



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

PRZYWÓDZTWO W DOWODZENIU WOJSKAMI LĄDOWYMI RP

CZĘŚĆ I
KONCEPCJA

Praca naukowo-badawcza
p.k. „PRW-1”



62730

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S / 4803



05-004803-001-0

PMB

WARSZAWA

2001



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOSK LĄDOWYCH



**PRZYWÓDZTWO W DOWODZENIU WOJSKAMI
LĄDOWYMI RP.**

Cz. I Koncepcja

Praca naukowo-badawcza

p.k. "PRW-1"

8/1803

WARSZAWA

2001

Recenzent: płk prof. dr hab. Adam TOMASZEWSKI

Zespół autorski:

płk prof. dr hab. Bogdan SZULC (kierownik zespołu),

mjr dr Tomasz MAJEWSKI

ppłk dr Zbigniew MAZUREK

płk mgr inż. Jan CIEĆKA

płk dypl. Stanisław GĘBALA

mgr Grażyna BEREDA

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	4
1. DOWODZENIE A PRZEWODZENIE – KONTEKSTY TEORETYCZNE	7
1.1. ISTOTA POJĘĆ I RELACJE MIĘDZY PRZYWÓDZTWEM A DOWODZENIEM	7
1.2. ZASADNICZE WYZNACZNIKI WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY.....	33
2. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ.....	80
2.1. CEL I PROBLEMY BADAWCZE	80
2.2. HIPOTEZY ROBOCZE.....	82
2.3. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA BADAŃ.....	83
3. STOPIEŃ AKCEPTACJI WARTOŚCI PRZYWÓDCÓW WOJSKOWYCH (WYNIKI BADAŃ).....	88
3.1. PREFERENCJE RODZAJÓW PRACY (SŁUŻBY) I SATYSFAKCJI Z JEJ WYKONYWANIA.....	88
3.2. WARTOŚCI (CECHY) PRZYWÓDCY WOJSKOWEGO	92
3.3. IDENTYFIKACJA I ZNACZENIE WYZNACZNIKÓW KARIER ZAWODOWYCH.....	111
4. WNIOSKI I UOGÓLNIENIA.....	117
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	<i>133</i>
<i>ZAŁĄCZNIKI</i>	<i>138</i>

WSTĘP

Badania nad przywództwem, choć nie są kwestią zupełnie nową, to jednak w polskiej armii nie były prowadzone regularnie ani kompleksowo. Przywództwo jako problem było (i raczej jest) przedmiotem zainteresowania grupy pasjonatów działających często samodzielnie bez koordynacji badań. Tymczasem w innych armiach NATO problem przywództwa jest jedną z najważniejszych kwestii związanych z walką, a głównie dowodzeniem wojskami.

Mając na względzie dobre przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych w 1999 roku podjęto w Wydziale Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej badania nad przywództwem. Badania te zaplanowano tak, aby w trzecim ich etapie (a raczej w efekcie końcowym) można było zaproponować oficerom pełny materiał o charakterze podręcznikowo-poradnikowym.

W pierwszym etapie badań dokonano analizy problemu i jego interpretacji w poszczególnych armiach państw NATO. W ramach prac tego etapu dokonano również tłumaczenia jedyne (w tych armiach) podręcznika ujmującego całościowo kwestie przywództwa, tzn. amerykańskiego podręcznika wojsk lądowych – FM 22-100. Pełne wyniki tego etapu zebrano i opublikowano w pracy pt. „Możliwości zastosowania koncepcji przywództwa NATO w wojskach lądowych RP” (Warszawa 2000).

Niniejsza praca jest efektem drugiego etapu badań. Zamierzano w nim dokonać identyfikacji zasadniczych cech i wartości dobrego przywódcy w polskiej armii oraz uzyskać dane odnoszone do poziomu akceptacji głównych wartości oficerów armii NATO przez oficerów polskich.

Nie ulega wątpliwości, iż zasadniczą trudność dla zespołu autorskiego stanowiło i stanowi rozumienie przywództwa oraz ujmowanie zakresowe dowodzenia. Wynika to głównie z różnych podejść oraz wiedzy

i doświadczeń poznawczych (badawczych). Pewne ograniczenia i zahamowania wynikające z tradycyjnego podejścia oficerów oraz doktrynalnego (regulaminowego) definiowania nie sprzyjają również szerszej refleksji. Z jednej strony, bowiem, mamy do czynienia z dość szeroką i powszechniej już dostępną literaturą przedmiotu, funkcjonującą jednak w środowisku cywilnym, z drugiej zaś, z różnymi podejściami doktrynalnymi.

Dwa z tych problemów mają zasadnicze znaczenie dla podejścia zespołu autorskiego. Pierwsze odnieść należy do amerykańskiej interpretacji doktrynalnej. Otóż Autorzy podręcznika (FM 22-100) mało przekonująco, choć jednoznacznie, utożsamiają dowódcę z przywódcą. W takim ujęciu zaś (i to w ich ujęciu jest bardzo widoczne) każdy dowódca jest przywódcą. Opisują Oni zatem, jaki powinien być dowódca, przyjmując niejako – taki przynajmniej jest wyraźny kontekst – iż dowódca z chwilą objęcia funkcji jest przywódcą. Zauważyć się jednak godzi, iż wielu profesorów cywilnych uczelni amerykańskich wyraźnie wyodrębnia kierownika od przywódcy. W wyniku takiego zaś podejścia ich twórczość ukierunkowana jest na poradnictwo, jak stawać się przywódcą, będąc kierownikiem. Takie właśnie podejście jest współcześnie dość powszechne (nie uwzględniając szczegółów rozpatrywań). W aspekcie tego zaś – w ujęciu procesowym – należy rozróżniać: dowodzenie, przewodzenie, kierowanie i zarządzanie. W konsekwencji zaś, w ujęciu podmiotowym (osobowym) rozróżniać należy: przywódcę, dowódcę, menedżera, kierownika, lidera. Już w pierwszej refleksji wydaje się to oczywiste. Konieczne jest jednak jednoznaczne i przekonujące definiowanie poszczególnych kategorii.

Drugi z wymienionych problemów stanowi kwestia definiowania i stosowania w praktyce terminu dowodzenie. Nie wdając się w tym miejscu w analizę teoretyczną zauważamy, i to – niestety – dość wyraźnie, iż we współczesnej praktyce dowodzenia w polskich wojskach lądowych dominuje

wyraźnie ukierunkowanie na znajomość i przestrzeganie procedur dowodzenia, z jednej strony, oraz techniczną stronę procesu (automatyzacja, informatyzacja, środki techniczne itp.), z drugiej. Nad wszystkim zaś dominuje podstawowy atrybut władzy w wojsku, to jest rozkazywanie i to rozumiane często prymitywnie. W takim zaś ujęciu ginie zasadnicza relacja, jaka w dowodzeniu istnieje i istnieć będzie. Jest to relacja między ludźmi, między dowódcą a podwładnym. Ginie zatem w swej istocie człowiek.

W kontekście powyższego dostrzegamy, jak ważne staje się przywództwo. Mówi ono bowiem – przynajmniej w najogólniejszym rozumieniu – o relacjach między ludźmi, o stosunku kierujących do podwładnych, o stosunku podwładnych do kierujących, o wartościach i motywacjach. W tym wyraża się – jak sądzimy – cała istota przywództwa.

Aby można było mówić o przywództwie niezbędna wydaje się pełna akceptacja podstawowych wartości przez uczestników procesu dowodzenia, głównie zaś przez przywódców. Tego właśnie dotyczyły przeprowadzone badania, których wyniki prezentujemy w niniejszym opracowaniu.

W pierwszym rozdziale przedstawiamy ogólne konstatacje o charakterze teoretycznym w celu wyjaśnienia kwestii powodujących pewne kontrowersje. Rozdział drugi odzwierciedla procedurę badawczą przyjętą przez zespół. Prezentację podejścia metodologicznego uważamy za bardzo ważną ze względu na konieczność konfrontacji badań (także przez ewentualnych czytelników). Rozdział 3, zasadniczy, prezentuje uzyskane wyniki badań oraz ich interpretację. Rozdział czwarty zawiera generalne wnioski oraz konstatacje autorskie, mogące stanowić podstawę opracowań podręcznikowo-doktrynalnych.

1. DOWODZENIE A PRZEWODZENIE – KONTEKSTY TEORETYCZNE

W dotychczasowych teoriach przewodzenie (przywództwo) ujmowano zazwyczaj jako istotny element kierowania, w wojsku zaś dowodzenia. Tak też wynika z naszych dotychczasowych prac. Prezentowane w rozdziale drugim i trzecim badania, jakie zespół autorski przeprowadził, wymagają z pewnością pewnego wprowadzenia. Temu służy niniejszy rozdział. Ma on charakter czysto refleksyjny i wprowadzający. Stanowi jednocześnie przypomnienie zasadniczych kwestii wynikających z analiz prowadzonych w pierwszym etapie badań. W pierwszej części przypominamy pewne relacje między zasadniczymi kategoriami rozpatrywanego przedmiotu. W drugiej zaś (1.2.) przypominamy zasadnicze kwestie związane z wartościami dla przywództwa stosowanymi w armii amerykańskiej. One bowiem stanowiły podstawę do przeprowadzenia badań.

1.1. ISTOTA POJĘĆ I RELACJE MIĘDZY PRZYWÓDZTWEM A DOWODZENIEM

Rozpatrywanie przywództwa w naszym ujęciu, czyli w kontekście dowodzenia, wymaga szerszego spojrzenia na najważniejsze relacje między podstawowymi kategoriami rozpatrywanego problemu. Wielorakość podejść oraz wynikające z tego różne rozumienia poszczególnych kwestii wymagają bowiem pewnego wyodrębnienia, a w niektórych obszarach jednoznacznego ujednolicenia.

Nie ulega wątpliwości, co już wskazywaliśmy, iż główną funkcją sił zbrojnych każdego państwa jest walka zbrojna. Istotą bytu żołnierzy jest ich

przygotowanie do niej. Specyfika sił zbrojnych w kontekście tej funkcji powoduje, iż działanie podmiotów walki jest niezwykle skomplikowane, wieloaspektowe, wymagające właściwych relacji w zakresie wzajemnego komunikowania. Walkę zbrojną prowadzą przeciwstawne strony – zorganizowane i wyposażone. Można wymienić szereg wskaźników wpływających na to, że jedna ze stron zwycięża, inna ponosi porażkę. Należy sądzić, iż jednym z podstawowych wskaźników determinujących sukces w walce jest proces kierowania i zarządzania. Proces ten – w najogólniejszym rozumieniu – ujmuje się w wojsku jako dowodzenie. Zasadniczym zaś ogniwem w procesie dowodzenia jest człowiek – żołnierz.

Żołnierz – co już wskazywaliśmy – w strukturach sił zbrojnych jest podwładnym lub przełożonym, dowodzi lub jest dowodzoną. Dowodzenie jest więc procesem obejmującym wszystkich żołnierzy i dotyczy wieloaspektowych relacji międzyludzkich. Teza ta była w polskim systemie dowodzenia bagatelizowana. Międzyludzkie relacje na wszystkich poziomach dowodzenia, a szczególnie najwyższych, traktowano jako coś oczywistego, coś co jest, ale nie wymaga specjalnych oddziaływań. Uważano i uważa się dalej, że najważniejsze są procedury. Sferę wyznaczników nieproceduralnych dowodzenia traktowano bądź jako czynniki niewymierne, bądź ujmowano je w obszarze „morale” lub tzw. „nastrojów” albo „stosunków międzyludzkich”. Takie podejście ignorowało istotę dowodzenia na wszystkich poziomach i było strategicznym błędem w sposobie kierowania siłami zbrojnymi w Polsce.

Tymczasem w państwach demokracji zachodnich kwestie relacji międzyludzkich stanowiły przedmiot intensywnych badań w obszarze kierowania i zarządzania.

Formalnie już po drugiej wojnie światowej zaczęto ujmować dowodzenie jako wyznacznik sprawnego działania.

Współcześnie, w zdecydowanej większości armii państw NATO, dowodzenie stanowi o zdolności sił zbrojnych do prowadzenia jakichkolwiek działań.

W Polsce notuje się dynamiczny postęp w podejmowaniu problemów związanych z zagadnieniami dowodzenia, a kwestie z tym związane w coraz większym stopniu znajdują odzwierciedlenie zarówno w dokumentach formalnych, jak i procesach szkoleniowych.

W obszarze naszych rozważań najczęściej spotykanymi pojęciami, które będą występowały to kierowanie, dowodzenie i przywództwo. Wyjaśnienie znaczenia tych pojęć, relacje między nimi wydają się zatem niezbędne dla dalszych rozważań. Czym więc jest kierowanie, a czym dowodzenie?

Odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest prosta. Funkcjonuje bowiem wiele definicji określeń kierowania. Oto kilka z wielu istniejących podejść.

Kierowanie – to całokształt metodycznych, świadomych, planowych, zorganizowanych oddziaływań na posiadane zasoby przedsiębiorstwa (grupy, instytucji) podejmowanych z zamiarem sprawnego i skutecznego rozwiązywania bieżących zadań oraz osiągania bliższych i dalszych celów (wartości). Kierowanie polega na wywieraniu wpływu na realne i potencjalne (możliwe do pozyskania) zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne organizacji. Istotę kierowania określają następujące funkcje: planowanie, decydowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie (ocenianie). Wąsko rozumiane kierowanie oznacza różnorakie oddziaływanie przełożonego na podwładnych w celu spowodowania założonego ich zachowania, działania¹.

