czy strukturalnymi, kształtującymi przywództwo przełożonych. Rola przypisywana kompetencjom przywódczym przełożonych znajduje odzwierciedlenie w koncepcjach edukacyjno-szkoleniowych realizowanych w poszczególnych armiach.

Podstawy idei przywództwa w analizowanych armiach są bardzo podobne, wszystkie odwołują się do współczesnego interpretowania jego roli, dostrzegają jego znaczenie w obszarze kompetencji dowódczych, traktują jako ważny składnik kształcenia i szkolenia realizowanego na wszystkich poziomach edukacji wojskowej. Jednak w każdej armii jej realizacja ma swoją specyfikę, bazuje na własnych wzorach, tradycjach i doświadczeniach.

Przywódtwo jest najbardziej zakorzenione w tradycji armii amerykańskiej, w której od początku, stanowiło ważny składnik potencjału bojowego i wyróżnik kwalifikacji dowódców.

Zarówno ogólna idea przywództwa wojskowego, jak i niektóre szczególne, pozytywnie zweryfikowane w armii amerykańskiej rozwiązania organizacyjne i metodyczne wydają się wychodzić naprzeciw potrzebom polskiej armii. Jednak wykorzystanie gotowych rozwiązań edukacyjno-szkoleniowych czy pro-

gramowych wydaje się trudne, a z przyczyn mentalnych i kulturowych niecelowe.

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

Szczególnie przydatne z punktu widzenia naszych potrzeb edukacyjnych są doświadczenia Brytyjczyków w zakresie budowania progresywnych programów przywództwa, dostosowanych do potrzeb ustawicznego kształcenia i doskonalenia kadr dowódczych.

W Bundeswehrze koncepcja przywództwa jest realizowana w ramach Innere Führung. Ta oryginalna koncepcja przywództwa ma dla Bundeswehry specyficzne znaczenie, wyróżniające je całkowicie od przywództwa w innych armiach. Ma ono do odegrania kluczową rolę w obszarze możliwych napięć na tle wymagań wynikających z funkcji i zadań wojska oraz konstytucyjnego obowiązku poszanowania osobowości oraz praw społecznych żołnierza.

Współcześnie przywództwo jest rozpatrywane w armii niemieckiej w dwóch aspektach. Pierwszy z nich traktuje je jako proces polegający na kształtowaniu celów grupowych, motywowaniu i wymuszaniu określonych działań bez stosowania środków przymusu. Drugi natomiast eksponuje zdolność przełożonego do skutecznego realizowania zadań oraz umiejętność zjednywania podwładnych do swoich zamierzeń, tak aby uznali je za własne i odpowiadające ich interesom. Przywództwo realizowane jest najczęściej przez więź duchowo-etyczną z podwładnymi oraz dowodzenie przez cele. Więź emocjonalną buduje się na zasadzie podmiotowości podwładnego, poszanowania jego godności i praw, w tym prawa do postępowania zgodnie z sumieniem. Służy temu stałe doskonalenie umiejętności przewodzenia, dzielenie ryzyka z podwładnymi, troska o ich

potrzeby oraz wzmacnianie poczucia wspólnoty z nimi. Współczesne rozwinięcie idei dowodzenia przez zadania akcentuje potrzebę przekazywania zadań na stanowisko dysponujące najlepszymi możliwościami jego realizacji.

Nie ulega wątpliwości, iż doświadczenia armii USA, Wielkiej Brytanii i Niemiec mogą być w różnym stopniu i zakresie wykorzystane w wojsku polskim. Dlatego też generalnie można postulować powołanie kompetentnego zespołu, który opracuje podstawowe założenia przywództwa w Siłach Zbrojnych RP, włącznie z paradygmatami edukacyjnymi.

- Argyle M., *Psychologia kontaktów międzyludzkich*, Warszawa 1980.
- Armstrong M., *Język i język w nauce*, Warszawa 1987.
- Armstrong M., *Znaczenie nauki i uczenia*, Kraków 1980.
- Army doctrine publications (ADP), *Command*, Army Code No 71500, 198.
- Balcerowicz B., Gawliczek P., Katarzyna L., *The place and role of the team in education at the National Defense University*, 31st Conference of Cracowists, 23-27 maja 2002, Rzym.
- Balcerowicz B., *Nowe i stare*, „Polska Zbrojna” 1993, nr 2.
- Balcerowicz B., *Polski Język – polski. Na progu XXI wieku*, Warszawa 2002.
- Bardwick J. M., *Zarządzanie w czasie pokoju i wojny* [w:] F. Hesselheim, M. Goldkorn, R. Beckhard (red.), *Chleb przyszłości. Nowe wiedze, strategie i metody działania na szkodliwym świecie*, Warszawa 1997.
- Bass B. M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications*, New York 1990.
- Bass B. M., *From transactional to transformational leadership: Learning to share a vision*, „Organizational Dynamics” 1990, nr 18.
- Bass B. M., *Leading in the Army After Nine*, „Military Review”, March-April 1998.
- Bennis W. G., Nanus B., *Leaders, Strategies for Taking Charge*, Nowy Jork 1985.
- Bittel L. R., *Król i jego zarządzanie*, Warszawa-Londyn 1981, s. 11 w.
- Blackwell P. E., Borek G. J., *Leadership for the New Millennium*, [w:] „Military Review”, May-June 1998.
- Blackwell P. E., Borek G. J., *Leadership for the New Millennium*, [w:] „Military Review”, May-June 1998.
- Blake R. R., Mouton J. S., *The Managerial Grid*, Chicago 1964.
- BMV's *Intellekt des Heeres. Leadership. Der militärische Führer im Einsatz – Forderungen für Ausbildung und Ausbilidung*, Bonn 1998.
- Boż J. J., *Kształtowanie indywidualnych przywódców*, [w:] F. Hesselheim, M. Goldkorn, R. Beckhard (red.), *Chleb przyszłości. Nowe wiedze, strategie i metody działania na szkodliwym świecie*, Warszawa 1997.
- Bolesta-Kukulka K., *Świat organizacji*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski, (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995.
- Borkowski J., Kanarski L., Rókiński B., *Samocienna predykcja przywódczych indywidualności*, Opracowanie nauk.-bad. AON, Warszawa 2002.
- Przerdziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 1996.
- Burns J. M., *Leadership*, New York 1978.
- Cenkowski J., *Psychologiczne problemy dowodzenia wojskami*, Warszawa 1973.

BIBLIOGRAFIA

- Adair J., *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Warszawa 1997.
- Adair J., *Przywództwo i motywacja*, [w:] D. M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, Warszawa 1997.
- Adamiec M., Kożuszniak B., *Sztuka zarządzania sobą*, Warszawa 2001.
- Adler A., *Sens życia*, Warszawa 1986.
- Anderson T., *Przywództwo w siłach lądowych armii amerykańskiej*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002.
- Ansoff H. J., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1992.
- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.
- Army doctrine publication (ADP), Command*, Army Code No 71565, 1998.
- Balcerowicz B., Gawliczek P., Kanarski L., The perspective of the leadership education at the National Defence University. 31st Conference of Commandants. 21-23 maja 2002, Rzym.
- Balcerowicz B., *Nowe i stare*, „Polska Zbrojna” 1999, nr 8.
- Balcerowicz B., *Pokój i nie – pokój. Na progu XXI wieku*, Warszawa 2002.
- Bardwick J. M., *Zarządzanie w czasie pokoju i dowodzenie w czasie wojny*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodząca erę*, Warszawa 1997.
- Bass B. M., *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, New York 1990.
- Bass B. M., *From transactional to transformational leadership: Learning to share a vision*, „Organizational Dynamics” 1990, nr 18.
- Bass B. M., *Leading in the Army After Next*, „Military Review”, March-April 1998.
- Bennis W. G., Nanus B., *Leaders, Strategies for Taking Charge*, Nowy Jork 1985.
- Bittel L. R., *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa-Londyn b.m. i r.w.
- Blackwell P. E., Bozek G. J., *Leadership for the New Millennium*, [w:] „Military Review”, May-June 1998.
- Blackwell P. E., Bozek G. J., *Leadership for the New Millennium*, [w:] „Military Review”, May-June 1998.
- Blake R. R., Mouton J. S., *The Managerial Grid*, Houston 1964.
- BMVg. Insekteur des Heeres. Leadership. Der militärische Führer im Einsatz – Forderungen für Erziehung und Ausbildung*, Bonn 1998.
- Bold J.F., *Kształtowanie trójwymiarowych przywódców*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodząca erę*, Warszawa 1997.
- Bolesta-Kukułka K., *Świat organizacji*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski, (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1996.
- Borkowski J., Kanarski L., Rokicki B., *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, Opracowanie nauk.-bad. AON, Warszawa 2002.
- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 1996.
- Burns J. M., *Leadership*, New York 1978.
- Cendrowski J., *Psychologiczne problemy dowodzenia wojskami*, Warszawa 1973.