¹ J. Borkowski i in., *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Warszawa 2000, s. 39.

Kierowanie jest procesem planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji i wykorzystywania wszystkich innych jej zasobów do osiągnięcia ustalonych celów¹.

Kierowanie to proces planowania, organizowania, koordynacji i kontroli zasobów ludzkich, materiałowych, czasowych i finansowych².

Kierowanie to działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy, zgodnie z celem tego, który kieruje³.

Kierowanie – to działalność zmierzająca do skoordynowanego działania będąca do dyspozycji organu kierowniczego zasobów ludzkich i materialnych dla osiągnięcia założonych celów⁴.

Kierowaniem nazywamy niezbędne, ogólne koordynowanie zachowań ludzi i rzeczy, które zapewnia realizację celów tego, kto nimi kieruje⁵.

Kierowanie określa się jako proces planowania, organizowania, koordynacji i kontroli zasobów (ludzie, materiały, czas i środki finansowe) w celu wykonania zadania⁶.

Dążąc do poznania istoty i treści kierowania celowe wydaje się skorzystanie z osiągnięć wielu dziedzin naukowych, w tym głównie nauk ergologicznych, zwłaszcza teorii organizacji i kierowania. Z teorii organizacji i kierowania wynika, iż funkcje kierowania mieszczą się w cyklu działania zorganizowanego, na który składają się: określenie celu, planowanie, organizowanie, wykonanie i kontrola⁷.

Jedyna różnica polega na tym, że w kierowaniu zamiast funkcji „wykonanie” występuje funkcja „pobudzanie” (motywowanie). Pozostałe trzy

¹ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1998, s. 25.

² L. Kanarski, *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Warszawa 1998, s. 30.

³ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1969, s. 451.

⁴ *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, pr. zbior. pod kier. B. Balcerowicza, Warszawa 2000, s. 30.

⁵ A. Bednarski, J. Szlendak, *Wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzania*, Toruń 1997, s. 146.

⁶ L. Kanarski, R. Pęksa, A. C. Żak, *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1998, s. 93.

⁷ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, Wstęp do teorii organizacji i zarządzania, Warszawa 1976 [w:] J. Michniak, *Dowodzenie w operacjach*, Mysł Wojskowa, nr 4/2000, s. 110.

funkcje cyklu kierowniczego w zasadniczej części pokrywają się z funkcjami cyklu działania zorganizowanego.

O kierowaniu mówi się też wtedy, gdy spełnione są następujące warunki:

- istnieją dwa moduły dynamiczne związane z sobą: kierujący i wykonawczy. Moduły te tworzą system kierowania;
- między modułami istnieją sprzężenia jednokierunkowe lub dwukierunkowe;
- dla obydwu modułów stanowiących jeden system kierowania istnieje określony cel kierowania, któremu jest podporządkowane działanie modułów;
- moduł kierujący oddziałuje na elementy składowe modułu wykonawczego, powodując przez to pożądane (zgodne z celem kierowania) zmiany stanów tego ostatniego¹.

Dowodzenie wiąże się z kierowaniem ludźmi, czyli z oddziaływaniem zmierzającym do powodzenia działania innych ludzi zgodnego z celami tego, który nimi kieruje.

Przejdźmy zatem do bliższej analizy pojęcia dowodzenie.

Dowodzenie to szczególnie złożony rodzaj kierowania, który polega na swoistym szkoleniu, wychowaniu, przygotowaniu żołnierzy do prowadzenia działań zarówno w warunkach bojowych (walki zbrojnej), jak i pokojowych. Podstawę skutecznego dowodzenia stanowi konieczność prawie nieograniczonego podporządkowania się woli przełożonego (dowódcy) oraz potrzeba społecznego dominowania dowódcy nad podwładnymi, a także zasada pełnego jednoosobowego sprawowania władzy wojskowej. Władza dowódcy może obejmować formalną dominację nad pojedynczym żołnierzem, pododdziałem (drużyną, plutonem, kompanią itp.), oddziałem (pułkiem, brygadą), związkami taktycznymi, operacyjnymi (dywizją, armią) czy instytucją wojskową. Nowoczesny model dowodzenia preferuje łączenie

¹ P. Sienkiewicz, *Analiza systemowa*, Warszawa 1994, s. 111.

kompetencji formalnoprawnych z autorytetem przywódczym (nieformalnym), harmonią zasady kolegiального przygotowania decyzji z zasadą jednoosobowej odpowiedzialności dowódcy za podjętą decyzję oraz relatywne upodmiotowienie pozycji podwładnych (inicjatywa, kreatywność, samodzielność). W wymiarze organizacyjnym dowodzenie wyraża się przede wszystkim w postaci wydawania rozkazów, poleceń i ich wykonywania. W wymiarze socjologiczno-psychologicznym dowodzenie polega na współzależnym, partnerskim współdziałaniu dowódcy z podwładnymi w procesie wykonywania zadań oraz osiągania wspólnych celów. W aspekcie prakseologicznym dowodzenie przejawia się w formie podejmowania decyzji, sterowania ludzkimi i materialnymi zasobami, procesami i informacjami w środowisku wojskowym, których celem jest sprawne (skuteczne, ekonomiczne) realizowanie określonych zadań wojskowych.

Proces dowodzenia określają następujące jego funkcje: prognozowanie i antycypowanie działań (zachowań), planowanie i programowanie przyszłych przedsięwzięć, organizowanie działań, motywowanie do pracy i służby, kontrolowanie i nadzorowanie, ocenianie oraz decydowanie¹.

Dowodzenie – działalność dowódcy i osób z nim współdziałających, przygotowanie i prowadzenie działań bojowych, szkolenie wojsk, administrowanie jednostką wojskową, także dział sztuki wojennej dotyczący tych spraw. W czasie wojny polega na: zapewnieniu stałej gotowości bojowej i wysokiego stanu moralno-politycznego wojsk, podejmowaniu w odpowiednim czasie decyzji i przekazywaniu jej wykonawcom, organizowaniu i ciągłym utrzymaniu współdziałania wojsk, organizowaniu i zapewnieniu wszechstronnego zabezpieczenia wojsk oraz kontroli wykonania wszystkich zarządzeń i działalności wojsk. W czasie pokoju polega na: kierowaniu procesem szkolenia i wychowania podległych

¹ J. Borkowski i in., *Słownik...*, s. 25.

żołnierzy, administrowaniu powierzoną jednostką oraz utrzymaniu jej gotowości bojowej. Istotną treścią jest decydowanie o właściwym wykorzystaniu ludzi, broni i sprzętu zarówno w działaniach bojowych, jak i w pracy szkoleniowej. Funkcje realizuje dowódca sam (w niższych ogniwach dowodzenia) lub przy udziale sztabu, który współuczestniczy w wypracowaniu decyzji, planowaniu i zabezpieczeniu walki oraz kierowaniu wojskami w toku działań bojowych. Im wyższy poziom dowodzenia, tym bardziej rozszerza się zakres i różnicuje charakter funkcji dowódczych, zwiększa się w nim udział sztabu. Podstawą dowodzenia wojskami jest decyzja podejmowana przez dowódcę związku z otrzymanym zadaniem bojowym lub z własnej inicjatywy (...)¹.

Dowodzenie – działalność mająca na celu utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości bojowej, przygotowanie walki oraz kierowanie wojskami w czasie jej prowadzenia².

Dowodzenie – ukierunkowana działalność dowództwa mająca na celu utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej oraz przygotowanie działań zbrojnych i kierowanie nimi³.

Dowodzenie jest to proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji.

Zasadnicze funkcje dowodzenia to: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrola⁴.

Dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania, dlatego że:

¹ *Mała encyklopedia wojskowa*, Warszawa 1967, t. 1, s. 320-321.

² *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa 1994, s. 101.

³ *Słownik...*, s. 16.

⁴ *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, pr. zbior. pod kier. J. Michniaka, Warszawa 1999, s. 9.

□ wiąże się z władzą nad podwładnymi wynikającą z prawa, której wyrazem jest posiadany stopień i zajmowane stanowisko¹;

□ odbywa się w specyficznych warunkach środowiska wojskowego.

Wynika więc z tego, że każde dowodzenie jest kierowaniem, ale nie każde kierowanie jest dowodzeniem. Stąd wniosek, iż zakres pojęcia „dowodzenie” jest węższy niż pojęcia „kierowanie”.

W obszarze dowodzenia od kilku lat spotykamy się z koncepcją i terminem „przywództwo wojskowe”. Pojęcie to jednak w praktyce życia wojskowego jest różnie rozumiane i interpretowane, przypisuje się też mu różne role. Pomimo że o przywództwie wiemy dzisiaj znacznie więcej, jest to jednak zbyt mało, aby tworzyć gotowe procedury jego rozwijania i doskonalenia wśród dowódców wszystkich szczebli dowodzenia. Nadal brak jednolitej, względnie uporządkowanej i dostosowanej do potrzeb działań zorganizowanych, teorii przywództwa, rozumienia jego mechanizmów, rozwijania i utrwalania predyspozycji.

Przez ostatnie lata pojęcie przywództwa znacznie ewoluowało i było różnie interpretowane. Powodem dokonywanych zabiegów była chęć określenia jego istoty, stopnia autonomiczności wobec pojęcia kierowania i zarządzania, zaś w wojsku wobec dowodzenia. W literaturze zachodniej omawiającej problem kierowania ludźmi, popularne jest stosowanie zarówno terminu przywództwo (leadership), jak i kierowanie (management) i dowodzenie (command). Niektórzy badacze interpretują pojęcie przywództwa bardzo szeroko i obejmuje ono wówczas prawie wszystkie czynności kierowniczego nadzoru i administracji. Gary A. Yukl, prezentując własne koncepcje kierowania ludźmi czy też omawiając poglądy innych autorów (np. Freda Fiedlera), używa terminu przywództwo (leadership) w znaczeniu formalnego kierownictwa sprawowanego w organizacji, dodając, że jest to managerial leadership (przywództwo wynikające z formalnej funkcji

¹ L. Kanarski, R. Pęksa, A. C. Żak, *Przywództwo...*, s. 92.

kierowniczej)¹. Dla oznaczenia przywództwa w grupach nieformalnych autor ten używa określenia *informal leadership* (przywództwo nieformalne)². Jednak znaczna część autorów zawęża termin przywództwa do procesów grupowych polegających na wywieraniu wpływu przywódcy na otaczających go ludzi. Ten kontekst wydaje się współcześnie dominować, szczególnie w opracowaniach wskazujących na indywidualną rolę i predyspozycje osoby kierującej. W takim znaczeniu przywództwo jest tym rodzajem władzy, który na podstawie osobistych cech lidera prowadzi do dobrowolnego uznania jego zwierzchności.

Pozostaje jeszcze potoczne rozumienie przywództwa, które niegdyś utożsamiano z dominacją w grupie spontanicznej (nieformalnej), kierowanie czy też dowodzenie zaś z zajmowaną pozycją w strukturze instytucjonalnej (formalnej). Później, za sprawą teorii organizacji i zarządzania, zaczęto utożsamiać zarówno kierowanie, jak i dowodzenie z przywództwem. Traktowano te określenia bądź synonimicznie, bądź też zakładano, że w przypadku dowodzenia (kierowania) mamy do czynienia także z przywództwem. W obu przypadkach identyfikowano je z funkcją i pozycją społeczną.

Można powiedzieć, że przywództwo jest kategorią, która od synonimu kierowania i dowodzenia przeistoczyła się w wyróżnik tych działań, wskazując na ich skuteczność, a także społeczną efektywność. Jest jedną z ważniejszych umiejętności, predyspozycji bądź cech dostrzeganych i poświadczanych we współczesnym kierowaniu³.

Jego istota daje się określić następująco:

¹ B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami, kształtowanie cech przywódczych*, Warszawa 1998, s. 7.

² Tamże, s. 7.

³ L. Kanarski, R. Pęksa, A. C. Żak, *Przywództwo...*, s. 45-46.

□ jest wyróżnikiem predyspozycji, umiejętności i doświadczeń występujących u poszczególnych osób w wojsku, które można rozwijać, modyfikować i kształtować¹;

□ może mieć charakter formalny – wiąże się z działaniem dowódców, jak i nieformalny – charakteryzując zdolności poszczególnych osób zjednywania sobie otoczenia poprzez wywieranie na nie określonego wpływu;

□ ułatwia dowodzenie, gdy wiąże się przede wszystkim z osobowością i umiejętnościami przełożonego, może utrudniać dowodzenie, gdy charakteryzuje pewne relacje poza formalną strukturą organizacji;

□ ma charakter dynamiczny, a jego miarę stanowi liczba rzeczywistych (potencjalnych) zwolenników.

Przywództwo jest relacją wzajemnego wpływu zachodzącą między co najmniej dwiema osobami, które są od siebie wzajemnie zależne w dążeniu do pewnych wspólnych celów w sytuacji grupowej. Przywódca zaś to człowiek, za którym podążają inni i to nie tylko z przymusu zewnętrznego wspartego, np. mocą prawa lub zwyczaju, lecz z pewnej wewnętrznej motywacji, wręcz potrzeby. Jest to niewymuszone podporządkowanie, bez dominacji organizacyjnego posłuszeństwa, tak charakterystycznego dla mocno zhierarchizowanej władzy.

W takiej sytuacji przywódca staje się współuczestnikiem działania, w którym zaufanie między kierującym a kierowanym jest wzajemne. Współautor działania, podwładny, czuje się zobowiązany do przestrzegania norm z tytułu zaspokojonych potrzeb i oczekiwań, wyraża wdzięczność, a nawet podziw dla kierującego z tytułu harmonijnego współżycia w grupie. Przywództwo oznacza więź emocjonalną – czasami bardzo silną – między podwładnym a liderem i celem, który wytycza. To właśnie w sferze emocjonalnej przywódca zyskuje sobie zwolenników, ponieważ wraz z nimi pojawiają się oczekiwane zmiany:

¹ L. Kanarski, B. Rokicki, *Przełożony i podwładni*, Warszawa 1998, s. 41.

- zaufanie w miejsce przerażenia,
- pewność zamiast niepewności,
- działanie w miejsce niezdecydowania,
- siła zamiast słabości,
- wiedza w miejsce niewiedzy,
- odwaga zamiast tchórzostwa,
- optymizm w miejsce cynizmu,
- przekonanie, że przyszłość będzie lepsza¹.

Przywództwo spostrzegane jest jako pewna zdolność, umiejętność lub cecha i definiowane na różny sposób. Oto kilka przykładów:

Przywództwo jest to wzajemne oddziaływanie ludzi na siebie, w którym jedna osoba prezentuje pewien rodzaj informacji w taki sposób, że druga osoba staje się przekonana co do wyników zastosowania tej informacji (Jacobs)².

Przywództwo jest to wpływanie na działalność zorganizowanej grupy w celu osiągnięcia zamierzonego efektu (Rauch, Behling)³.

Przywództwo jest to interpersonalne oddziaływanie, doświadczanie w sytuacjach i wskazywanie w procesach komunikacji prowadzących do osiągnięcia określonego celu lub celów (Tonnenbaum, Weschler, Massarik)⁴.

Przywództwo to zdolność zjednywania sobie zwolenników⁵.

Przywództwo to osiąganie rezultatów za pośrednictwem ludzi (Armstrong)⁶.

Przywództwo to sztuka mobilizowania ludzi do skutecznych działań (Hendricks)⁷.

¹ I. M. Bardwick, *Zarządzanie w czasie pokoju i dowodzenie w czasie wojny*, [w:] *Lider przyszłości*, pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997, s. 149.

² B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo*, s. 9.

³ Tamże.

⁴ Tamże.

⁵ J. C. Maxwell, *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, Warszawa 1994, s. 16.

⁶ B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo*, s. 9.

⁷ Tamże.

Przywódcą jest ktoś, kto kieruje działaniami innych i rozwija je, starając się zapewnić stałe doskonalenie i określając kierunek (Engistrom)¹.

Istotą przywództwa jest świadome wywieranie szczególnego wpływu w obrębie grupy po to, by zbliżyć ją do celu, jakim jest trwałe zaspokojenie jej istotnych potrzeb (Haggai)².

Być przywódcą znaczy: wiedzieć, co robić dalej; wiedzieć, dlaczego jest to ważne i wiedzieć, jak wykorzystywać odpowiednie środki do zaspokajania aktualnej potrzeby (Biehl)³.

Przywódca to ktoś, kto zna drogę, idzie tą drogą i wskazuje drogę⁴.

Dość obszerną definicję przywództwa zawiera podręcznik „Fundamentals of Naval Leadership”, gdzie określa się jako sztukę, naukę lub dar, za pomocą którego dana osoba ma możliwość i przywilej kierowania myślami, planami i działaniami ludzi w taki sposób, aby zdobyć i utrzymać ich posłuszeństwo, zaufanie, szacunek i lojalną współpracę⁵. Nie można bowiem być liderem, przywódcą grupy, nie mając za sobą ludzi, którzy akceptują nasz wpływ, władzę, przewodnictwo i kierownictwo.

Przywództwo jest więc najczęściej określane jako:

- zdolność zjednywania sobie zwolenników,
- umiejętność (dar, sztuka, przywilej) wywierania wpływu,
- tworzenie wizji rozwoju i pobudzanie ludzi do działania.

Najważniejszym jednak elementem, określającym istotę rzeczywistego, naturalnego przywództwa jest umiejętność dobrowolnego organizowania, skupiania czy mobilizowania ludzi wokół własnej osoby dla realizacji określonych celów. Można powiedzieć, że akceptacja tak rozumianego przywództwa rodzi się nie tylko w głowach, lecz w sercach, rozwija się

¹ B. Newman, *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Warszawa 1994, s. 10.

² Tamże.

³ Tamże.

⁴ B. Newman, *Dziesięć...*, s. 11.

⁵ *Fundamentals of Naval Leadership*, Annapolis 1987, s. 1.

poprzez intensyfikację wzajemnych kontaktów i powiązań, a nie przez zwiększanie liczby zarządzeń, poleceń czy komend.

Rzeczywiste przywództwo w dowodzeniu czy kierowaniu ludźmi gwarantuje, że podwładni wykonują znacznie więcej niż muszą, przekraczając bariery własnych, często partykularnych interesów.

Pomimo wzrastającego w Wojsku Polskim przekonania, co do konieczności rozwijania kompetencji przywódczych przełożonych, rodzi się także przeświadczenie o odmiennym charakterze tego przywództwa na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej armii. Odmienne są także koncepcje podziału przywództwa. Dla zobrazowania różnych podejść autorów właściwym wydaje się przedstawienie co najmniej dwóch zakresowo odmiennych podejść interpretacyjnych.

W pierwszym można przyjąć, że przywództwo w wojsku daje się rozpatrywać w trzech poziomach:

- poziom pierwszy – przywództwa bezpośredniego wobec jednostek (pojedynczych osób);
- poziom drugi – przewodzenie grupami (zespołami) o charakterze oddziaływań bezpośrednich i pośrednich;
- poziom trzeci – przywództwa organizacyjnego o charakterze oddziaływania bezpośredniego, pośredniego i strukturalnego¹.

Najniższe szczeble dowodzenia (poziom 1) charakteryzuje przywództwo wobec jednostek, relacje bezpośrednie typu „face to face”, wspólna realizacja zadań i ponoszenia trudów. Merytoryczny zakres tego przywództwa charakteryzuje dominacja umiejętności i doświadczenia nad wiedzą teoretyczną, a ich zakres obejmuje przede wszystkim: umiejętność skupienia ludzi wokół realizacji celu, tworzenie wizji wspólnego sukcesu, instruowanie,

¹ P. Gawliczek, L. Kanarski, *Perspektywa...*, s. 9.

trenowanie, pomaganie, potrzeba nawyku pracy zespołowej i zdolność optymalnego wykorzystania potencjału członków zespołu.

Średnie szczeble dowodzenia charakteryzuje przywództwo grupy (poziom 2) zbalansowane oddziaływanie pośrednie i bezpośrednie. Jego główny zakres sprowadzić można do tworzenia wizji wspólnego, skoordynowanego działania, budowania sprawnie funkcjonujących zespołów zadaniowych, kierowanie konfliktami.

Najwyższy poziom przywództwa organizacyjnego (poziom 3) tak w skali makro, jak i mikro realizuje się poprzez oddziaływania bezpośrednie, pośrednie i organizacyjno-strukturalne. Jego nadrzędnym wyrazem staje się budowanie wizji organizacyjnych i ich przedstawianie, tworzenie wartości, modelowanie i dostosowywanie struktur, koordynacji działań i współpracy poszczególnych struktur.

Podział ten, mimo metodologicznej prawidłowości, nie wytrzymuje jednak próby czasu. Jest nieostry, a co najważniejsze, nie definiuje w miarę precyzyjnie meritum – przywództwa strategicznego na tle podziału jako całości.

Socjologia wyróżnia trzy podstawowe poziomy społeczności nieodzownych dla człowieka. Pierwszy wyznaczony jest przez krąg najbliższych osób, przez bezpośrednie otoczenie i małe grupy. Jest to jakby najniższy poziom społeczności. Drugi poziom stanowią społeczności średniego zasięgu. Obejmują one struktury pośrednie, wśród których znajdują się grupy sąsiedzkie, zawodowe, środowiskowo-lokalne, wspólnoty regionalne, a nawet środowiska parafialne. Najwyższy poziom społeczności to tzw. makrostruktury społeczne, a więc naród, państwo czy społeczność światowa.

Śledząc i kontynuując ten sposób podejścia do rozróżniania poziomów przywództwa warto przedstawić punkt widzenia na ten temat autorów

amerykańskiego podręcznika FM 22-100. Wyodrębniają oni trzy poziomy przywództwa: bezpośredni, organizacyjny i strategiczny¹.

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 wizje przyszłych ról i zadań².

Powyższy podział wydaje się przekonujący. Oddaje on stosunkowo wyraziście poziomy zarządzania i przywództwa, a podręcznik ten jest aktualnie jedynym źródłem, które w sposób bardzo adekwatny do potrzeb oddaje istotę sprawy. Dlatego też, praca ta w dalszym ciągu rozważań będzie podstawowym materiałem źródłowym dla prowadzonych przez autora pracy analiz. Przytoczony kilkudzaniowy podział nie wyczerpuje merytorycznie treści koniecznych dla dalszych uzasadnień, w związku z czym w dalszej części tego rozdziału przedstawiona będzie głębsza analiza tej koncepcji podziału przywództwa.

Przywództwo bezpośrednie jest przywództwem pierwszej linii twarzą w twarz. Ma miejsce w tych organizacjach, gdzie podwładni są przyzwyczajani do widoku swoich przywódców cały czas. Ma to miejsce na szczeblu drużyny, plutonu, kompanii, a nawet batalionu. Przywódca

¹ *Przywództwo w wojsku*, FM 22-100, sierpień 1999, s. 1-12.

² Tamże.

bezpośredni może obejmować swoim wpływem zespoły ludzkie od kilku do wielu setek ludzi.

Przywódcy bezpośredni doskonalą swoich podwładnych przez kontakty osobiste. Oddziałują również poprzez nich na ich organizacje. Na przykład dowódca kompanii jest wystarczająco blisko swoich żołnierzy, żeby bezpośrednio oddziaływać na nich. Widują go regularnie, nawet jeśli jest tylko raz w tygodniu w koszarach i oczekują go od czasu do czasu na placu ćwiczeń. Dowódca w swojej codziennej działalności kieruje określoną organizacją przede wszystkim poprzez podwładnych mu oficerów i podoficerów.

Dla przywódców bezpośrednich wszystko jest bardziej pewne i mniej skomplikowane niż dla przywódców strategicznych i organizacyjnych. Przywódcy bezpośredni są wystarczająco blisko, żeby bardzo szybko zobaczyć, jak wykonywane jest zadanie, co nie jest robione dobrze i jak rozwiązać wszelkie problemy.

Przywództwo organizacyjne jest oddziaływaniem na duże grupy. Przywódcy ci oddziałują na grupy ludzi od kilkuset do kilku tysięcy. Czynią to pośrednio, głównie poprzez więcej podległych szczebli niż robią to przywódcy bezpośredni. Te dodatkowe szczeble mogą utrudniać im obserwowanie rezultatów. Przywódcy organizacyjni mają sztab, który pomaga im kierować swoimi ludźmi i zarządzać zasobami należącymi do ich organizacji. Określają kierunek działania i tworzą atmosferę, która wspiera ich podwładnych przywódców.

Umiejętność przywództwa organizacyjnego różni się od umiejętności przywództwa bezpośredniego zakresem, a nie rodzajem. Dziedziny umiejętności są takie same, ale przywódcy organizacyjni muszą dawać sobie radę z bardziej skomplikowanymi zadaniami, z większą liczbą ludzi, z większymi wątpliwościami i większą ilością niezamierzonych rezultatów.

Zdaję sobie sprawę z tego, iż wpływają na ludzi bardziej przez uprawianie polityki i integrację działań niż poprzez kontakty osobiste.

Przywódcy organizacyjni występują począwszy od przywódców wojskowych od szczebla pułku, brygady do korpusu, wojskowych i cywilnych przywódców na poziomie Dowództwa Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych i Marynarki Wojennej RP. Zajmują się oni planowaniem i realizacją zadań długoterminowych na następne dwa do dziesięciu lat.

Częste opuszczanie miejsca swojej pracy i odwiedzanie tych komórek organizacyjnych, gdzie realizowane są zadania jest niezwykle ważne dla przywódców organizacyjnych. Muszą oni znaleźć czas dla porównania na miejscu wyników meldunków otrzymywanych od swojego sztabu z faktycznymi warunkami, w jakich pracują ich ludzie oraz postrzeganiem przez nich organizacji, dla której pracują i zadań, jakie im są stawiane. Mając na uwadze fakt, iż ich obecność wśród żołnierzy i pracowników cywilnych jest rzadka, przywódcy organizacyjni muszą wykorzystać te wizyty w pełnym zakresie do oceny, jak dobrze zamiary dowódcy są rozumiane i do wznowienia głównych zadań – priorytetów organizacji.

Przywódcy strategiczni to wojskowi i cywilni liderzy Ministerstwa Obrony Narodowej, instytucji centralnych MON, wojskowi przywódcy Sztabu Generalnego WP, od szefa sztabu do szefów zarządów. Odpowiadają za duże organizacje i oddziałują na duże grupy ludzi od kilku tysięcy do setek tysięcy. To oni tworzą struktury wojsk, przydzielają środki, przedstawiają strategiczne koncepcje i przygotowują swoje organy kierownicze, dowództwa i Siły Zbrojne RP, jako całość do ich przyszłej roli i zadań.