- Cenin M., Chęłpa S., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1998.
- Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów AMW*, Gdynia 1994.
- Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego*, Warszawa 1998.
- Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów wyższych szkół oficerskich*, ZSW SG WP, Warszawa 1995.
- Chilcoat R. A., *Strategic art.: The New Discipline for 21st Century Leaders*, US Army War College, Washington, 10 October 1995.
- Chlewiński Z., *Kształtowanie się umiejętności poznawczych*, [w:] M. Materska, T. Tyszka, (red.) *Psychologia i poznanie*, Warszawa 1992.
- Chojnacki W., *Stan i perspektywy kształcenia humanistycznego w szkolnictwie wojskowym*, Departament Kadry i Szkolnictwa Wojskowego MON, Warszawa 1998.
- Ciesielski B., *Kształcenie oficerów*, „Wojsko i Wychowanie” 1995, nr 8.
- Covey S.R., *7 sposobów skutecznego działania*, Warszawa 1996.
- Cribbin J. J., *Leadership. Strategies for Organizational Effectiveness*, New York 1981.
- Crozier M. i Friedberg F., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982.
- Czpiński J., Wojcieszke B., *Pogoń za lisem. Społeczne zróżnicowanie i struktura postaw wobec prywatyzacji*, [w:] J. Gardawski, L. Gilejko (red.), *Miedzy nadzieją i lękiem. Społeczne efekty prywatyzacji*, Warszawa 1997.
- Demel M., *Wychowanie zdrowotne*, Warszawa 1979.
- Denek K., *Perspektywa reformy edukacyjnej*, [w:] K. Denek, F. Bereźnicki, *Tendencje w dydaktyce współczesnej*, Toruń 2001.
- Dębski J., *Budowa zespołu i przywództwo wojskowe - doświadczenia ze szkolenia w armii i siłach zbrojnych Holandii*, [w:] *Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO - materiały z seminarium*, Warszawa 1997.
- Dobrzański S., Jemiolo T., Balcerowicz B., *Zakres dydaktyczno-naukowy Akademii Obrony Narodowej*, Departament Kadry i Szkolnictwa Wojskowego, Warszawa 5.07.2002.
- Dobrzański S., *O ewolucji kierunków pracy wychowawczej w wojsku*, [w:] T. Jemiolo, R. Stępień (red.), *Dylematy wychowania wojskowego*. Materiały z narady na temat: Społeczno-wychowawcze problemy sił zbrojnych i możliwości ich skutecznego rozwiązywania, zorganizowanej w INH AON 27maja 1997, Warszawa 1997.
- Doktor K., *Problemy dowodzenia a nauki humanistyczno-społeczne*, [w:] *Oficer – Dowódca – Wychowawca. Z zagadnień współczesnej myśli pedagogicznej w wojsku*. Materiały z konferencji, Warszawa 1996.
- Doktor K., *Społeczne aspekty kierowania*, [w:] *Reforma gospodarcza. Vademecum dyrektora*, Warszawa 1982.
- Doktryna operacyjna Wojsk Lądowych USA (FM 3-0)*, Sztab Departamentu Wojsk Lądowych USA, Waszyngton 2001.
- Donohue K. S., Wong L., *Transformational Leadership*, „Military Review”, August 1994.
- Dyrda M., Rokicki B., Bugała H., Kanarski L., Borkowski J., *Psychologiczne determinanty skuteczności dowodzenia w walce zbrojnej*, Opracowanie nauk.-bad. AON, Warszawa 1996.
- Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec integracji z NATO*, Materiały z seminarium 16-17 czerwca 1997, Warszawa, 1997.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Piaseczny, Warszawa, PWE 1981.
- Encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa, PWN 1976.
- Erving K. E., Decker D. A., *Adaptive and the Interim Brigade Combat Team*, „Military Review”, September – October 2000.

- Fedyszak-Radziejowska B., *Wspólnota wiejska wobec zmiany społecznej*, [w:] *Wieś i rolnictwo na przełomie wieków*, red. I. Bukraba-Rylska, A. Rosner, Warszawa 2001.
- Felber A. E., *Das Prinzip des Führungsverhaltens in den Mittelpunkt stellen!* „Truppendienst 1991, nr 2.
- Fiedler F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York 1967.
- Firkowska-Mankiewicz A., *Zdolnym być ...*, Warszawa 1999.
- Fleckenstein B., *Leadership hat Konjunktur. Die neue Bundeswehr braucht eine kompetente Führerelite*, „Information für die Truppe“ 1999, nr 6.
- Fleet van D., Yukl G. A., *Military Leadership: An Organizational perspective*, Greenwich 1986.
- Fleet van D., Yukl G. A., *Military Leadership: An Organizational perspective*, Greenwich 1986.
- Fujishin R., *Discovering the leader within: Running small groups effectively*, San Francisco 1997.
- Gadomski W., *Koniec świata robotników*, „Gazeta Wyborcza”, 5-6 stycznia 2002.
- Gawliczek P., Kanarski L., *O perspektywach przywództwa w Siłach Zbrojnych RP*, „Myśl Wojskowa” 2002, nr 2.
- Gawliczek P., Kanarski L., *Perspektywy przywództwa w Siłach Zbrojnych RP*, maszynopis referatu wygłoszonego na międzynarodowym seminarium w Rzymie, 27 marca-1 kwietnia 2001 r.
- Gielnicka I., *Czy nasz szef to przywódca?*, „Personel”, lipiec 1998.
- Goddard R. W., *Creative Leaders. Can Supply meet Demand?* „Personnel Journal”, Februry 1990, podają za: B. Jamka, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997.
- Gołąb Z., Kołcz S., *Współczesne dowodzenie wojskami*, Warszawa 1974.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
- Hall S.C., Lindzey G., *Teorie osobowości*, Warszawa 1990.
- Hammer M., *Dusza nowej organizacji*, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998.
- Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Warszawa 1996.
- Hankała A., *Przemoc jako przejaw patologii więzi międzyludzkich*, [w:] B. Hołyst, (red.) *Przemoc w życiu codziennym*, Warszawa 1996.
- Hannoway C., Hunt G., *Umiejętności menedżerskie*, Warszawa 1994.
- Hermann M. G., *Elementy przywództwa*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, Wybór i opracowanie J. Szczupaczyński, Warszawa 1998.
- Hermann M. G., *Elementy przywództwa*, [w] *Władza i społeczeństwo*, Wybór i opracowanie J. Szczupaczyński, Warszawa 1998.
- Hersey P., Blanchard K., Jonson D., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 1996.
- Honey P., *Jak radzić sobie lepiej z ludźmi*, Warszawa 1997.
- Hubert J., *Spółczesność synergetyczne*, Kraków 2000.
- Hunt J., Blair J., *Leadership on the Future Battlefield*, New York 1985. Podają za: G. W. Yeakey, *Situational Leadership*, „Military Review”, January – February 2002.
- Jacobsen H. A., Souchon L. (red.), *W służbie pokoju. Bundeswehra 1955-1993*, Warszawa 1993.
- Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997.
- Jarmoszko S., *Przemiany w Siłach Zbrojnych RP pierwszej dekady transformacji ustrojowej*, Rozprawa habilitacyjna, Warszawa 2000.
- Jedno pytanie*, „Polska Zbrojna” 1999, nr 46.
- Kaczmarek B., *Organizacje. Polityka, władza, struktury*, Warszawa 2001.

- Kaczmarek W., Ścibiorek Z., *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995.
- Kaliński M., *Kształcenie humanistyczne w wyższym szkolnictwie wojskowym – model postulowany*, [w:] *Kształcenie i wychowanie w wojsku w toku przemian*. Materiały z konferencji naukowej 16 listopada 1993, pod redakcją Z. Markockiego i R. Stępnia.
- Kanarski L., Pomykała E., Rokicki B., *Kompetencje społeczne oficerów*, cz.1 i 2, opracowanie nauk.-bad.. AON, Warszawa 2002.
- Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu wojskowym jako przesłanka bezpieczeństwa podwładnych*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki, J. Świniarski, *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata*. Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej zorganizowanej w dniu 21 października 1999 r., Warszawa 2000.
- Kanarski L., *Przywództwo w działaniach połączonych*, [w:] *Działania połączone*. Materiał z konferencji naukowej, Warszawa 2002.
- Kanarski L., Rokicki B., *Znaczenie i poziom predyspozycji przywódczych w ocenie kadry zawodowej*, [w:] J. Borkowski, L. Kanarski, B. Rokicki, *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*. Opracowanie nauk.-bad. AON, Warszawa 2002.
- Kanarski L., Świniarski J., *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997.
- Kapciak A., Korporowicz L., Tyszka A., (red.) *Komunikacja międzykulturowa*, Warszawa 1996.
- Karawajczyk W., *Nauki humanistyczne i społeczne w systemie kształcenia oficerów armii USA i RFN*, [w:] *Oficer – Dowódca – Wychowawca. Z zagadnień współczesnej myśli pedagogicznej w wojsku*. Materiały z konferencji, Warszawa 1996.
- Kardas J., Majewski T., Mazurek Z., Szulc B., *Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*. „Motywacja”, Opracowanie nauk.-bad. AON, Warszawa 2000.
- Katz D., Kahn R. L., *Spółeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979.
- Keller J., *Leadership – ein folgenschwerer Irrtum?*, Hamburg 1999.
- Kirkland F. R., *Leadership Doctrine: 1778 to 1995*, „Military Review”, January – February 1998.
- Knickerbocker I., *Leadership: a Conception and Some Implications*, „Journal of Social Issues” Vol. 4 1948, s. 23-40, podają za: R. Holly, *Funkcjonalne teorie przywództwa. Typologia przywództwa*, „Studia Socjologiczne” 1981, nr 2, s. 44-46.
- Koch R., *Słownik zarządzania i finansów*, Kraków 1997.
- Kofta M., Doliński D., *Poznawcze podejście do osobowości*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, Gdańsk 2000.
- Kolenda Ch., *Navigating the Fog of Technological Change*, „Military Review”, November – December, 1996.
- Komorowska H., *O programach prawie wszystko*, Warszawa 1999.
- Kopaliński W., *Słownik mitów i tradycji kultury*, Warszawa 1987.
- Korczak M., Chojnacki W., *Nowa Strategia kształcenia kadr*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 1996, nr 2; *Kształcenie humanistyczne w szkolnictwie wojskowym*, Departament Stosunków Społecznych MON, Warszawa 1995.
- Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1996.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2000.
- Kosyrz Z., *Osobowość wychowawcy*, Warszawa 1997.
- Kotter J. P., *The Leadership factor*, New York 1988.