Przywódcy strategiczni pracują w zmieniającym się środowisku nad wysoce złożonymi problemami, które oddziałują i są obiektem oddziaływania ze strony wydarzeń i organizacji nie będących w strukturach wojska. Przywódcy strategiczni wykorzystują wiele umiejętności przywódczych, które używali będąc bezpośrednimi lub organizacyjnymi przywódcami.

Jednakże przywództwo strategiczne wymaga innych umiejętności, które są bardziej złożone i stosowane w sposób pośredni.

Przywódcy strategiczni uwzględniają całe środowisko, w którym funkcjonuje wojsko. Ich decyzje uwzględniają takie rzeczy, jak: decyzje Sejmu, Rady Ministrów, ograniczenia budżetu wojskowego, nowe systemy, sposoby zdobywania środków, programy cywilne, badania, rozwój i współpraca między rodzajami sił zbrojnych. A przecież są to tylko niektóre z czynników, płaszczyzn działalności.

Przywódcy strategiczni, podobnie jak bezpośredni i organizacyjni, szybko przetwarzają informacje, oceniają alternatywne rozwiązania oparte na niekonwencjonalnych danych, podejmują decyzje i zapewniają pomoc – wsparcie. Jednak decyzje przywódców strategicznych oddziałują na więcej ludzi, angażują więcej środków i mają daleko bardziej idące konsekwencje zarówno w czasie, jak i przestrzeni niż decyzje przywódców bezpośrednich i organizacyjnych.

Przywódcy strategiczni często nie są świadkami urzeczywistnienia swoich idei w czasie ich służby na określonym stanowisku. Ich inicjatywy mogą wymagać wielu lat na zaplanowanie, przygotowanie i realizację, a czasami proces ten nie rozpocznie się nawet przed zakończeniem pracy przez dowódcę. Ma to duże znaczenie w planowaniu długoterminowym. Z drugiej strony niektóre decyzje strategiczne mogą stać się w dniu następnym tematem artykułów uwiecznionych na pierwszych stronach gazet porannych. Przywódcy strategiczni mają niewiele okazji do wizytowania podległych im niższych szczebli dowodzenia. Dlatego wybór wizyty, kiedy i gdzie, jest niezwykle ważny, ponieważ wywierają oni swój wpływ poprzez podwładnych i na podwładnych.

W kontekście powyższego warto zastanowić się, jak kwestie przywództwa traktuje się w armiach państw NATO.

Współcześnie w większości armii, szczególnie armii państw NATO, przywództwo stanowi nieodłączny element dowodzenia w każdym obszarze funkcjonowania armii. Kwestie z tym związane znajdują odzwierciedlenie zarówno w dokumentach formalnych, jak i w procesach szkoleniowych. Są one różnie rozumiane i traktowane. Bez względu na tę różnorodność, przywództwo jest elementem zasadniczym w funkcjonowaniu współczesnych armii.

Od kilku lat idea przywództwa także w naszej armii zyskuje coraz większe zainteresowanie. Dużą przydatność w rozwijaniu zainteresowań tą problematyką wśród osób zainteresowanych wykazywały wizyty naszych przedstawicieli w ośrodkach szkolenia, szkołach i akademiach krajów NATO (m.in. amerykańskich, niemieckich, holenderskich i francuskich)¹.

Były one okazją do zapoznania się bliżej z interesującymi programami szkolenia m.in.: West Point, Marine Corps a Quantico, S Quadron Officer School w Alabamie, US Naval Academy w Annapolis, niemieckiego Centrum Dowodzenia Wewnętrznego oraz Akademii Dowodzenia Bundeswehry, holenderskiego Instytutu Przywództwa, Mediów i Rozwoju Edukacji (JLMO) oraz Królewskiej Akademii Wojskowej w Bredzie, Ośrodka Kształcenia Cech Przywódczych w Hoogerheide, francuskiej Szkoły Pedagogicznej Wojsk Lądowych w Saint Maixent czy Wyższej Szkoły Inżynierii Wojskowej w Anger.

Kilkudziesięciu oficerów mogło także uczestniczyć i ukończyć różnorodne kursy przywództwa organizowane w ośrodkach armii zachodnich.

Zdobyte tą drogą doświadczenie wsparte analizą literatury przedmiotu, głównie programów studiów, programów szkoleniowych, podręczników, czasopism, pozwalają wysnuć następujące wnioski:

¹ W. Karawajczyk, *Problem przywództwa w kształceniu oficerów niektórych krajów zachodnich*, [w:] Problematyka moralna w kształceniu oficerów armii państwa demokratycznego, Poznań 1997.

1. Problematyka przywództwa w wielu armiach, głównie zachodnich, stała się bardzo ważnym obszarem intensywnych zabiegów szkoleniowo-edukacyjnych mających na celu poszerzanie dotychczasowych kompetencji dowódczych. Tematyka zajęć jest bardzo rozbudowana i odwołuje się do takich dyscyplin naukowych, jak: psychologia, socjologia, pedagogika, organizacja i zarządzanie, prawo, etyka, historia i politologia¹.

2. Podstawy realizacji idei przywództwa w większości armii zachodnich są bardzo podobne. Jednak w każdym z krajów ma ona swoją specyfikę, bazuje na własnych wzorach, tradycjach i doświadczeniach.

3. Realizacja określonych koncepcji przywództwa odbywa się na wszystkich poziomach szkoleniowo-edukacyjnych, jednakże jego intensyfikację dostrzec można na najniższych szczeblach dowodzenia, głównie bezpośredniego.

4. W wielu krajach dla realizacji programów przywództwa wyodrębnione zostały określone struktury szkoleniowo-edukacyjne:

- a) dla potrzeb całych sił zbrojnych (Dania, Niemcy);
- b) rodzaju wojsk (Holandia, Stany Zjednoczone);
- c) określonego poziomu edukacji wojskowej (np. oficerów);
- d) typu szkolenia (w wielu armiach, jako dający się wyodrębnić kurs, program, profil)².

Jak wcześniej zauważono, realizacja idei przywództwa w większości armii zachodnich jest podobna, lecz mają one swoją specyfikę, bazując na własnych wzorach, tradycjach i doświadczeniach. Przejdźmy zatem do krótkiej charakterystyki istoty przywództwa w innych armiach NATO.

W publikacjach wielu autorów amerykańskich dominacja przeświadczenia, że w armii nie zawsze przywiązywano należyłą uwagę do idei przywództwa i jej praktycznego wykorzystania w dowodzeniu.

¹ W. Karawajczyk, wyd. cyt., s. 180-188.

² P. Gawliczek, L. Kanarski, *Perspektywa przywództwa w SZ RP*, Materiał na konferencję, Rzym 2001.

Doświadczenia wojen i konfliktów uświadomiły wielu dowódcom konieczność doskonalenia umiejętności przywódczych w dowodzeniu. Uznaje się, że sprawowanie władzy przez ludzi nie posiadających odpowiednich umiejętności przywódczych pozbawione jest szans na powodzenie i to zarówno w czasie pokoju, jak i w czasie wojny. Do analizy istoty przywództwa wykorzystuje się sylwetki słynnych dowódców, którzy w swym działaniu wykazywali się szczególnymi predyspozycjami przywódczymi. Byli oni wszechstronni, dobrze wykształceni, doskonale radzili sobie w każdej sytuacji taktycznej oraz wiedzieli, jak właściwie postępować z podwładnymi. Podkreśla się ich umiejętność budowania zespołów i panowania nad ludźmi w skomplikowanych sytuacjach, gdzie trzeba było wykazać się wojskowymi i dyplomatycznymi metodami działania.

Takie praktyczne podejście znajduje powszechne zastosowanie w programach szkolenia oddziałów i podręcznikach dowodzenia, gdzie idea przywództwa jest mocno wyeksponowana, chociaż trudno doszukać się tam głębszego uzasadnienia teoretycznego wynikającego z naukowych podstaw rozumienia tej problematyki. Najczęściej w opracowanych materiałach szkoleniowych i programach eksponuje się wybrane umiejętności i cechy przywódcy, i tworzy metodyki ich przyswajania. Przykładem takiego podejścia jest przedstawienie tej problematyki w podręczniku – doktrynie FM 22-100, gdzie umiejętności przywódcy podzielono na trzy zasadnicze grupy: kim musi być przywódca, co musi umieć i co musi robić¹.

Z doświadczeń polskich oficerów, którzy odbyli studia w akademiach amerykańskich wynika, że umiejętności przywódczych nabywa się od pierwszych dni pobytu w szkole wojskowej i proces ten trwa nieprzerwanie przez cały okres szkolenia. Przywództwo jest głównym celem wychowania przyszłego oficera i oparte jest na kształtowaniu posłuszeństwa

¹ B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo...*, s. 42.

i samodyscypliny, zamiłowania do sportu, sprawności i wytrzymałości fizycznej, kształtowaniu patriotyzmu i poszanowania wartości narodowych, moralności i etyce, elokwencji¹.

Problematyka przywództwa rozwijana jest także w ośrodkach szkolenia, a ich uczestnikami są absolwenci szkół cywilnych – kandydaci na oficerów. Na program przywództwa w takim ośrodku składa się, między innymi:

- filozofia przywództwa: standardy oficera, wprowadzanie do przywództwa, podstawowe wartości, profesjonalizm i etyka, zasady regulaminów;

- rozwój osobisty: dyskusje panelowe z podoficerami sztabowymi, przywództwo w walce;

- narzędzia: przywództwo ogólne, doradztwo, kierowanie szeregowymi i podoficerami, rozwijanie cech przywódczych u podwładnych, równość szans, etyka służbowa, fraternalizacja, zwyczaje, kurtuazja, tradycja;

- aplikacja: rozwiązywanie problemów przywódczych, ćwiczenia polowe, odgrywanie ról, dyskusje grupowe².

Podobne preferencje i pragmatyzm dostrzec można w programach przywództwa realizowanych w ośrodkach szkolenia podoficerów marines. Szczególny nacisk kładzie się tam na sprawność fizyczną, trening stylów przywództwa, efektywną komunikację werbalną, opanowanie stresu, ocenianie działań podwładnych³.

Idea szkolenia do przywództwa realizowana w armii amerykańskiej podporządkowana jest zasadniczemu celowi, jakim jest kreowanie przywódcy charakteryzującego się określonym zespołem cech. Ma ono charakter interdyscyplinarny, sięga do różnych dziedzin wiedzy, na przykład teorii

¹ P. Soszyński, P. Nieć, *Formy i metody wychowania w szkołach wojskowych USA*, Wojsko i Wychowanie 1997, nr 9, s. 54-57.

² R. Pęksa, *Przywództwo wojskowe w korpusie Marines USA – Wnioski do działalności dowódczej i oświatowo-wychowawczej w Wojsku Polskim*, [w:] Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO, Warszawa 1997, s. 97.

³ Tamże, s. 95.

organizacji i zarządzania, etyki, dydaktyki, socjologii i psychologii. Główną formą realizacji programów przywództwa są zadania praktyczne, działania w grupie i samodyscyplina uczestników.

Zmienione warunki, w jakich działać ma współczesna Bundeswehra, powodują intensywne poszukiwanie nowych rozwiązań umożliwiających realizację rozszerzonego spektrum zadań sił zbrojnych. W drodze do osiągnięcia nowych jakościowo wojsk za najważniejsze uznaje się między innymi przedsięwzięcia i zadania, dotyczące przede wszystkim kształcenia oficerów i kształtowania ich przywódczej roli. Uzmysłowanie braków i niedoskonałości w tym zakresie stało się przyczyną opracowania założeń i wdrażania koncepcji kształtowania przywództwa przez odpowiednie przedsięwzięcia szkoleniowe, określone pod wpływem amerykańskim jako „leadership training”. O znaczeniu przypisywanym przywództwu w Bundeswehrze świadczy poświęcenie tej problematyce odrębnego rozdziału w najnowszej dyrektywie Inspektora Wojsk Lądowych. Stwierdza się tam, iż do realizacji zadań Bundeswehra potrzebuje nie tylko właściwej struktury i wyposażenia, ale przede wszystkim właściwego myślenia. Myślenie takie zapewnić mogą tylko dowódcy, którzy są w stanie sprostać bardzo zróżnicowanym zadaniom, dowódcy będący jednocześnie przywódcami¹. Przywództwo to nie tylko problem predyspozycji czy też zdolności intelektualnych. Związane jest ono z przymiotami i zdolnościami, które stanowią o charakterze i osobowości człowieka.

Dlatego w Bundeswehrze przywódcy to żołnierze, którzy:

- wykazują ugruntowaną postawę etyczną,
- wytyczają cele i sami je też realizują,
- poszukują kreatywnych rozwiązań i wprowadzają innowacje,

¹ M. Wiatr, *Przywództwo i profesjonalizm jako współczesne wyzwanie Bundeswehry*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki, J. Świniarski, *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata*, Warszawa 2000.

- zachowują opanowanie w trudnych sytuacjach,
- podejmują wyzwania i przejmują inicjatywę,
- nie załamują się pod niepowodzeniami i nie gubią się w zaskakujących sytuacjach,

- przekonują swą wiarygodnością.

Najogólniej rzecz ujmując, przywództwo w Bundeswehrze postrzegane jest w dwóch aspektach:

- jako proces polegający na kształtowaniu celów grupowych, motywowaniu zachowań i wymuszeniu określonych działań bez stosowania środków przymusu;

- jako zdolność do skutecznego realizowania zadań oraz umiejętność zjednywania podwładnych do swoich zamierzeń, tak aby uznali je za własne i odpowiadające ich interesom¹.