- Kouzes J. M., Posner B. Z., *Siedem lekcji na temat kierowania wyprawą w przyszłość*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody na nadchodzącą erę*, Warszawa 1997.
- Kouzes J. M., Posner B. Z., *Wiarygodność. Jak przywódcy ja zdobywają i tracą? Dlaczego żądają jej ludzie?*, Skierniewice b.r.w.
- Kozielecki J., *Kognitariusz po proletariuszach*, „Rzeczpospolita” z 16.12.2000 r.
- Kozielecki J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Warszawa 1987.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa 1981.
- Kozielecki J., *Z bogiem albo bez Boga*, Warszawa 1991.
- Krogars M., Ojala J. (red.), *Strategic Management in a Military Organisation*, Helsinki 2000.
- Kubiak M., Loranty K., *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Warszawa 2001.
- Kulma W., Strzoda M., Klawitter Z., *Dowodzenie operacyjne i taktyczne w wojskach lądowych*, praca nauk.-bad. „Zmiana 2”, AON, Warszawa 2000.
- Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1995.
- Kupisiewicz Cz., *Szkolnictwo w procesie przebudowy. Kierunki reform oświatowych w krajach uprzemysłowionych 1945-1980*, Warszawa 1982.
- Kwiatkowska H., *Edukacja nauczycieli. Kontekst, kategorie, praktyka*, Warszawa 1997.
- Kwieciński Z., *O potrzebie kształcenia inteligencji w humanistycznej mądrości w sytuacji nieprzejrzystej zmiany*, [w:] *Oficer, dowódca, wychowawca*. Materiały z konferencji na temat: Edukacja humanistyczna w kształceniu dowódcy, 13-14 czerwca 1996 rok - Toruń WSO im. gen. J.Bema, Warszawa 1996.
- Lachowicz Z., *Trening potencjału kierowniczego*, Wrocław 1997.
- Lanning M. L., *100 największych dowódców wszech czasów*, Warszawa 1998.
- Leadership Evaluation and Developmental Rating*, West Point 1995.
- Leigh A., Maynard M., *Lider doskonały*, Poznań 1999.
- Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa, MON 1979.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993.
- Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Kraków 1999.
- Łukaszewski W., *Osobowość, struktura i funkcje regulacyjne*, Warszawa 1974.
- Majewska-Opiełka I., *Umysł lidera*, Warszawa 1998.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000.
- Marszałek M., *Kształcenie podstawowe oficerów w RAF College Cranwell*, „Zeszyty Naukowe AON” 1998, nr 2 (31).
- Marszałek M., *Zasady użycia sił zbrojnych w operacjach militarnych innych niż wojna*, „Zeszyty Naukowe” AON 2001, nr 2.
- Maxwell J.C., *Tworzyć liderów*, Warszawa 1995.
- Mazurkiewicz W., *Leksykon łączności wojskowej*, Warszawa, AON 1992.
- Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wrocław 1996.
- Mączyński J., *Rola przywództwa w zarządzaniu kapitałem intelektualnym w procesie integracji europejskiej*. [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002.
- Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996.
- McGregor Burns J., *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, Wybór i opracowanie Jerzego Szczupaczyńskiego, Warszawa 1995.
- McNally J. A., Gerras S. J., Bullis R. C., *Teaching Leadership at the U.S. Military Academy at West Point*, „Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 32, June 1996.
- Michniak J., *Kompendium łączności*, Warszawa, AON 1992.

- Michniak J., *Podstawy teorii kierowania polowym systemem łączności wojsk lądowych*, Warszawa, AON 1997.
- Mika S., *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Warszawa 1980.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, Warszawa 1983.
- Mintzberg H., *Covert leadership: notes on managing professionals*, „Harvard Business Review”, November–December 1998.
- Mintzberg H., *Strategic Thinking as Seeing*, [w:] J.Nasi, *Arenas of Strategic Thinking*, Helsinki 1991.
- Mironiński J., *Władza i polityka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przez wpływ*, Warszawa 2000.
- Mróz W., *Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej*, Warszawa, SG WP 1978.
- Muszyński J. R., Korczak M., *Istota i charakter reformy wojskowego szkolnictwa zawodowego. Kierunki doskonalenia modelu rozwoju oficera w siłach zbrojnych RP*, [w:] B. Szulc, *Możliwości przemian rozwojowych w wyższym szkolnictwie wojskowym*, „Szkolnictwo”, *Antynomie – Paradygmaty – Kierunki przemian*, Opracowanie nauk.-bad. AON, Warszawa 1995.
- Nanus B., *Wizjonerskie przywództwa*, Skierniewice b.r.w.
- Nissinen V., *Military Leadership*, Helsinki 2001; N. Tichy i A. Devanna, *The Transformational Leader*, New York 1986.
- Nocuń A. W., *Demokracja jako wyzwanie dla współczesnej pedagogiki*, [w:] A. Przeclawska (red.), *Pedagogika społeczna. Kręgi poszukiwań*, Warszawa 1996.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985.
- Nowy leksykon PWN*, Warszawa, PWN 1976.
- Nowy słownik poprawnej polszczyzny*, red. A. Markowski, Warszawa, PWN 1999.
- Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994.
- Oblój K., *Widzieć przyszłość*, „Rzeczpospolita” z dnia 12 stycznia 2000.
- Obuchowski K., *Adaptacja twórcza*, Warszawa 1985.
- Obuchowski K., Paluchowski W. (red.), *Efektywność a osobowość*, Wrocław 1982.
- Oetting D. W., *Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption*, Frankfurt am Main – Bonn 1993.
- Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1987.
- Ossowski S., *Z zagadnień struktury społecznej*, [w:] *Dzieła*, t. V, Warszawa 1968.
- Panek B., *Ocena położenia (Według poglądów Bundeswehry)*, Warszawa 1999.
- Peabody R. L., *Postrzeganie zwierzchnictwa w organizacji: analiza porównawcza*, [w:] W. E. Scott i L. L. Cummings (red.) *Zachowania człowieka w organizacji*, t. 2, Warszawa 1983.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001.
- Pęksa R., *Kodeks honorowy i jego funkcjonowanie w Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych w West Point*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej im. Stefana Czarnieckiego” 1999, nr 1.
- Pęksa R., *Kształtowanie przywództwa w Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002.
- Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of organization. Resources Dependence Perspective*, Nowy Jork 1978.
- Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1995.
- Piotrowski S., Kotlicki S., Kowalski M., *Teoria dowodzenia*, cz. 1. *Metodologiczne i ogólnoteoretyczne podstawy teorii dowodzenia*, Warszawa 1994.

- Piskozub A., *Przemiany kulturowe i cywilizacyjne w perspektywie społeczeństwa postindustrialnego i aspekty globalizacji kulturowej – uwarunkowania i wnioski*, [w:] *Polska na drodze do nowoczesnej cywilizacji*, t. II, Warszawa 1990.
- Pree de M., *Przywództwo jest sztuką*, Warszawa 1999.
- Prognoza zagrożeń RP „Prognoza”. Aktualizacja ocen i prognoz zawartych w opracowaniu z 1992, praca nauk.-bad. „Rozwój –5”, AON, Warszawa 1993.
- Program reorganizacji szkolnictwa wojskowego, Materiał przygotowany pod kier. gen. bryg. prof. dr hab. inż. B. Smólskiego, MON, Warszawa 2001.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum 1978.
- Pszczółowski T., *Organizacja od dołu i do góry*, Warszawa 1982.
- Pułturzycki J., *Dydaktyka dla nauczycieli*, Toruń 1997.
- Pycka W., *Zarys filozofii sukcesu*, Lublin 1994.
- Rabska T., *Prawo administracyjne stosunków gospodarczych*, Warszawa-Poznań, WPN 1977.
- Ramowy program kształcenia podchorążych Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych, Dęblin 1999.
- Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych, cz. 1. Związek taktyczny, oddział; cz. 2. Pododdziały, Warszawa 1994.
- Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDv 100/100 z dnia 18.08. 1998.
- Regulaminy SL: AR 600 – 20; FM 22 – 100.
- Remer D. J., *Leadership for 21st Century: Empowerment, Environment and the Golden Rule*, “Military Review”, January - February 1996.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.
- Robbins S., *Zasady zachowania w organizacji*, Warszawa 2001.
- Rokicki B., *Niektóre swoiste uwarunkowania przywództwa wojskowego*, [w:] J. Borkowski, L. Kanarski, B. Rokicki, *Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego*, praca nauk.-bad. AON, Warszawa 2001.
- Rokicki B., *Potrzeba poznawania siebie*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki, *Przełożony i podwładni*, Warszawa 2001.
- Rummel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa 1990.
- Sadler P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Kraków 1997.
- Schwarzkopf N. H., *Nie trzeba bohatera. Autobiografia*, Warszawa 1993.
- Scott W.E., Cummings L.L., (red.) *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1983.
- Seligman M. E. P., *Helplessness. On depression, development and death*, San Francisco 1975.
- Siek S., *Rozwój potrzeb psychicznych, mechanizmów obronnych i obrazu siebie*, Warszawa 1984.
- Sienkiewicz P., Flanek Cz., Kotlicki S., Nowak E., Grabiszewski J., *Wstęp do teorii dowodzenia cz.I. Wybrane problemy dowodzenia*. Opracowanie nauk.-bad. AON, Warszawa 1994.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999.
- Sims H. P., Manz Ch. C., *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self - Leadership*, New York 1996.
- Sims H. P., Manz Ch. C., *Social Learning Theory, The Role of Modeling in the Exercise of Leadership*, „Journal of Organizational Behavior Management” 1981/1982 nr 3-4.
- Słownik AAP-6
- Słownik języka polskiego, red. W. Doroszewski, Warszawa, Wiedza Powszechna 1961.
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, red. B. Balcerowicz, Warszawa, AON 1996.
- Spacie K., *The Army and Leadership*, Materiały Informacyjne Instytutu Studiów Strategiczno-Wojskowych Akademii Sztabu Sił Lądowych WB, 1994, nr 9.
- Stanisławiak E., (red.) *Szkice z psychologii społecznej*, Warszawa 1999.

- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992.
- Stępień R., *Dydaktyczne problemy kształcenia humanistycznego w wyższym szkolnictwie wojskowym*, [w:] *Oficer, dowódca, wychowawca*. Materiały z konferencji na temat: Edukacja humanistyczna w kształceniu dowódcy, 13-14 czerwca 1996 rok - Toruń WSO im. gen. J.Bema, Warszawa 1996.
- Stępień R., *Rozwój i doskonalenie kształcenia w wyższym szkolnictwie wojskowym*, Warszawa 1990.
- Stępień R., *Teoria i praktyka pedagogiczna, a problem przywództwa*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2001.
- Stogdill R. M., *Handbook of Leadership*, New York 1974.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. jr., *Kierowanie*, Warszawa 1997.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa, PWE 1997.
- Symela K., *Kształcenie zawodowe w warunkach gospodarki rynkowej*, Warszawa 1994.
- Symela K., *Nauczyciel w kształceniu modułowym*, [w:] Szloska F., *Drogi i bezdroża kształcenia nauczycieli w Polsce*, Radom 1995.
- Szloska F., *Drogi i bezdroża kształcenia nauczycieli w Polsce*, Radom 1995.
- Szmagalski J., *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Warszawa 1998.
- Szmatka J., *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Warszawa 1989.
- Szulc B. (kier. nauk.), *Wpływ wskaźników profesjonalnych na kariery dowódcze oficerów wojsk lądowych (cz.1)*, Opracowanie nauk.-bad. AON, Warszawa 1999.
- Szulc B. (kier. pracy), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz.I Koncepcja*, Opracowanie nauk.-bad. AON, Warszawa 2001.
- Szulc B. (red.), *Możliwości zastosowania koncepcji przywództwa NATO w wojskach lądowych RP*, Warszawa 2000.
- Szulc B., Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych*, Opracowanie nauk. – bad. AON, Warszawa 1998.
- Szulc B., *Modele przywództwa w armii USA a tradycje polskie*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002.
- Szulc B., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, Opracowanie nauk.-bad. AON, Warszawa 1995.
- Szulc B., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Cechy i procedury przywództwa – wyniki badań sondażowych*, Opracowanie nauk.-bad. AON, Warszawa 1997.
- Szulc B., Żegnałek K., Mróz M., Majewski T., *Wyznaczniki karier zawodowych oficerów*, Opracowanie nauk.- bad. AON, Warszawa 1998.
- Ścibiorek Z., *Działalność zgrupowań aeromobilnych oraz ogólnowojskowych związków taktycznych w obronie strefy odpowiedzialności okręgu wojskowego*. Sympozjum, „Myśl Wojskowa” 1998, nr 2.
- Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń, Adam Marszałek 2000.
- Tannenbaum R., Weschler I. R., Massarik F., *Leadership and organizations: A behavior science approach*, New York 1961.
- The Nature of Conflict is described in ADP vol 1, Operations*, p. 1-2.
- Tichy N. i Devanna A., *The Transformational Leader*, New York, 1986.
- Tomaszewski R., *Przywództwo przełożonych*, „Wojsko i Wychowanie” 1994, nr 12.
- Tomaszewski T., *Wstęp do psychologii*, Warszawa 1995.
- Tuohy D., *Dusza szkoły. O tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, Warszawa 2003.
- Uryga Z., *Wychowanie do demokracji*, [w:] *Demokracja dla wszystkich*. Pod red. J. Pluty, E. Stawowy, S. Wilkanowicz, Kraków 1992.

- Waddell D. E., *A Situational Leadership Model for Military Leaders*, [w:] R. I. Lester (red.), *Concepts for Air Force Leadership*, Alabama 1996.
- Wagner F., *Handeln aus Überzeugung*, „Truppenpraxis” 1994, nr 6.
- Waitley D., Witt R.L., *The Joy of Working*, New York 1985.
- Walas J., *Konflikt na cenzurowanym*, „Personel” 1996, nr 7.
- Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1984.
- Weber M., *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*, Tübingen 1922.
- West Point 2002 and Beyond: Strategic Guidance for the United States Military Academy*, New York, West Point 1993.
- Wiatr J. J., *Przywództwo polityczne w Polsce w świetle badań socjologicznych*, „Studia Socjologiczne” 1984, nr 2.
- Wiatr J. J., *Wstęp do socjologii systematycznej*, Warszawa 1981.
- Wiatr M., Gawliczek P., *Problematyka działań połączonych w Akademii Obrony Narodowej*, „Myśl Wojskowa” 2001, nr 4.
- Wiatr M., *Przywództwo i profesjonalizm jako współczesne wyzwanie Bundeswehry*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki, J. Świniarski (red.), *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata*, Warszawa 2000.
- Willmann H., *Entscheidende Basis für die Zukunftsfähigkeit*, „Truppenpraxis” 1999, nr 6.
- Willmann H., *Erziehung und Ausbildung der Führer im deutschen Heer*, „Wehrtechnik” 2000, nr III.
- Wiszniewski A., *Jak przekonująco mówić*, Kraków 1973.
- Witkowski S. A., (red.) *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Wrocław 1995.
- Woyach R. B., *Jak zostać przywódcą ? Dla uczniów szkół średnich*. Warszawa 1994, Wstęp. Podaję za: A. W. Nocuń, *Demokracja jako wyzwanie dla współczesnej pedagogiki*. [w:] A. Przecławski (red.), *Pedagogika społeczna. Kręgi poszukiwań*, Warszawa 1996.
- Wójcik T., *Wybrane problemy teorii dowodzenia w świetle doktryny obronnej RP*, Zeszyty Naukowe AON 1990, nr 1.
- Yukl G., *Leadership in Organizations*, New Jersey 1989.
- Zaborowski Z., *Współczesne problemy psychologii społecznej i psychologii osobowości*, Warszawa 1994.
- Zbiegień-Maciąg L., *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Kraków 1995.
- Zduniak A., Dziemianko Z., (red.) *Kompetencje wyróżniające dowódcy i nauczyciela*, Poznań – Warszawa 2002.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979.
- Ziglar Z., *Sukces*, Warszawa 2001; I. Majewska – Opielka, *Akademia sukcesu*, Warszawa 1996.

RÓŻNICE MIĘDZY ZARZĄDZANIEM A PRZYWÓDZYSTWEM

DZIAŁALNOŚĆ

ZAŁĄCZNIKI

RÓŻNICE MIĘDZY ZARZĄDZANIEM A PRZYWÓDZTWEM

DZIAŁALNOŚĆ	ZARZĄDZANIE	PRZYWÓDZTWO
Tworzenie programu	Planowanie i budowanie budżetu. Ustalanie szczegółowych kroków i harmonogramów dla osiągnięcia potrzebnych wyników; alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania tych wyników	Ustalenie kierunku. Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej, oraz strategii zmian potrzebnych do osiągnięcia tej wizji
Opracowanie sieci ludzkiej dla realizacji programu	Organizowanie i zatrudnianie. Ustalanie pewnej struktury dla spełnienia wymagań planu, obsadzanie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy formalnej, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi bez tworzenia metod lub systemów potrzebnych do obserwacji wykonania	Ustawianie ludzi. Przekazywanie kierunku działania słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię.
Wykonywanie planów	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów. Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyleń, a następnie planowanie i organizowanie rozwiązywania tych problemów	Motywowanie i inspirowanie. Wyzwalanie energii ludzi w celu przezwyciężenia głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów, przez zaspokojenie całkiem podstawowych, lecz często niespełnionych potrzeb ludzkich
Wyniki	Wytwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych (np. klientów - zawsze mieszcząc się w harmonogramie; akcjonariuszy - zawsze mieszcząc się w budżecie).	Wytwarza zmianę, często drastyczną; umożliwia wytworzenie szczególnie użytecznych zmian (np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów; nowych podejść do stosunków pracowniczych, które pomagają zwiększyć konkurencyjność firmy)

ELEMENTY SKŁADOWE ZDOLNOŚCI BOJOWEJ

**CZYNNIKI OSOBOWOŚCI I SYTUACJI WPLYWAJĄCE NA SKUTECZNOŚĆ
PRZYWÓDZTWA**

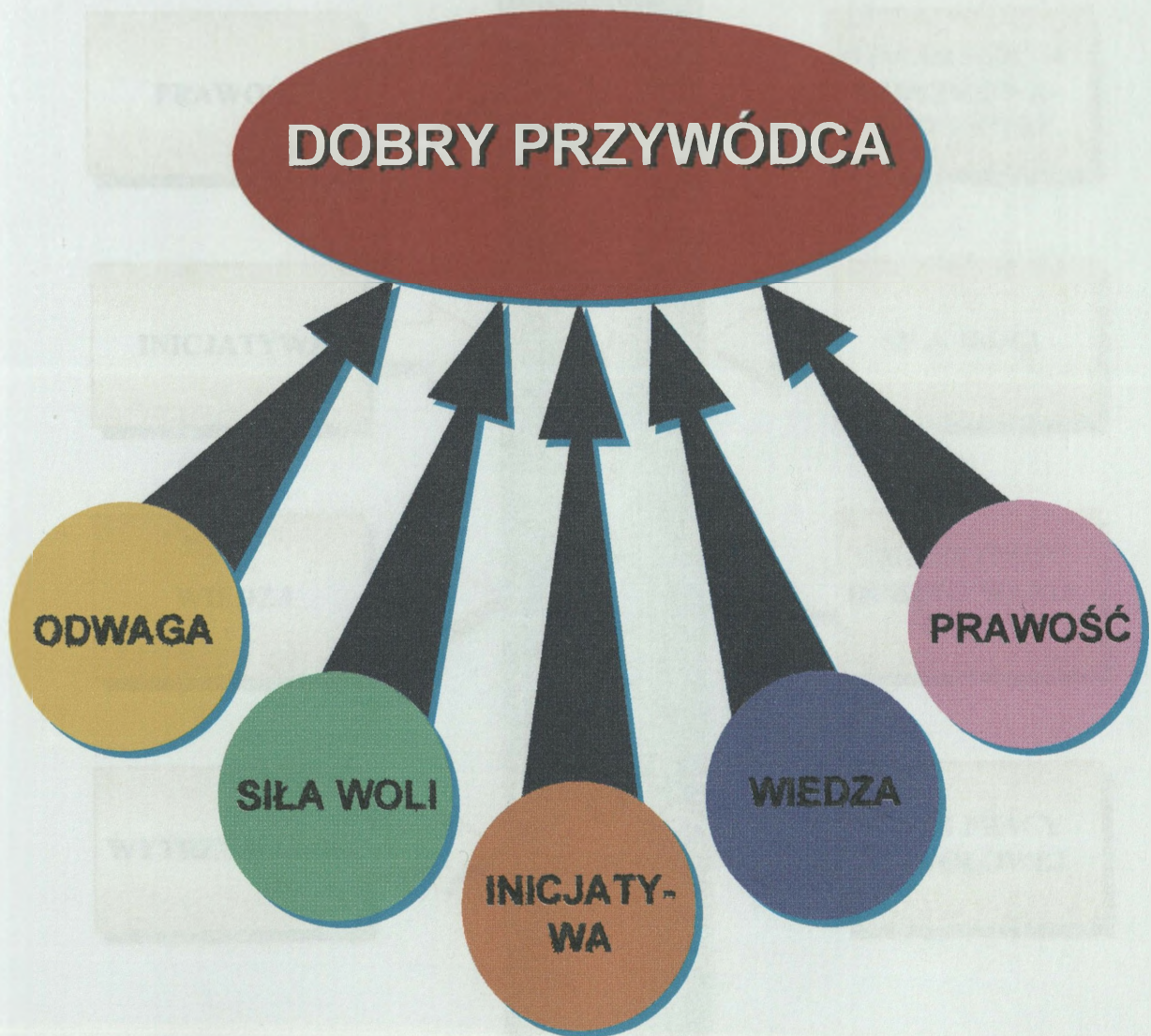
ZDOLNOŚĆ BOJOWA



ELEMENTY SKŁADOWE ZDOLNOŚCI BOJOWEJ



CECHY DOBREGO PRZYWÓDCY WEDŁUG LORDA SLIMA



CECHY PRZYWÓDCY WEDŁUG LORDA HARDINGA



CECHY PRZYWÓDCY WEDŁUG POGLĄDÓW KRÓLEWSKIEJ AKADEMII
WOJSKOWEJ W SANDHURST



CECHY DOBREGO PRZYWÓDCY WEDŁUG KEITHA SPACIE



**CECHY DOWÓDCY W DOKUMENTACH NORMATYWNYCH
WIELKIEJ BRYTANII**

**THE APPLICATION
OF FORCE**

- Umiejętność prze-
wodzenia
- Siła fizyczna
i psychiczna
- Odwaga
- Zuchwalstwo
- Wiedza profesjo-
nalna
- Wyobraźnia
- Zdrowy rozsądek
- Elastyczność
- Prawość