Przywódcami są więc żołnierze, którzy potrzebują oddziaływać na zachowanie innych bez uciekania się do środków przymusu i jednocześnie są akceptowani w tej roli przez podwładnych.

Dowódcy mają autorytet urzędowy – formalny wynikający z zajmowanego stanowiska, podnosząc swoją wiedzę i umiejętności, zdobywając autorytet fachowy. To jednak za mało, by był przywódcą. Żeby przełożony miał autorytet osobisty, otoczenie oczekuje od niego otwartości, szczerości, wiarygodności, zaangażowania w ich sprawy i koleżeńskie pomocy. Wraz ze zwiększającym się autorytetem fachowym i osobistym buduje się zaufanie podwładnych do przełożonego, gdy zaś stosunek zaufania jest trwały, przełożony staje się przywódcą.

W Bundeswehrze uznaje się, że przywództwo decyduje o zdolności sił zbrojnych do prowadzenia działań. Dlatego też za priorytetowe uznaje się tworzenie warunków umożliwiających rozwój cech i umiejętności

¹ Tamże.

przywódczych. Bundeswehra potrzebuje dowódców, którzy potrafią przygotować podwładnych do wykonywania różnorodnych zadań, potrafią ich motywować i właściwie kierować nimi podczas realizacji zadań. Oznacza to zapotrzebowanie na dowódców profesjonalistów, utrzymujących bliskie stosunki z podwładnymi.

W dyskusjach dotyczących przywództwa w Bundeswehrze za jego dwie główne podstawy uznaje się:

- więzi duchowo-etyczne,
- dowodzenie przez zadania (cele),

a za cechy charakteryzujące dobrego przywódcę:

- umiejętność przewodzenia,
- określenie ryzyka – zagrożenia z podwładnymi,
- troskę o podwładnych i poczucie wspólnoty z nimi¹.

Doskonalenie umiejętności dowodzenia i kształtowania cech przywódczych jest elementem wszystkich form kształcenia dowódców. Kształtowanie podoficerów odbywa się w formie kursów w odpowiednich szkołach w kraju i za granicą.

Kompetencje i umiejętności przywódcze dowódców rozwijane są w ramach systemu kształcenia obejmującego szkoły rodzajów wojsk, szkołę oficerską, Centrum Dowodzenia Wewnętrznego i Akademię Dowodzenia Bundeswehry.

Zadania związane z doskonaleniem cech przywódczych podległych dowódców realizują także dowódcy jednostek w ramach szkolenia doskonalącego.

W armii holenderskiej kształtowanie umiejętności przywódczych realizowane jest w ramach tzw. Model Letra, którego celem jest kreowanie cech przywódczych wśród dowódców różnych szczebli dowodzenia. Program

¹ Tamże.

ten oparty jest na pięciu podstawowych sprawnościach i umiejętnościach opracowanych i sformułowanych przez Królewskie Siły Lądowe Holandii. Są to:

1. Umiejętności przygotowania działań zespołu.
2. Umiejętności wykonania.
3. Umiejętności dokonania oceny.
4. Umiejętności komunikowania się.
5. Umiejętności społeczne¹.

Dyspozycji tych nabywa się w praktyce podczas rozwiązywania określonych problemów w konkretnej sytuacji zadaniowej. W modelu tym zwraca się uwagę na przestrzeganie określonej linii działania.

Sprowadza się to do naturalnego przygotowania grupy do realizacji zadania, zapoznaje się wszystkich z jego treścią, omawia najważniejsze jego elementy, dyskutuje o wykonaniu, wyznacza zadania dla poszczególnych członków zespołu, kontroluje przebieg realizacji, koordynuje działania całości, stymuluje do aktywności. Efektywność działania zespołu można ocenić dopiero na etapie dokonywania oceny. Każdemu ćwiczącemu wystawiana jest ocena, omawia się jego postępowanie i opisuje efektywniejsze schematy postępowania. Sposób wykorzystania modelu uzależniony jest od stopnia zaawansowania grupy, specjalności wojskowej ćwiczących żołnierzy.

Problematyka przywództwa w armii duńskiej jest mocno akcentowana zarówno w procesie kształcenia kadr dowódczych, jak też w praktyce dowodzenia wojskami. W Duńskiej Królewskiej Akademii Obrony opracowane są programy dotyczące procesu kształcenia dowódców różnych szczebli dla potrzeb sił zbrojnych kraju. Główny nacisk kładzie się na rozwój cech i umiejętności przywódczych. Szkolenie do przywództwa rozpoczyna się

¹ B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo...*, s. 69.

już od najniższych szczebli dowodzenia, a kontynuowane jest podczas kolejnych szkoleń oraz sprawdzania wiedzy i poziomu umiejętności dowódców na różnych stanowiskach. W początkowym okresie służby oficerowie pełniący funkcje dowódców kompanii czy batalionu kierowani są na krótkie kursy do akademii, by przejść szkolenie uzupełniające w zakresie umiejętności dowodzenia. Jednym z podstawowych działów tego programu jest przygotowanie oficera do sprawowania przywództwa w dowodzeniu. W programach szkolenia główny nacisk kładzie się na podmiotowość podwładnego i związany z tym rozwój u dowódców umiejętności pozyskiwania podwładnych do realizacji zadań, integrowania zespołów, motywowania.

Reasumując, należy podkreślić, że choć we wszystkich armiach problem przywództwa zajmuje ważne miejsce, to jednak jedynie Stany Zjednoczone wydają oddzielne dokumenty, stanowiące podstawę działań wojsk.

1.2. ZASADNICZE WYZNACZNIKI WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

Przywództwo – zwykle traktuje się jako oddziaływanie na ludzi – „(...) *przez określenie celu, kierowanie i motywowanie – w czasie prowadzonych działań zmierzających do wykonania zadania oraz udoskonalenia organizacji*”. Ideę tę rozszerza się o trzy zasadnicze tezy dla przywództwa: **Być, umieć, robić.**

Wiedzieć kim **być** odnosi się do charakteru ujmowanego w kategoriach cech i wartości. Co **umieć** odnieść można do wiedzy i umiejętności. Co **robić** zaś przyrównać do działania czyli do czynienia tego co jest potrzebne.

W takim kontekście wyodrębnia się cztery zasadnicze dla przywództwa kategorie, którymi 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. Atrybuty te 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 sądzić należy, że powinny być, już na samym początku, 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 równoznaczne z wiedzą. Zauważamy tu pewne uproszczenie i zawężenie problemu. Zgodzić się należy, iż umiejętności są swoistą, wyższą formą wiedzy. Najpowszechniej umiejętność traktuje się jako „(...) *sprawność w posługiwaniu się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań* (...)”¹. W takim kontekście w podręczniku twierdzi się, że umiejętności są tym co wiemy jak robić. Dlatego prawdopodobnie 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.

¹ W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Warszawa 1984.

Takie rozumienie może wpłynąć na konieczność wprowadzenia do idei (teorii) przywództwa dodatkowej kategorii – „wiedzieć”.

W tej kategorii wprowadzono w armii amerykańskiej cztery grupy umiejętności. Są to:

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

Umiejętności interpersonalne ujmuje się jako wiedzę o podległych żołnierzach oraz procesach pracy z nimi.

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. Jest to jednak kwestia wielce sporna. Zakres takich umiejętności może być bowiem różny. Sztuka walki bowiem ma różne konteksty i indywidualne, i siłowe.

Wydaje się jednak, że w początkowej fazie wyjaśniania istoty przywództwa konieczne jest jednoznaczne określenie poszczególnych kategorii.

Jak już wskazywaliśmy, trzecia z podstawowych kategorii przywództwa: „Robić” odnoszona jest 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.

W kontekście dotychczasowych rozważań konieczne wydaje się (w pracach koncepcyjnych) głębsze rozważenie dwóch wielce kontrowersyjnych tez:

(...) będziesz się uczył więcej o działalności przywódczej jeżeli będziesz służył na różnych stanowiskach (...).

(...) działanie jest podstawą przywództwa (...).

Nasze wątpliwości wynikają głównie z faktu, iż w dotychczasowych badaniach psychologicznych nie wykazano bezpośredniego związku między wielością i różnorodnością pełnionych funkcji przywódczych a sprawnością działania. Jednoznacznie zaś dało się zauważyć, iż doświadczenie może mieć zarówno odcień pozytywny jak i negatywny (rutyna).

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 wizje 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 amerykańscy jednak nie rozdzielają wyraźnie istoty tych 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 w ewentualnym podręczniku polskim.

O ile przekonujące wydają się tezy związane z określeniem istoty i funkcji podwładnych, o tyle wyodrębnienie „doskonałości” jako istotnej kategorii przywództwa wydaje się niewłaściwe. Jeżeli bowiem tezy o dążności do doskonałości nie wzbudzają większych kontrowersji, o tyle teza „bądź doskonałym” staje się być zbyt utopijna. Sami autorzy zresztą zauważają to w treści twierdząc np. że „Doskonałość nie oznacza perfekcji”.

Reasumując w ogólnych założeniach przywództwa w armii warto wyspecyfikować kilka zasadniczych – zdaniem autorów – tez, które w polskim podręczniku powinny stanowić twierdzenia zasadnicze.

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 nie wynikające 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, gdy zachodzi ku temu potrzeba.

9. Dobry przywódca okazuje podwładnym pełne zaufanie.

10. Aby być dobrym przywódcą, należy być również dobrym podwładnym.

Konieczne jest jednak, co już podkreślaliśmy, jednoznaczne rozróżnienie dowodzenia od przewodzenia, dowódcy od przywódcy. Celowe wydaje się również jednoznaczne zdefiniowanie poszczególnych wartości z uwzględnieniem wiedzy jako oddzielnej kategorii.

Ważne wydają się tezy, podkreślające rolę i wartość żołnierza. Zgodzić się można, iż zawód żołnierza jest zawodem szczególnym. Przekonani jednak

jesteśmy, iż nie można eksponować jako szczególnych dla żołnierzy wartości powszechnych, stanowiących również o działaniach w innych zawodach.

Rozpatrując poszczególne wartości autorzy amerykańscy nie zawsze je definiują, co często rozmywa istotę rozpatrywanej cechy. Wiele wskazówek jest jednak niezwykle trafnych. **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.

W rzeczy samej podkreśla się jedynie jeden element lojalności związany z wiernością. Sądzić można, iż konieczne jest, szczególnie w polskich warunkach, podkreślenie drugiego elementu tej wartości związanego z uczciwością i rzetelnością w stosunkach z ludźmi.

POWINNOŚĆ (Duty) jest w armii amerykańskiej szeroko, lecz przekonująco rozumiana. Zgodzić się musimy z tezą, iż powinność to nie tylko obowiązek, to nie tylko bezpośrednie (często bezmyślne) 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). Wielce ciekawe, aczkolwiek wielce kontrowersyjne w naszych warunkach, jest podkreślanie powinności odmowy wykonania rozkazu. Ta kwestia wymaga w polskim podręczniku szczegółowego omówienia z odwołaniem się (jak to czynią Amerykanie) do etyki i prawa.

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

1. Przywódcy powinni być tolerancyjni w stosunku do różnych przekonań, innych od ich 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 poniżenia podwładnych.

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

Kolejną wartością jest **BEZINTERESOWANA SŁUŻBA** (Selfless Service). Istotę jej wyraża przekonująco motto: „Przedłuż 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. Stosowne wydaje się, w polskiej edycji podręcznika, wyeksponowanie właściwych zwrotów (czego nie uwzględnili Amerykanie). Otóż dla podniesienia rangi wspólnego zadania przywódca mówi zawsze o zespole a nie o sobie. Np. zwraca się „my wykonamy zadanie”, „My, wspólnie (razem) możemy tego dokonać”, „My zwyciężyliśmy”. Stosowanie zwrotu :Ja” nie motywuje zespołu do działania.

Jako jedną 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 zadań. Wynika z tego, że honorowe dla przywódcy jest takie postępowanie, które jest zgodne z wszystkimi wartościami żołnierza. Nierozzerwalnie, jak można sądzić, łączy się z bezinteresowną służbą i poczuciem godności.

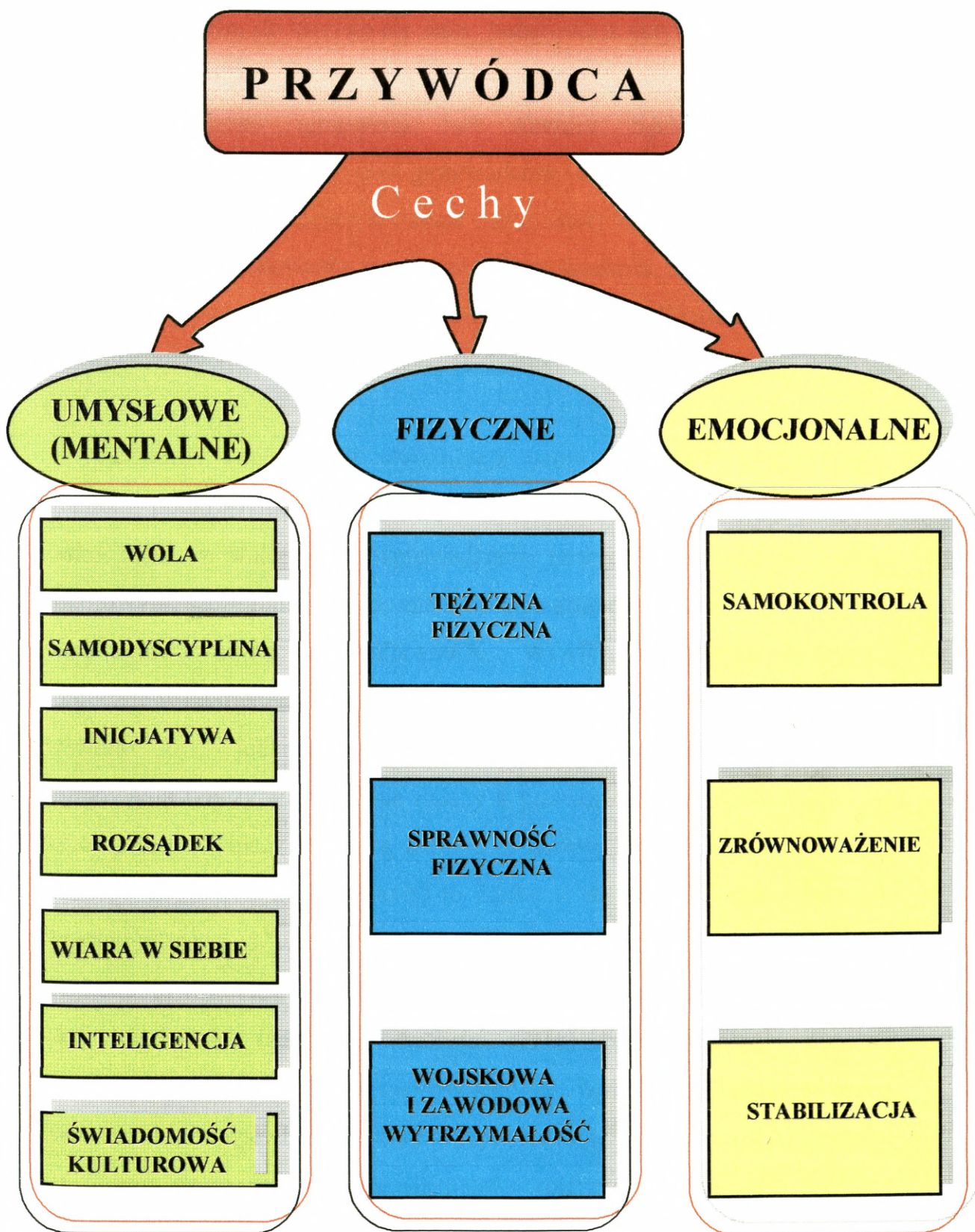
Wysoką rangę przypisuje się kolejnej wartości, jaką jest **PRAWOŚĆ** (Integrity). Nie definiując tej kategorii jednoznacznie, można jednak określić (tak wynika z motta), że prawość jest postępowaniem prawnie i moralnie słusznym. Oznacza to, iż przywódcy, bez względu na presję i sytuację, działają zgodnie 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 nierozzerwalnie 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 zgodnie ze swoimi wartościami, zasadami i przekonaniami, szczególnie podczas zagrożenia. Słusznie, w naszym przekonaniu, podkreśla się związek z prawością i honorem, uznając jako podstawowy wyznacznik odwagi moralnej szczerść. Określić ją można, jako bycie otwartym, uczciwym i prawdomównym wobec innych (podwładnych i przełożonych) oraz wolnym od nieprzychylności, uprzedzenia i złośliwości. Drugi z eksponowanych członów należy jednak, w naszym przekonaniu, przypisywać raczej prawości niż odwadze moralnej. Niezbędne wydaje się podkreślenie tego, że szczerść stanowi zasadniczy warunek zaufania między przełożonymi i podwładnymi.

Ciekawą wydaje się identyfikacja cech (atrybutów) przywódców, jako podstawowych właściwości charakteru. Wiele z cech, w kontekście różnych kierunków psychologii, może jednak budzić znaczne kontrowersje. Ujmowane są one w trzech grupach: umysłowe (mentalne), fizyczne i emocjonalne (rys. 1.1.).

WOLA definiowana jest jako wewnętrzny napęd zmuszający żołnierzy do działania. Sadzić można, iż takie wyjaśnienie nie oddaje istoty rzeczy mimo, że dalej wyjaśnia się, iż chodzi o wewnętrzną chęć wykonania zadania aż do końca, aby wytrwać. Wydaje się, że istotę woli oddaje lepiej ujęcie w klasycznej psychologii, gdzie traktuje się ją jako „(...) zdolność do świadomego, zamierzonego i pozbawionego zewnętrznego przymusu wykonywania czynności oraz powstrzymywanie się od innych”. Ujmując zjawisko jeszcze inaczej możemy określić, że wola to również „(...)



Rys. 1.1. Cechy przywódcy

Źródło: FM 22-1000, wyd. Dowództwo Wojsk Lądowych USA

wyobrażenie celu, do którego się dąży, połączone z aktywnością w kierunku jego osiągnięcia”¹.

Niezbyt jasno ujmowana jest również **SAMODYSCYPLINA**. Twierdzenie, iż pozwala ona przywódcom czynić słuszne rzeczy, nie zważając na konsekwencje nie oddaje raczej istoty rzeczy. Nie podkreśla się bowiem podporządkowania przyjętemu celom działania. Nie ujmuje również kwestii stanowczości w realizacji celów z „odrzuconiem” łatwiejszych, często efektywniejszych lub przyjemniejszych działań. To zaś, jak sądzimy, wymaga podkreślenia.

Nie budzi kontrowersji wyjaśnienie istoty **INICJATYWY**. Naszym zdaniem podkreślenia wymagają jednak kwestie wpływu inicjatywy na zaskoczenie w walce oraz wprowadzanie nowych rozwiązań w okresie pokojowym, szczególnie w procesie szkolenia sztabów i wojsk.

Kolejne dwie cechy: **ROZSĄDEK** i **WIARA W SIEBIE** wydają się konieczne w charakterze przywódcy. Ich ujęcie w polskiej edycji podręcznika powinno być jednak konkretne, z wyeliminowaniem intuicyjnego pojmowania rzeczy. Zgodzić się należy z powiązaniem rozsądku z intuicją. Autorzy amerykańscy twierdzą jednak, iż zdrowy rozsądek (nie wiadomo, dlaczego takie właśnie określenie) to zdolność do szybkiej oceny sytuacji, określania tego co ważne i zdecydowania co trzeba robić. W naszym przekonaniu rozsądek należy ująć raczej w sensie naukowych doświadczeń jako możliwość (zdolność) trafnego, rzeczowego oceniania sytuacji i odpowiadającego tej ocenie zachowania się. Wyodrębnić należy również dwa zasadnicze wskaźniki rozsądku czyli rozwagę i roztropność. Rozsądku zaś – w naszym przekonaniu nie należy kojarzyć z szybkością (szybkie podejmowanie decyzji, szybkie działanie, itp.).

Nie ulega wątpliwości, że przywódca musi być przekonany, co do swej wiedzy i umiejętności. Musi wierzyć, że jest w stanie sprawnie i skutecznie

¹ Por. *Słownik psychologiczny* (W. Szewczuk – red.), Warszawa 1985.

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, iż inteligentni przywódcy myślą, uczą się i zastanawiają oraz z tym, że inteligencja stanowi o zdolności do wnioskowania. Trzeba jednak zauważyć, że nie ma w psychologii (a jest to termin psychologiczny) przekonujących uzasadnień, co do wpływu (powiązania) umiejętności zawodowych oraz doświadczenia na inteligencję.

Wskazywaliśmy już wyżej, że rozważa wiąże się z rozsądkiem, stąd też nie może być wskaźnikiem inteligencji. Nie ulega zaś wątpliwości, że inteligencja wpływa w znacznym stopniu na oryginalność działań oraz zdolność do innowacji.

Należy jednak zastanowić się, czy kwestia ta nie powinna być rozpatrywana w kontekście wiedzy? Nie ulega jednak wątpliwości – w naszym przekonaniu – iż wymienione uzasadnienia świadomości kulturowej są niezwykle przekonujące w aspekcie udziału polskich żołnierzy w misjach pokojowych i operacjach międzynarodowych na terenach (w państwach) o różnych wartościach kulturowych. Te trzy zasadnicze składniki, które powinny być podkreślane 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.

Dla przywódcy eksponuje się również atrybuty (cechy) fizyczne, wyróżniając: tężyznę fizyczną, sprawność fizyczną oraz wytrzymałość (wojskową i zawodową). Są to walory powszechnie uznawane także w polskich siłach zbrojnych. Jedyną kwestią kontrowersyjną jest ujęcie tzw. wojskowej i zawodowej wytrzymałości. W samym określeniu mogą istnieć różnice w następstwie trudności bezpośredniego tłumaczenia. Sądzymy jednak, iż wytrzymałość należy traktować jako walor sprawności i tężyzny fizycznej. To zaś, co ujmują amerykańanie jako wytrzymałość ujmować będziemy jako dbałość o wygląd zewnętrzny lub prezencję.

W prezentacji cech emocjonalnych wyodrębniono trzy atrybuty: samokontrolę, zrównoważenie i stabilizację. Jest to, w naszym mniemaniu, również ujęcie dość kontrowersyjne, choć 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 podręczniku amerykańskim wyjaśnia się, poszerza istotę charakteru w kontekście etosu wojownika, etyki i wiary oraz rozkazów. W tym miejscu podkreślić należy, iż szerszego rozpatrzenia wymagają stosowane w podręczniku przykłady. Nie wiadomo skąd zostały zaczerpnięte, ale są one jedynie typowe dla rozumowania amerykańskiego. Rozumowanie to odzwierciedlają słowa wstępu do podręcznika „Wojska lądowe składają się z wojsk operacyjnych, Gwardii Narodowej, Rezerw Wojsk Lądowych oraz cywilnego Departamentu Wojsk Lądowych Są to najlepsze na świecie siły lądowe – spektrum sił wyszkolonych i gotowych odpowiedzieć na wezwanie narodu”. Wszelkie cytaty oddają istotę tej tezy, co w każdej innej armii, także polskiej, może powodować różne kojarzenia i refleksje.

Wracając do sedna naszych rozważań, 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 działania 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 w tym rozdziale dwóch, często dość kontrowersyjnych, kwestii. Chodzi mianowicie o zagadnienia odmowy rozkazu oraz tolerancji wiary (światopoglądu). Wydaje się, że w polskiej armii również należy podkreślać prawo odmowy rozkazu, jeżeli ten jest niezgodny z normami prawnymi. Konieczne jest również uwypuklenie prawa żołnierzy do swobodnego praktykowania ich religii – różnych religii.

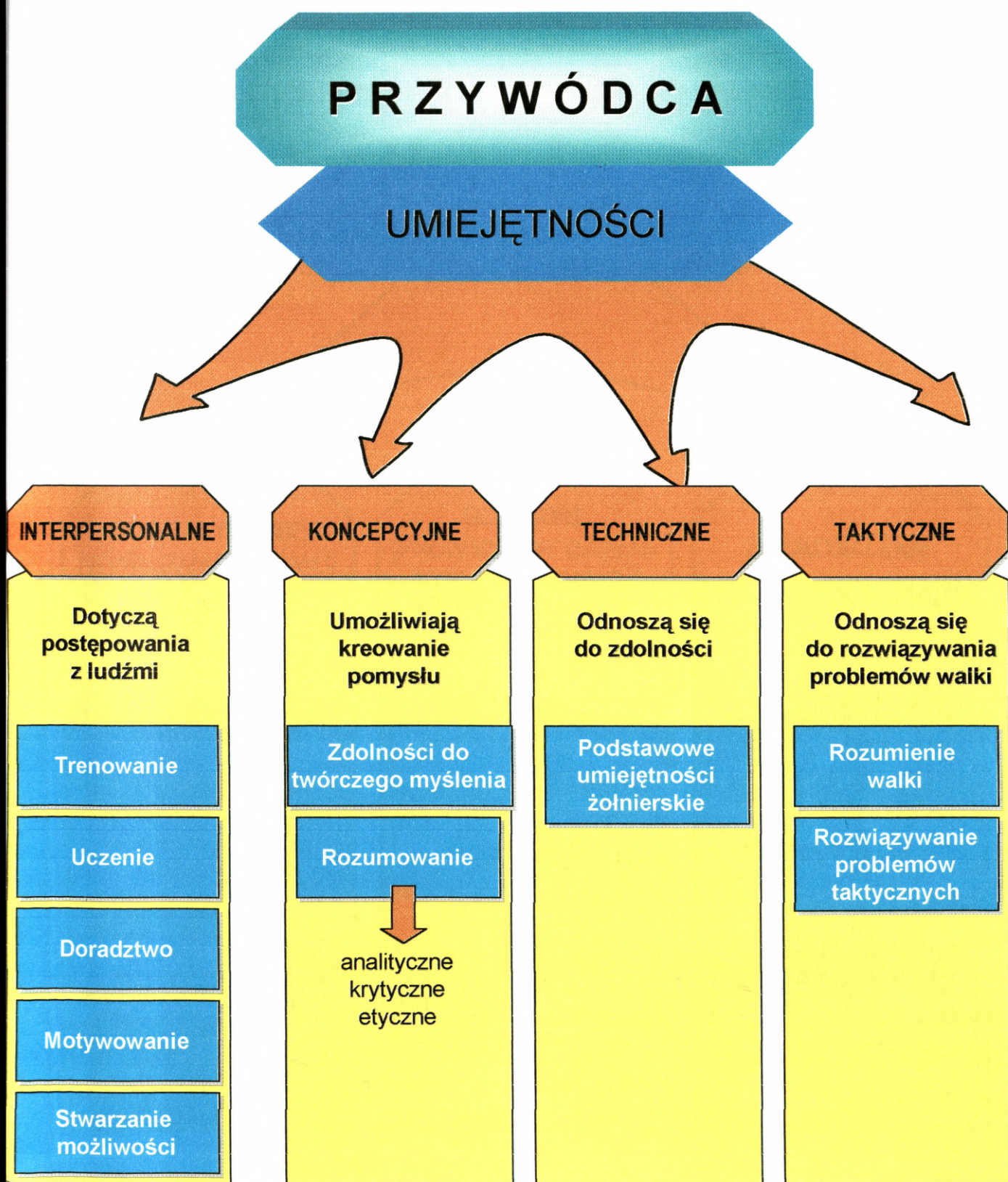
Ciekawie ujmowane są umiejętności i działania przywódców. Umiejętności, co jest dyskusyjne, utożsamia się z kompetencjami. Kontrowersyjne wydają się również poszczególne kategorie umiejętności. Szczegółowe elementy umiejętności i działań prezentujemy na rys. 1.2. i 1.3.