**ADP-2
COMMAND**

- Umiejętność prze-
wodzenia
- Wiedza profesjo-
nalna
- Wyobraźnia
i intelekt
- Zdrowy rozsądek
i inicjatywa
- Odwaga
- Wiara w swoje
możliwości
- Umiejętność ko-
munikowania się
- Prawość

**JOINT AND
MULTINATIONAL
OPERATIONS
(JWPO-10)**

- Umiejętność prze-
wodzenia
- Wyobraźnia i inte-
lekt
- Determinacja w
dążeniu do prze-
chytrzenia prze-
ciwnika
- Wola zwycięstwa
- Odwaga

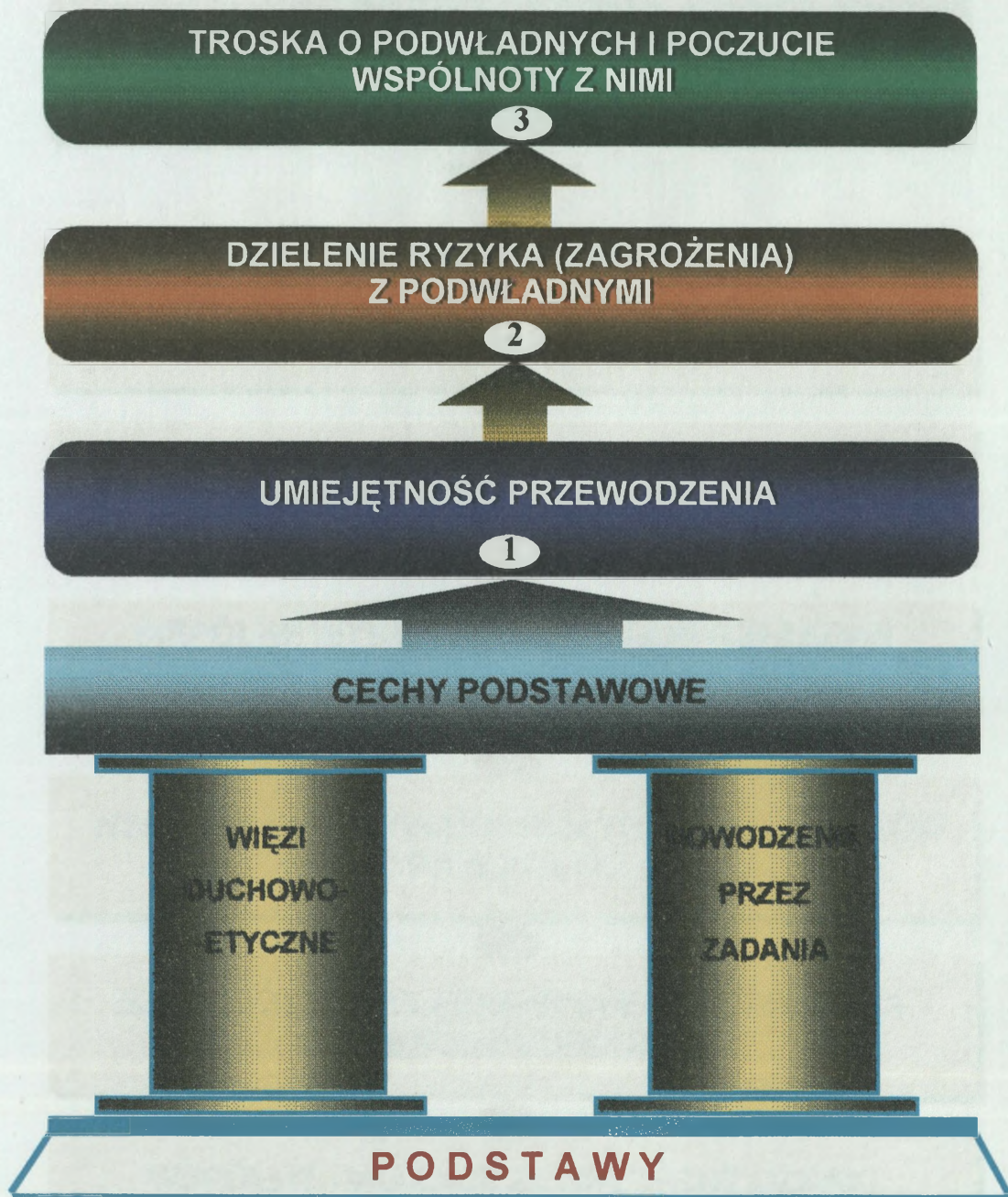
ZASADY PRZYWÓDZTWA W ARMII USA



WARUNKI I CECHY PRZYWÓDZTWA WEDŁUG K. H. PRITCHARDA



ISTOTA PRZYWÓDZTWA W BUNDESWEHRZE



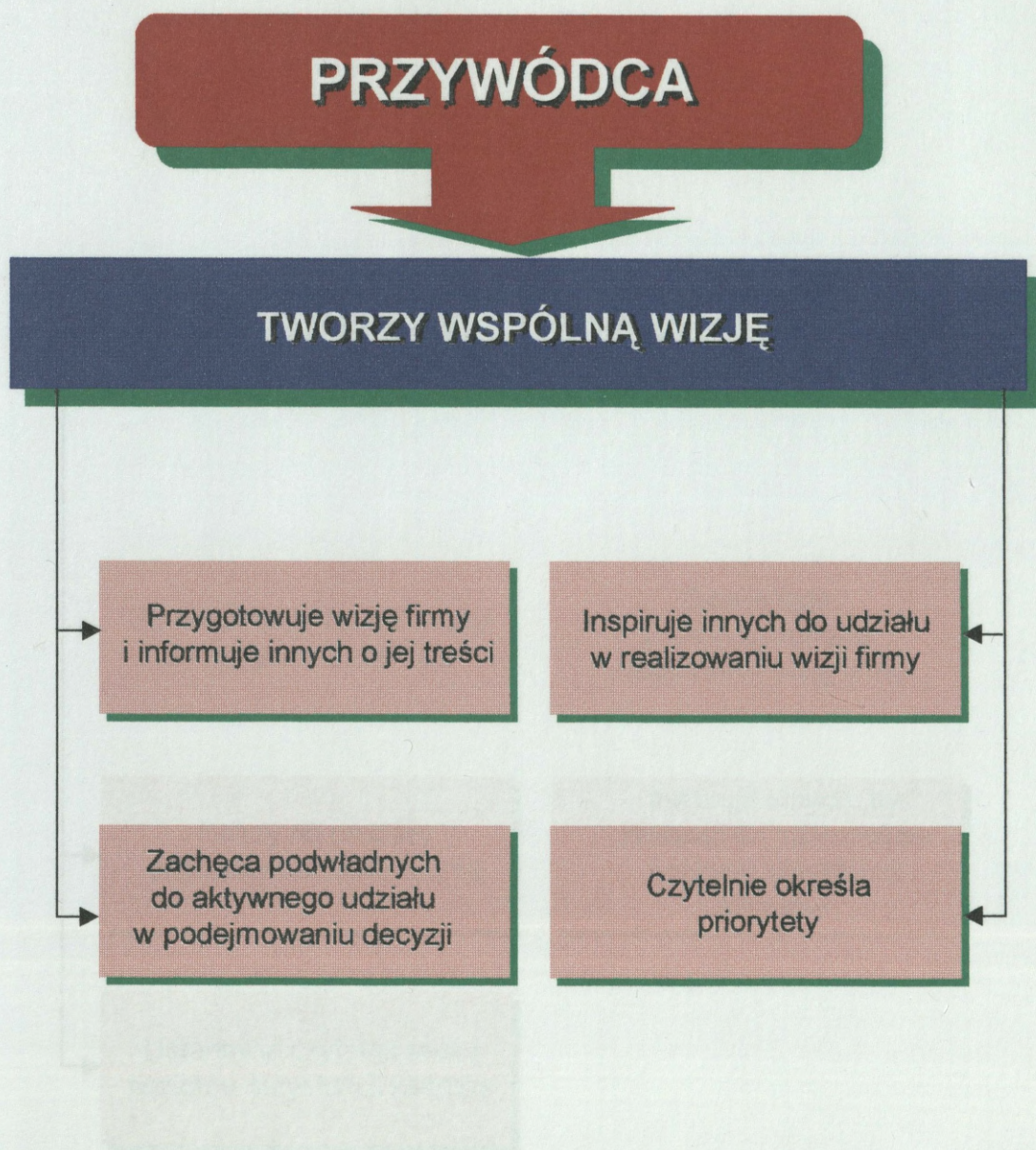
CECHY WIĘZI PRZEŁOŻONEGO Z PODWŁADNYMI JAKO WARTOŚCI PRZYWÓDZTWA



CECHY WSPÓLCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

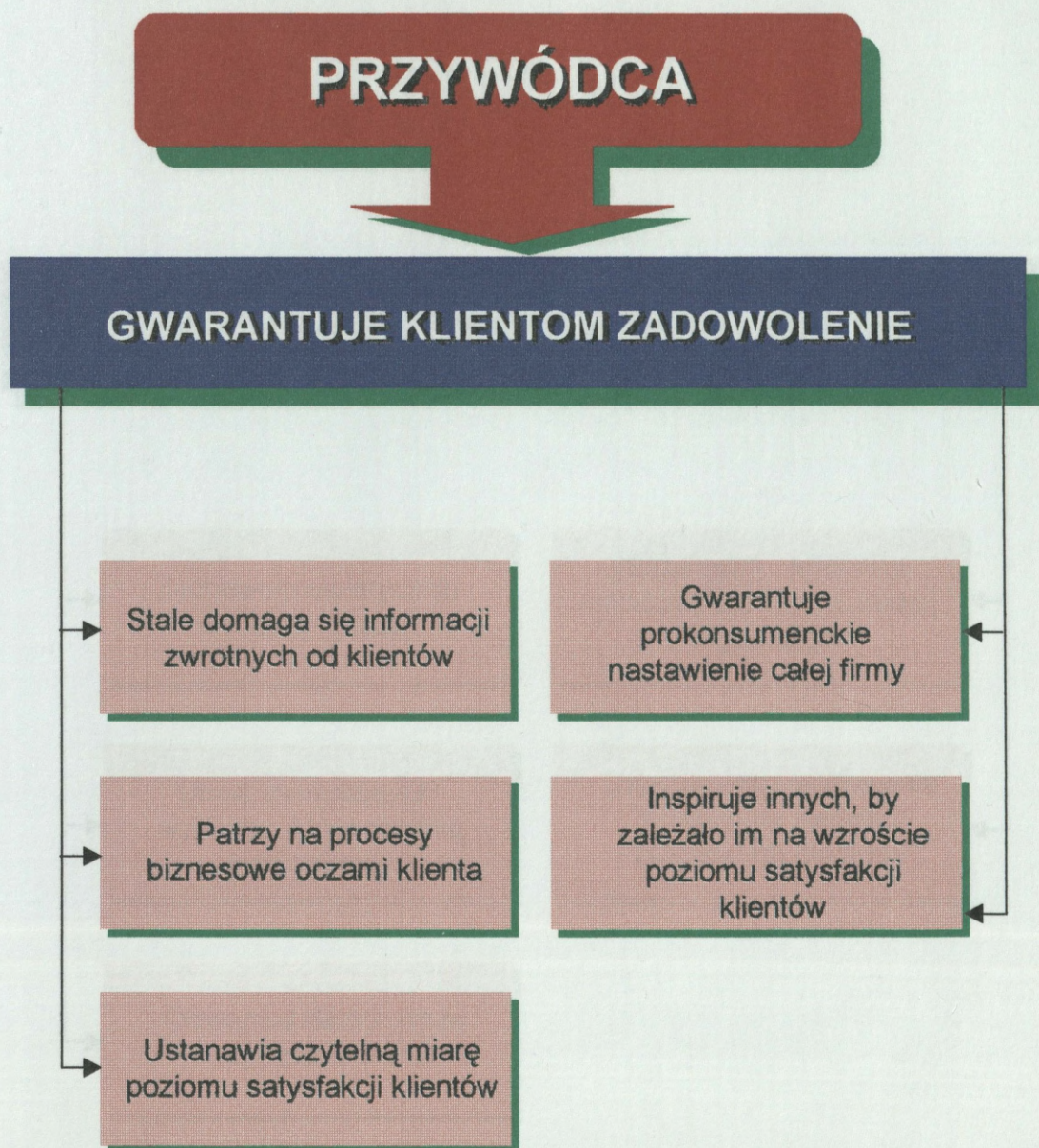
Część I



CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

Część II



CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY (według Institut for Strategic Change)

Część III