Nie ulega wątpliwości, iż szczególnego podkreślenia wymaga wymiar ludzki przywództwa. Kilka kwestii wydaje się niezwykle ważnych dla naszych rozpatrywań.

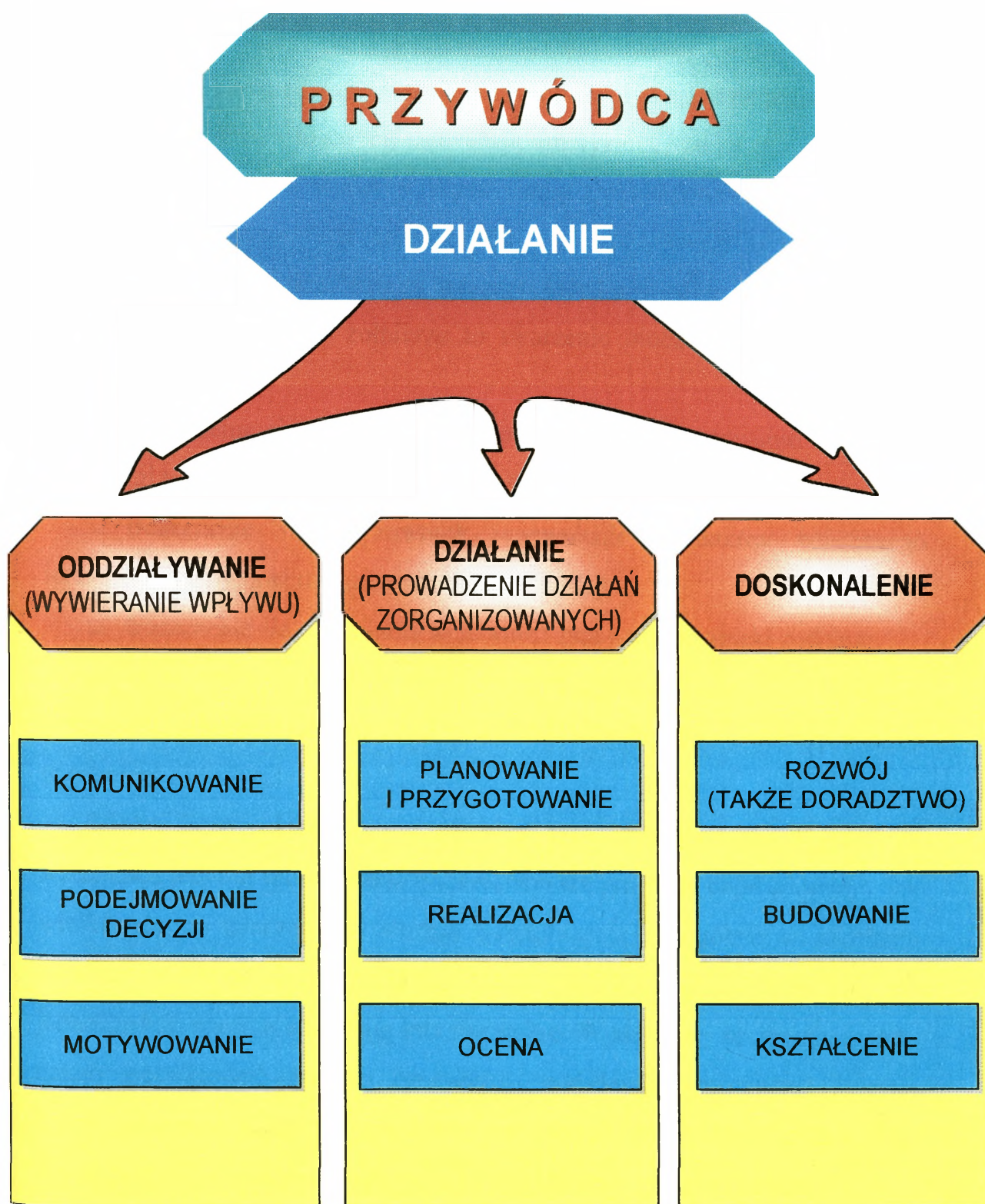
Po pierwsze, godna podkreślenia jest teza, iż armia jest instytucją szczególną i jako taka ma zobowiązania wobec żołnierzy. Zobowiązania te nie są jednostronne albowiem żołnierze mają szczególne zobowiązania wobec armii. Nie pracują oni bowiem jak członkowie innych instytucji, lecz pełnią służbę poddając się odpowiednim rygorom. Zobowiązania są więc wzajemne. Armia zatem jest wielopodmiotowym zespołem. Zespołowa tożsamość zaś może być jedynie wynikiem wzajemnego szacunku i zaufania między przełożonymi i podwładnymi. Po drugie, zgodzić się należy, iż w wojsku jednym z podstawowych warunków skutecznego działania jest dyscyplina. Jest ona właściwa wtedy i tylko wtedy, gdy podporządkowanie podwładnego wynika z zaufania do przełożonego, gdy rozumie on i wierzy w cel działań, gdy ceni swój zespół i swoje miejsce w tym zespole. To zaś stanowi o woli pełnej realizacji zadań.

Po trzecie, przekonujące wydaje się, iż dyscyplina nie może polegać jedynie na wyczekiwaniu na zadania oraz skrupulatnym ich realizowaniu.

Nie budzi wątpliwości, jak sądzimy, konieczność podkreślenia morale w przywództwie jako najważniejszego elementu ludzkiego wymiaru. Zgodzić się należy z tezą, iż wysokie morale spaja zespół i utrzymuje go w obliczu przerażających i przygnębiających zdarzeń mających miejsce w walce zbrojnej. Kontrowersyjne natomiast jest ujęcie morale jako emocjonalnej więzi, która „(...) zaciska się dzięki wspólnym wartościom takim jak: lojalność do kolegów żołnierzy i wiara, że organizacja zatroszczy się



Rys. 1.2. Elementy umiejętności przywódcy
Źródło: FM 22-100, Wyd. Dowództwo Wojsk Lądowych USA



Rys. 1.3. Elementy działań przywódcy
Źródło: FM 22-100, Wyd. Dowództwo Wojsk Lądowych USA

o rodziny”. Sądzymy, iż kategorię „morale” należy wyjaśnić bardziej szczegółowo, uwzględniając wszelkie czynniki wpływające na jego stan.

Sądzić można, i to chyba zauważają amerykańanie, że na morale wpływa troska przywódców o żołnierzy. Wystarczająco wyeksponowano – w naszym przekonaniu – zasadnicze wyznaczniki troski przywódcy o podwładnych żołnierzy. Godne podkreślenia są tu następujące konstatacje:

- troszczenie się o żołnierzy to tworzenie otoczenia gdzie mogą się uczyć i rozwijać;
- troszczenie się o podwładnych to uczciwe ich traktowanie i dzielenie się z nimi trudami w szczególnych warunkach;
- troszczenie się to również zapewnienie warunków właściwego leczenia, higieny oraz mieszkania (kwaterowania);
- troszczenie się o żołnierzy to również zapewnienie opieki rodzinie;
- troszczenie się o żołnierzy to również rygorystyczne, jak najbardziej realne ich szkolenie ale również właściwe wyposażenie i zabezpieczenie w szkoleniu i walce.

Wielce istotną kwestią, jest również zagadnienie stresu. W polskich warunkach jedynie sporadycznie podkreślano ten problem, choć wiadomo, jak wielkie ma on znaczenie w służbie wojskowej, a szczególnie w szkoleniu i walce. Autorzy amerykańskiego wydawnictwa dość szeroko, ale jednocześnie ogólnie omawiają kwestie stresu. Wydaje się, że zagadnienie to należy potraktować bardziej precyzyjnie wyjaśniając zasadnicze kwestie z tym związane dając jednocześnie wskazówki postępowania przywódcy. Z analizowanego dokumentu należałoby uwzględnić następujące tezy:

- Stres w walce zmniejsza zawsze wola zwycięstwa oraz dobre przygotowanie zespołu.
- W walce istnieje niebezpieczeństwo, które zawsze rodzi strach. Zwalczanie jego skutku nie polega na wypieraniu się go, ale na właściwej diagnozie i radzeniu sobie z nim.

□ Aby uodpornić żołnierzy na stres w walce należy wywoływać go w trakcie szkolenia.

Jedną z najistotniejszych kwestii przywództwa, jest z pewnością problem związany ze stylami przywództwa. Autorzy FM 22-100 nie dają tu jednoznacznej kwalifikacji, nie sugerując kryteriów podziału. Z jednej strony autorzy wskazują na dwa zasadnicze, skrajne style – autokratyczny i demokratyczny, z drugiej zaś wymieniają 5 stylów, które w sensie najogólniejszym (co wynika z sugestii) są stylami pośrednimi. Trzy spośród nich: dyrektywny, uczestniczący i delegujący są raczej jednoznaczne w swej wymowie. Dwa kolejne zaś wymagają szerszej interpretacji. Chodzi tu o style zwane transformational i transactional. Bezpośrednie tłumaczenie nie oddaje bowiem istoty oddziaływania. Można je jednak nazwać stylami: przekształcającym i transakcyjnym (kontraktowym). W takim rozumieniu styl przekształcający polegać może na stawianiu wysokich wymogów, nazwijmy je granicznych, zmuszających do działań transgresyjnych. Zgodzić się możemy z autorami podręcznika FM 22-100, iż stymuluje on (ten styl) rozwój podwładnych, zmusza do działań nietypowych, przekształcających rzeczywistość. Styl transakcyjny (transactional) w swej istocie stanowi swoisty kontrakt przywódcy z podwładnymi. Nagroda i kara są stymulatorami działań. W takim stylu przywódca koncentruje się na błędach i niepowodzeniach. Dąży do właściwego wykonywania zadań przez skupienie się na omawianiu (krytykowaniu i potępianiu) błędów. Jednocześnie dominuje tu teza: „wykonasz zadanie dobrze będziesz nagrodzony, wykonasz źle będziesz ukarany”. Zgodzić się należy z tezą, że takie podejście może wpływać na zaangażowanie podwładnych jedynie chwilowo (krótkotrwale).

Te dwa style odzwierciedlają w swej istocie pewne treści zawarte w trzech zasadniczych stylach pośrednich.

Styl dyrektywny skupia się na przywódcy. On stanowi i decyduje o wszystkim. W takim stylu dowódca daje szczegółowe wytyczne (instrukcje)

co, kiedy, jak i gdzie wykonać a następnie szczegółowo kontroluje. Jest to styl, który – w naszym przekonaniu może występować tylko w działaniach bojowych i to w okresach skrajnie ograniczonego czasu. W nim nie występuje inspirowanie i motywowanie podwładnych. Stają się oni jedynie wykonawcami. Autorzy podręcznika podkreślają również, iż jest on możliwy podczas kierowania niedoświadczonymi, niewyszkolonymi dostatecznie osobami i zespołami. Nie dopuszcza się jednak obelżywego i poniżającego języka oraz stosowania gróźb i zastraszania.

W tym miejscu konieczny jest pewien komentarz. Otóż, wskazywaliśmy już, że w amerykańskim rozumieniu dowódcę utożsamia się z przywódcą. W naszym przekonaniu należy jednak to rozróżniać. Dlatego lepiej mówić o stylach dowodzenia (kierowania) a nie przewodzenia. Z istoty przywództwa wynika bowiem, że tego typu styl kierowania przeczy zasadniczemu ideom tego przywództwa.

Uczestniczący styl przywództwa ukierunkowany jest zarówno na przywódcę jak i na zespół (podwładnych). Polega on na włączaniu w procesy decyzyjne podwładnych. Zasięganie rady, inspirowanie do pomysłów i wysłuchiwanie zadania wpływa na utożsamianie się podwładnych z decyzją. Skonstruowany (przyjęty) plan działań, uwzględniający sugestie i pomysły podwładnych staje się również ich planem. Naturalnie takie podejście może w pełni funkcjonować tylko w doświadczonych zespołach i w procesach, w których czas nie jest ograniczony.