PRZYWÓDCA

ŻYJE W ZGODZIE Z WYZNAWANYMI WARTOŚCIAMI

Zachowuje się etycznie
w każdej sytuacji

Wprowadza najwyższe
standardy etyczne w swojej
organizacji

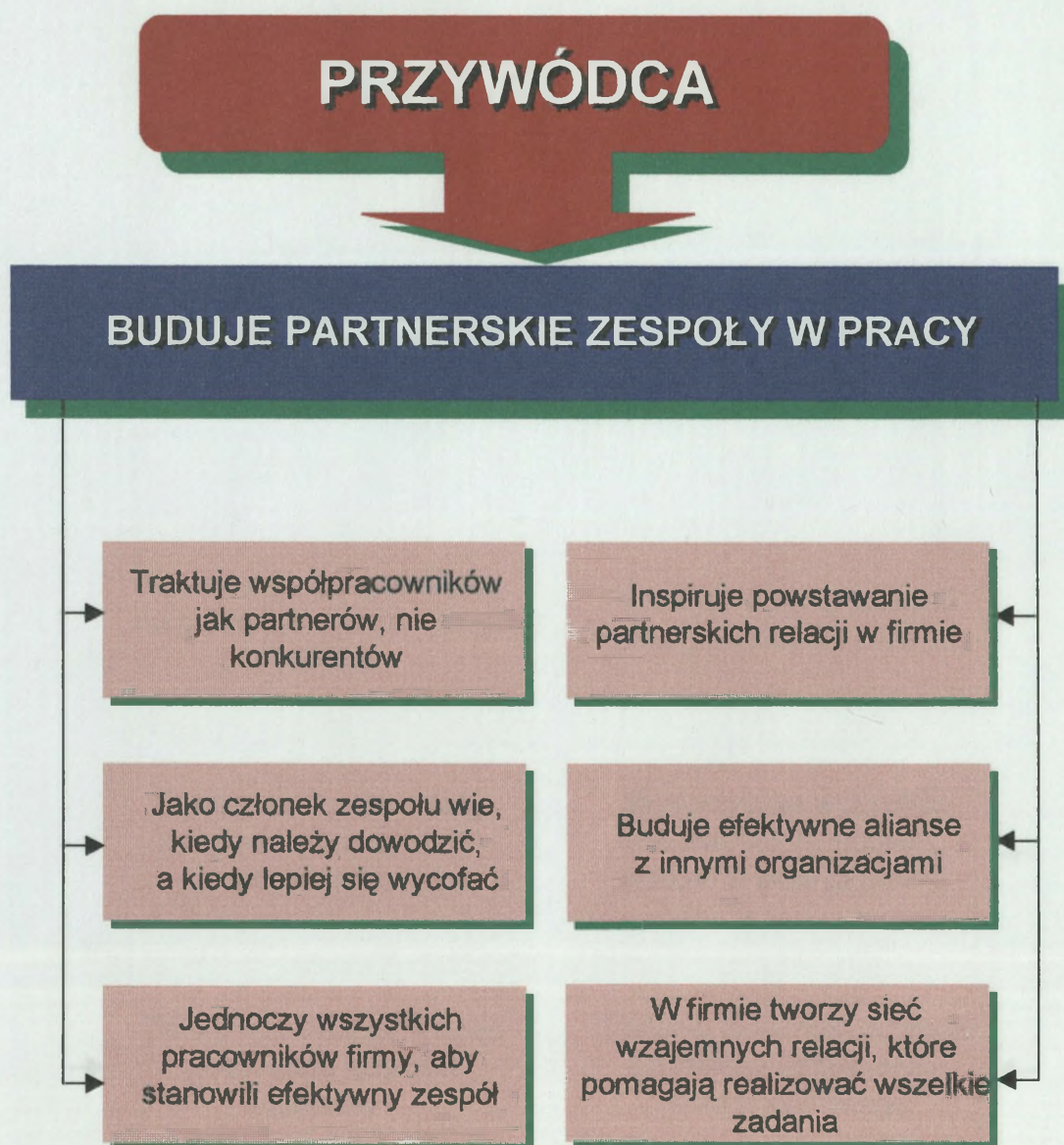
Unika „politycznych”
wyborów, które chronią
jego interesy

Daje przykład stosowania
w praktyce wartości
kluczowych dla firmy

Odważnie demonstruje
swoje przekonania

CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY (według Institut for Strategic Change)

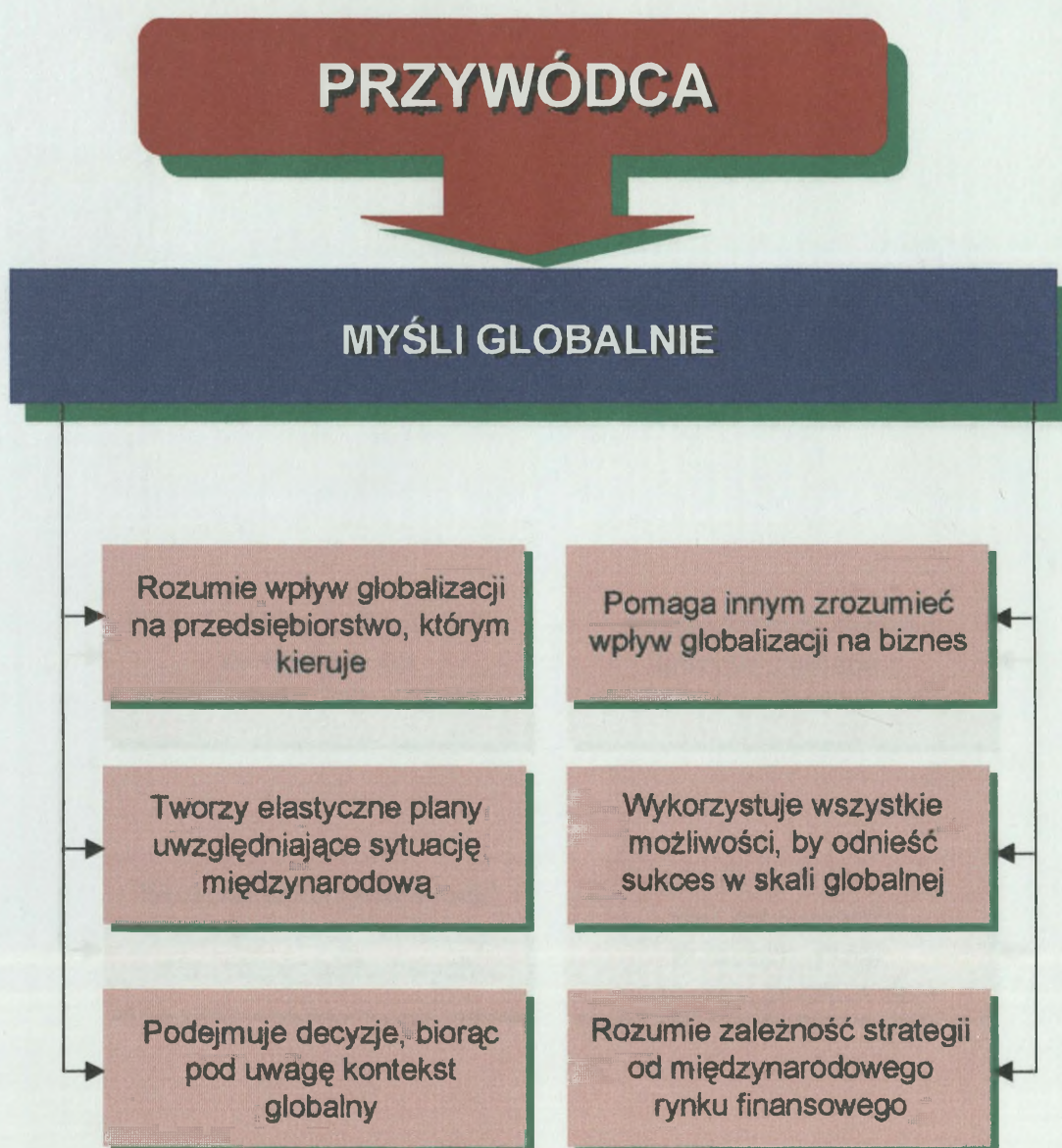
Część IV



CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

Część V



CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

Część VI

PRZYWÓDCA

DOCENIA RÓŻNORODNOŚĆ KULTUROWĄ

Obca jest mu dyskryminacja ze względu na pochodzenie, rasę czy płeć

Pomaga innym docenić korzyści płynące z kulturowej różnorodności

Skutecznie motywuje ludzi mimo istniejących między nimi różnic kulturowych

Aktywnie rozwija swoją wiedzę o innych kulturach (przez rozmowy, podróże itp.)

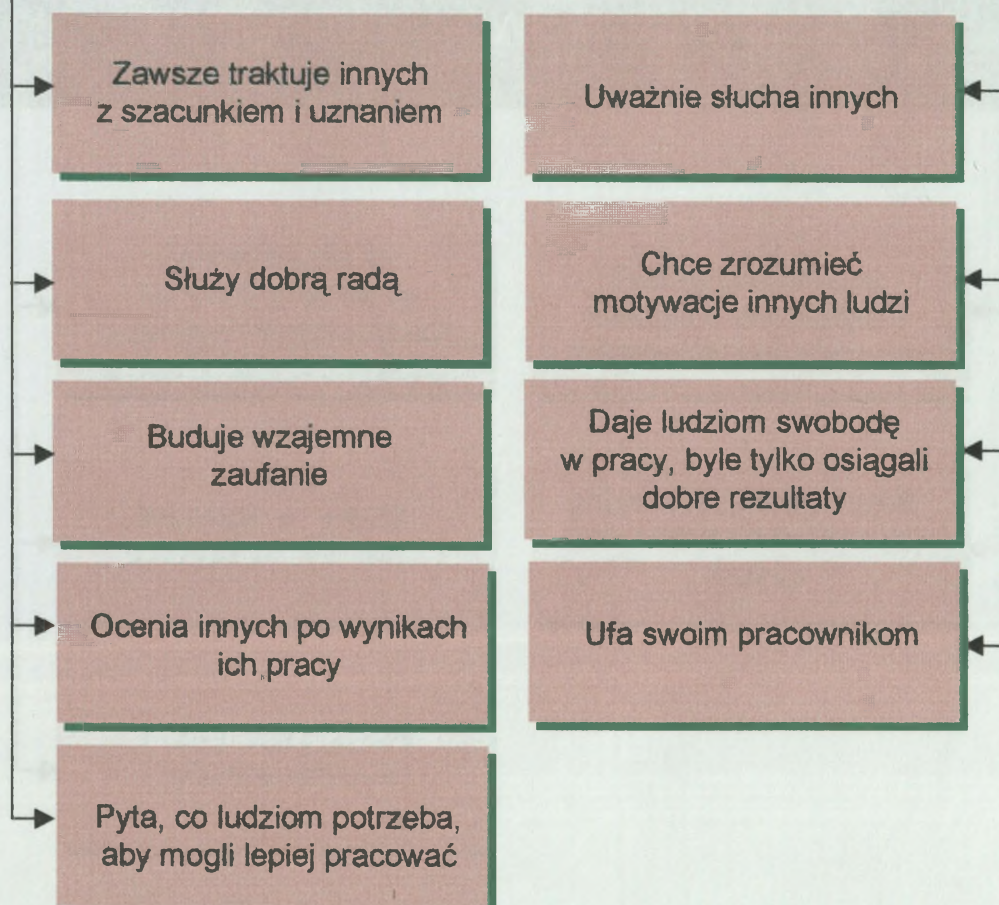
CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

Część VII

PRZYWÓDCA

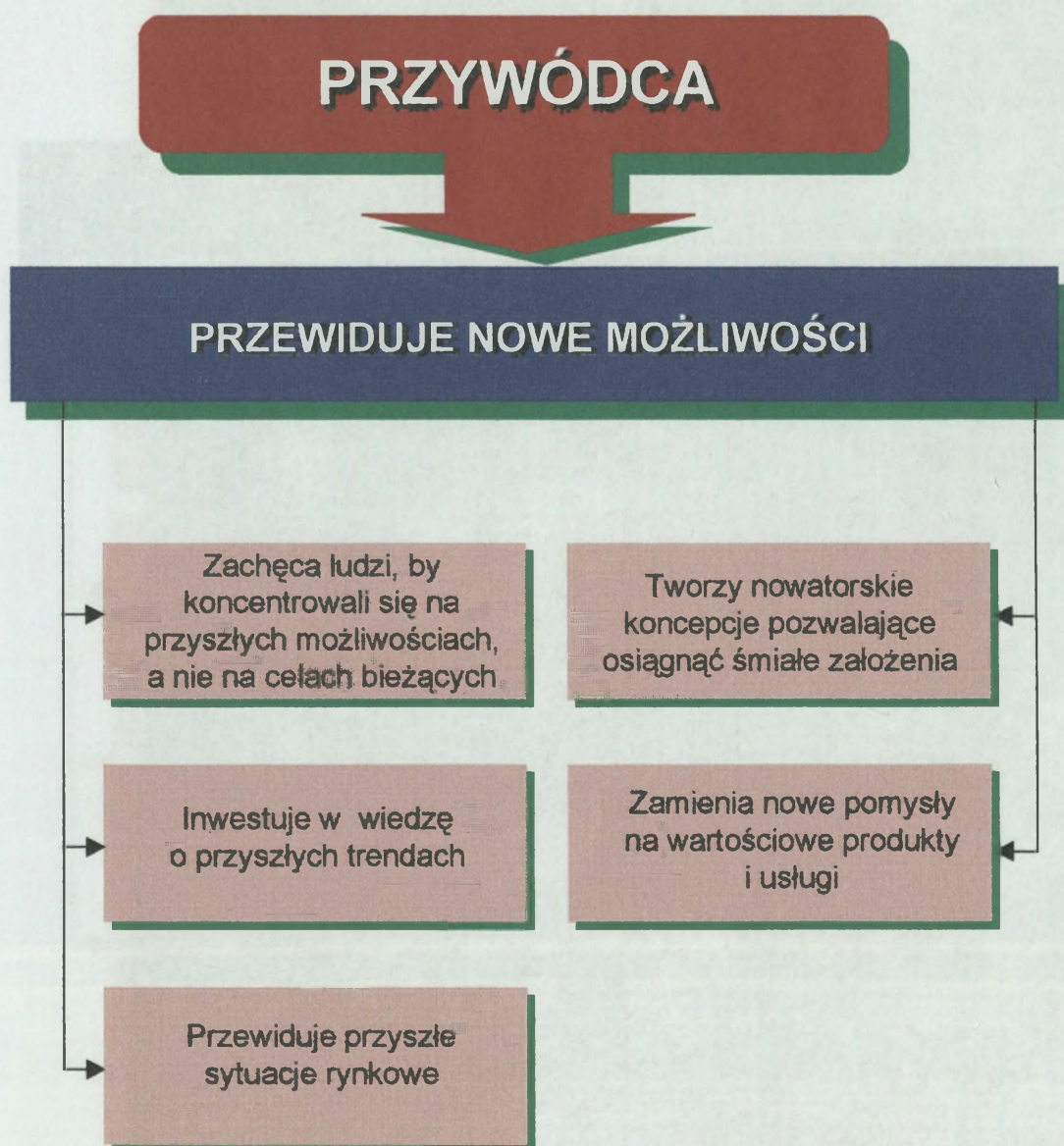
STWARZA INNYM SZANSE ROZWOJU
I SAMODZIELNOŚCI



CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

Część VIII



CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

Część IX

PRZYWÓDCA

OSIĄGA PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ

Preferuje podejście, że „wszystko da się zrobić”

Z sukcesem likwiduje zbędne koszty i obciążenia

Oczekuje najwyższego standardu wykonania

Dostarcza towary lub usługi wyraźnie lepsze od oferty konkurenta

Inspiruje innych, by dążyli do najwyższego poziomu jakości

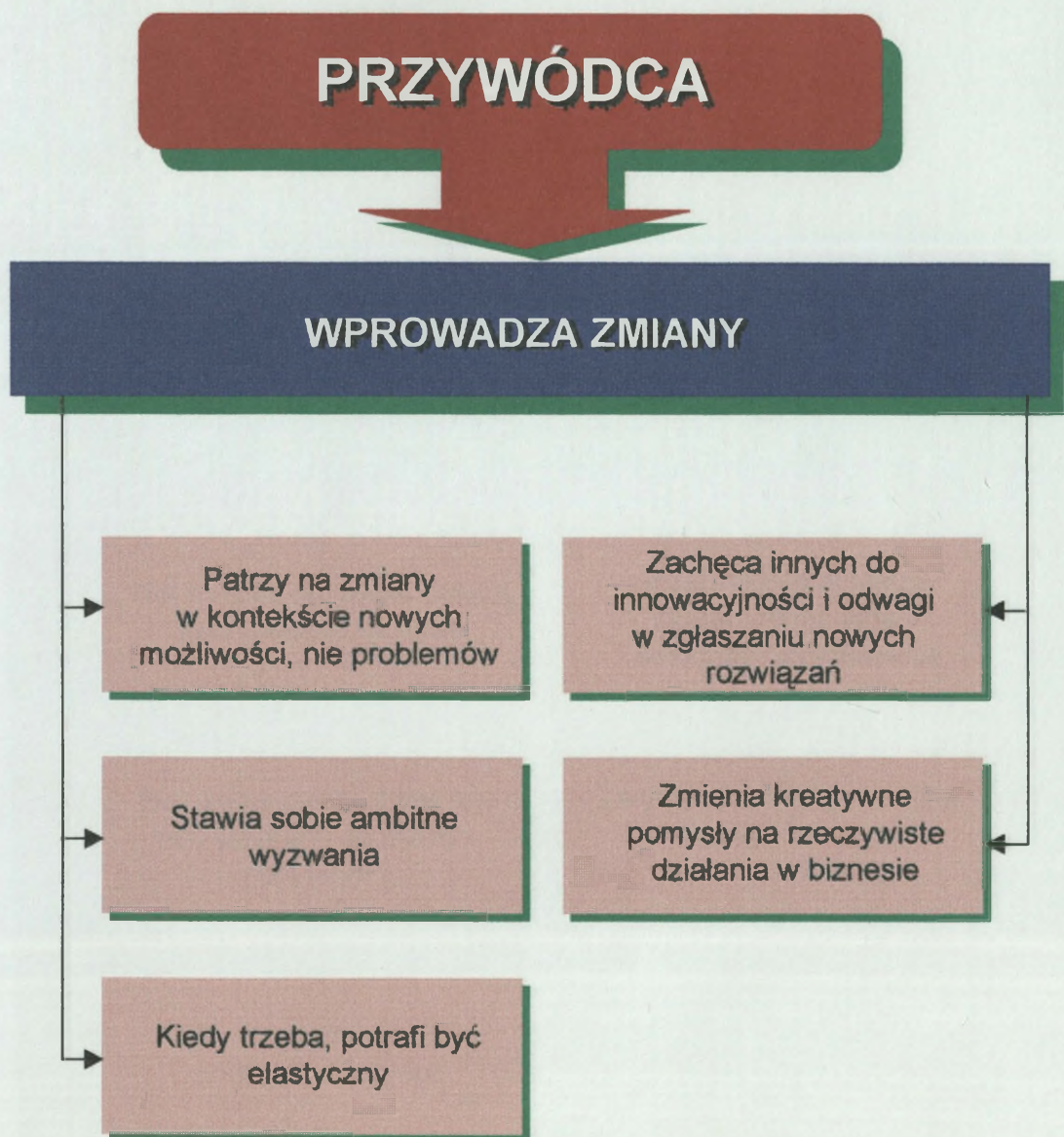
Osiąga rezultaty zapewniające udziałowcom firmy wysokie zyski

Rozumie, że każdy klient może wybrać konkurencyjną ofertę

CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

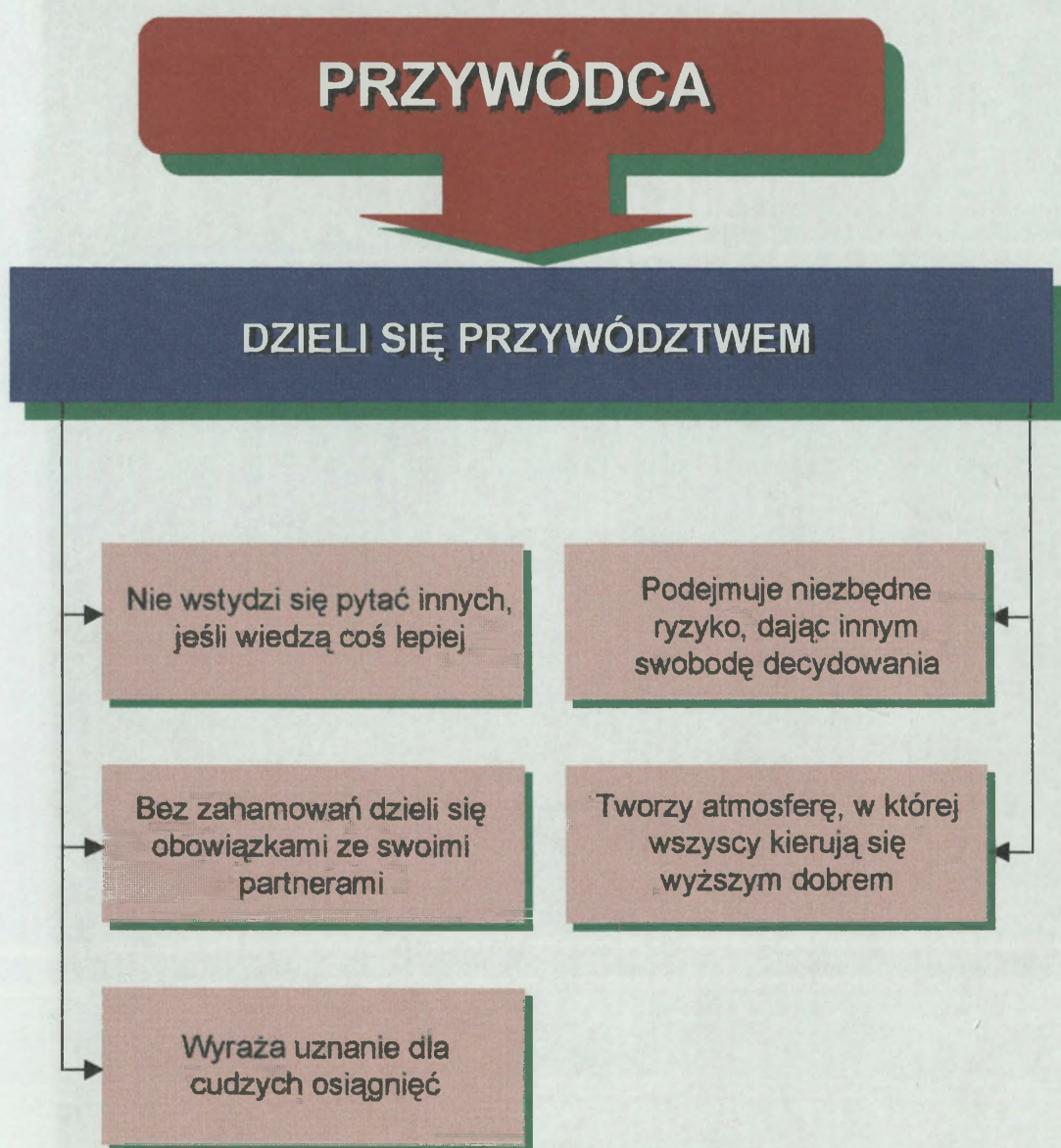
Część X



CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

Część XI



CECHY WSPÓLCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

Część XII

PRZYWÓDCA

**WYKAZUJE WYSOKI POZIOM
PROFESJONALIZMU**

Zdaje sobie sprawę z tego, co jest jego silną stroną

Nieustannie inwestuje we własny rozwój

Zatrudnia ludzi w wielu sprawach lepszych od siebie

Zdaje sobie sprawę ze swoich słabości i nieustannie z nimi walczy

Dopuszcza możliwość dyskusji na każdy temat

Stara się osiągnąć doskonałość w jakiejś dziedzinie

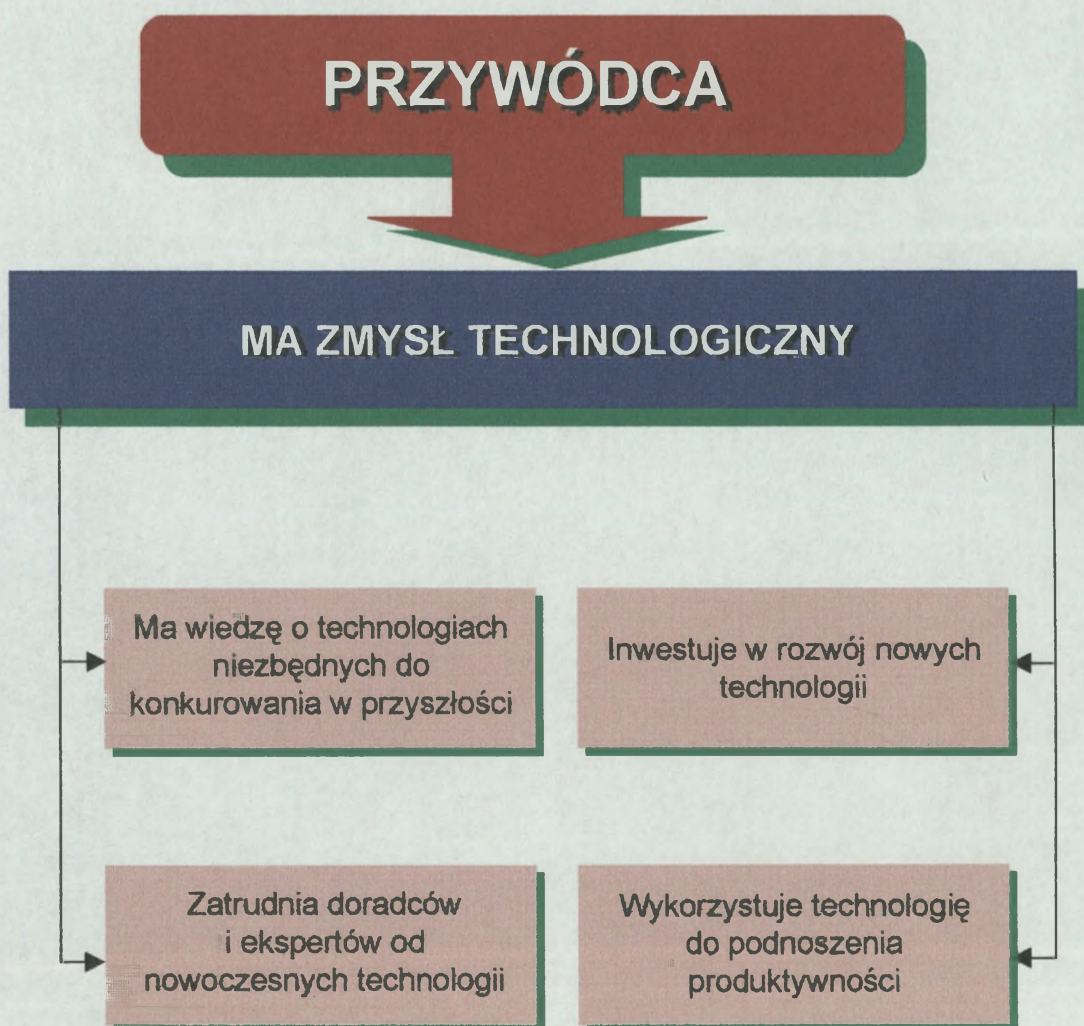
Wykazuje pozytywne emocje w różnych sytuacjach

Wierzy, że jest dobrym liderem

CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

Część XIII



CECHY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

(według Institut for Strategic Change)

Część XIV