Delegujący styl przywództwa określa się jako styl skierowany ku podwładnym, dający im znaczny zakres swobody decyzyjnej w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji. Nie ulega wątpliwości, iż podkreślenia wymaga teza, iż doświadczonym, o dużej, wszechstronnej wiedzy dowódcom wystarczy dać jedynie uprawnienia i cel działania, a zrealizują je doskonale i z pełnym zaangażowaniem. W badaniach naukowych dowiedziono już wielokrotnie, iż najlepsze rezultaty osiąga się

wówczas, gdy podwładni mają swobodę w podejmowaniu decyzji. Wiedzą wówczas, iż odpowiadają za to, co sami postanowili, a nie za to, co postanowiono za nich. Sądzić można, iż taki styl powinniśmy zalecać na wyższych szczeblach dowodzenia.

Nie ulega wątpliwości, iż bardzo ważne są kwestie zamierzonych i niezamierzonych konsekwencji oraz skutków działań. Wydaje się, że kwestie te należy potraktować dość szeroko i dogłębnie. Wynika to głównie z doświadczeń polskiej armii, w której tzw. konsekwencje i skutki niezamierzone, przypadkowe, zdarzające się w działaniu, choć nieprzewidziane nie były w ocenach dowódców właściwie traktowane.

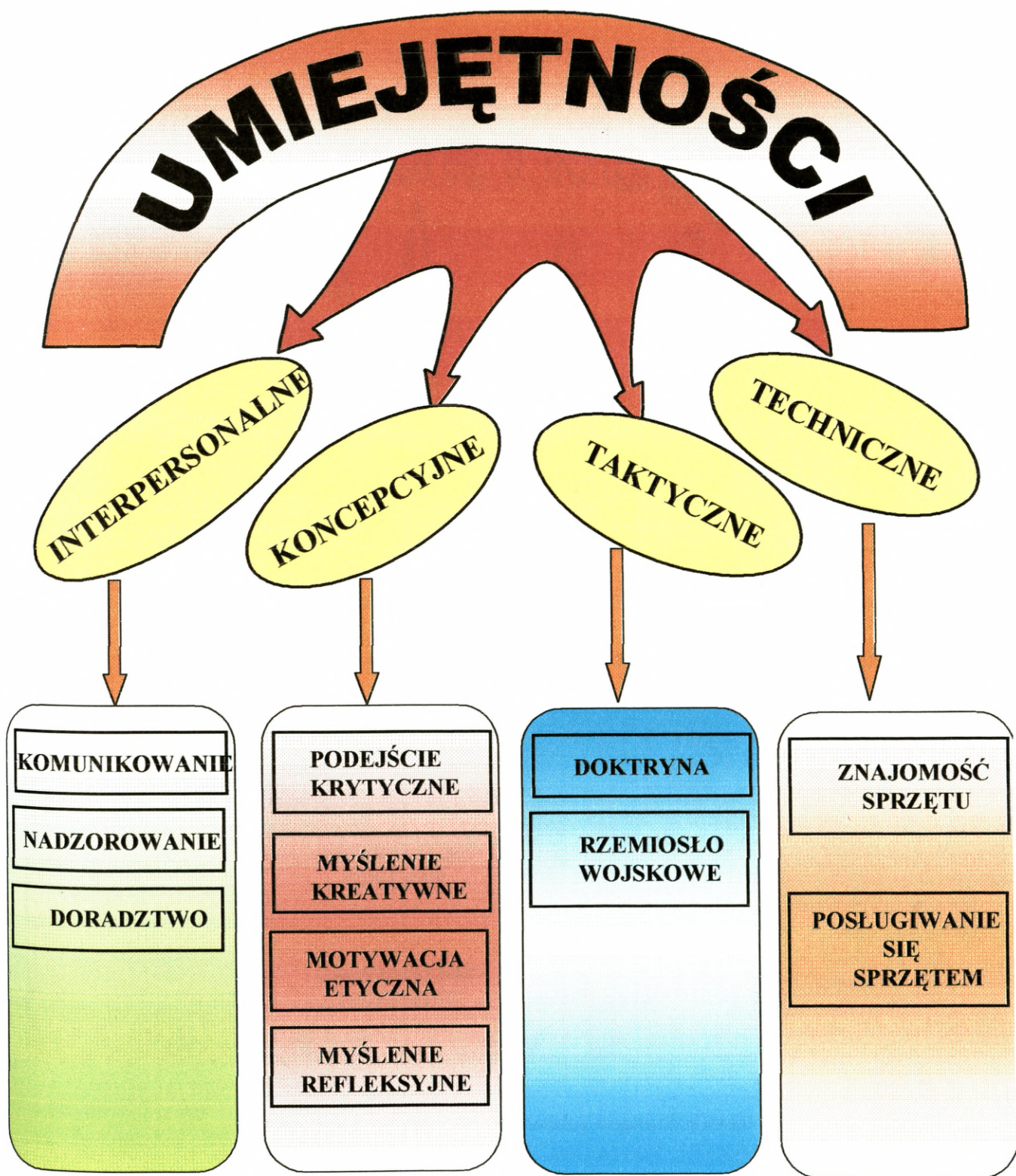
Szczegółowej analizy wymagają, jak sądzymy, amerykańskie podejścia do umiejętności i działań przywódcy bezpośredniego i organizacyjnego.

Przywództwo bezpośrednie, co już podkreślano, jest przywództwem bezpośredniego kontaktu, pierwszej linii. Występuje ono na tych poziomach dowodzenia, gdzie przywódca ma stały kontakt z żołnierzami, gdzie podwładni widzą go cały czas, lub kontakt „twarzą w twarz” może zaistnieć w każdej chwili. Jeżeli zaś przyjmiemy, iż istotą przywództwa jest przekonanie (nakłanianie) ludzi do czynienia tego, co chcielibyśmy, aby czynili, to z pewnością przywódcy bezpośredni muszą mieć stały kontakt komunikowania ze wszystkimi podwładnymi.

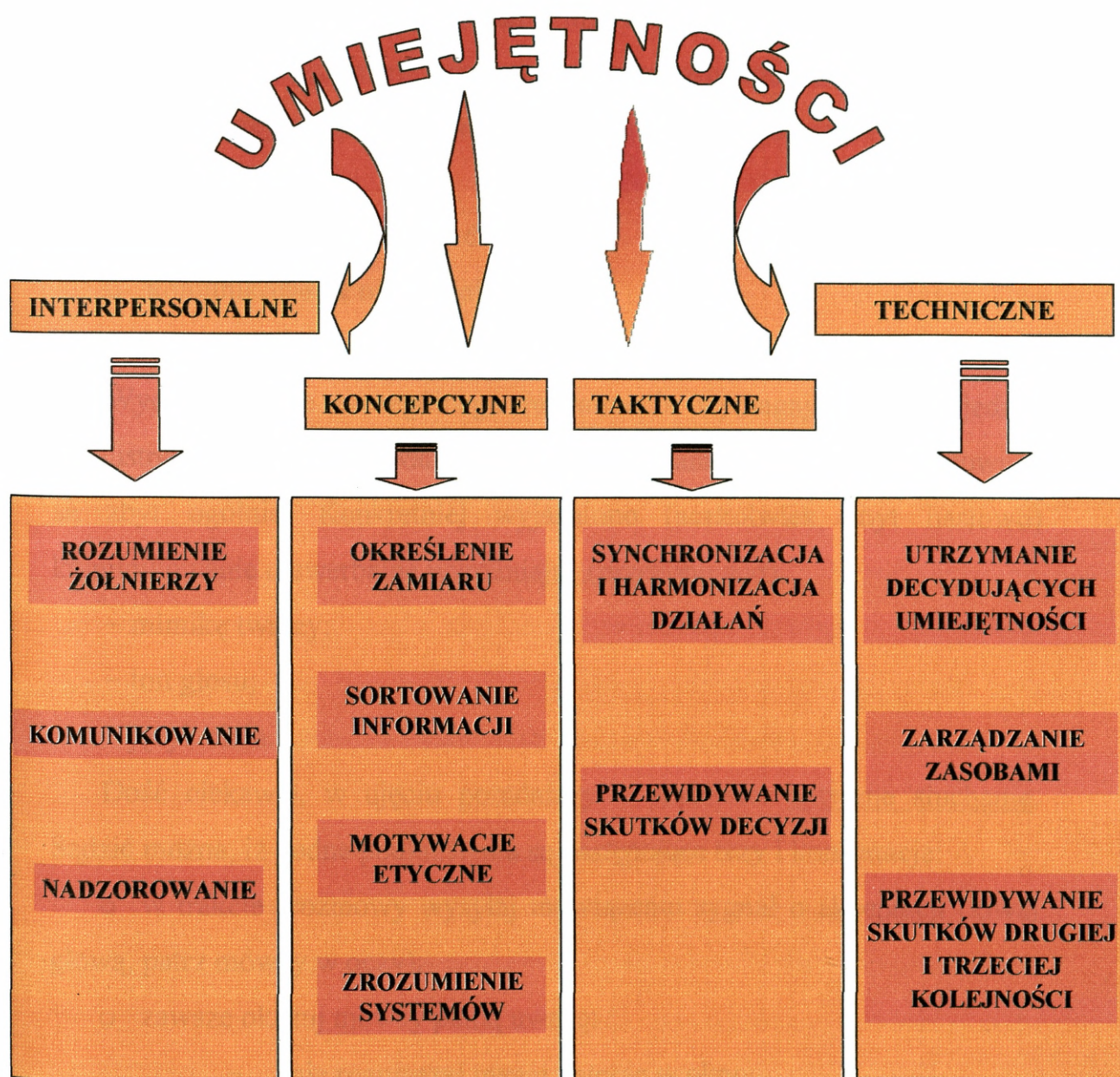
To wszystko można odnieść, w sensie struktur wojskowych, do poziomów od drużyny (załogi) do kompanii (baterii) a często nawet batalionu. Zarówno w przywództwie bezpośrednim jak i organizacyjnym eksponuje się cztery grupy umiejętności: interpersonalne, koncepcyjne, techniczne i taktyczne (rys. 1.4. i 1.5.).

W umiejętnościach INTERPERSONALNYCH przywództwa bezpośredniego wyróżniono: komunikowanie, nadzorowanie i doradztwo.

KOMUNIKOWANIE traktowane jest dość jednostronnie. Co prawda, wskazuje się na niezwykle ważną rolę słuchania (występuje obok mówienia,



Rys. 1.4. Umiejętności przywódcy bezpośredniego



Rys. 1.5. Umiejętności przywódcy organizacyjnego

czytania i pisania), ale raczej pomija się je w procesie konkretyzacji rozważań. Zasadnicza teza dla komunikowania na poziomie bezpośrednim zawarta jest w tezie: „przekazywanie informacji w sposób zrozumiały jest ważną umiejętnością. Jeżeli ludzie nie mogą cię zrozumieć, to w jaki sposób powiesz im czego od nich oczekujesz?”. Dalej wyróżnia się 4 pomocnicze kategorie:

- komunikowanie jedno- i dwustronne;
- komunikowanie niewerbalne;
- aktywne słuchanie.

Wydaje się, że szczególnego rozpatrzenia wymagają kwestie jedno- i dwustronnego komunikowania, które w ujęciu amerykańskim potraktowane są zbyt ogólnie. Konkretniej wyjaśniono (aczkolwiek zbyt hasłowo) komunikowanie niewerbalne wyróżniając (przekonująco):

- mimikę twarzy;
- ton głosu;
- język ciała.

Dość ciekawie, w ujęciu poradniczym, określono aktywne słuchanie. Sądzić można, iż godne podkreślenia są następujące tezy i konstatacje:

- w trakcie rozmowy wysyłaj mówiącemu sygnał o akceptacji (kiwaj głową, patrz mówcy w oczy);
- zawsze okazuj mówcy pełną uwagę:
 - nie rozpraszaaj uwagi patrząc w okno;
 - nie sprawdzaj zegarka;
 - nie zajmuj się czymś innym (np. porządkowanie biurka, bawienie się przedmiotami);
- nie przeszkadzaj mówcy:
 - nie przygotowuj swoich uwag gdy druga osoba mówi;
 - nie rozpraszaaj swej uwagi ze względu na to, że jesteś zły lub masz inne problemy;

- daj odczuć zainteresowanie problemem:
 - okaż wrażliwość i zrozumienie;
 - manifestuj chęć pomocy.

W aspekcie powyższych, dość szczegółowych porad, dość enigmatycznie, jak sądzimy, potraktowano kwestie **NADZOROWANIA**. Zgodzić się należy z dwoma kwestiami. Po pierwsze, przywódcy bezpośredni muszą sprawdzać i kontrolować wiele rzeczy, szczególnie tych, które mogą decydować o powodzeniu. Po drugie, nadzorowanie powinno być dyskretne, nie naruszające wiary w podwładnych. Przywódca interweniuje tylko wtedy, gdy występują błędy i zaniedbania.

Nie ulega wątpliwości, przynajmniej w naszym przekonaniu, iż niezwykle ważnym zagadnieniem w umiejętnościach interpersonalnych jest **DORADZTWO**. Jest ono przez autorów amerykańskich potraktowane, ogólnie rzecz ujmując dość dziwnie. Zgodzić się można, iż doradztwo powiązane powinno być z nadzorowaniem i kontrolą ale nie może być, w żadnym fragmencie, z nimi utożsamione. Sądzimy, iż podejście do doradztwa powinno być nieco inne, ukierunkowane raczej bezpośrednio na proces pomocy przywódcy w osiągnięciu sukcesu przez podwładnych. Być może podkreślić należy również kwestie jak być doradcą przełożonego?

Wielce ciekawe, aczkolwiek również kontrowersyjne, jest podejście autorów amerykańskiego podręcznika do umiejętności koncepcyjnych. Wyróżniono w nich cztery kategorie:

- podejście krytyczne;
- myślenie kreatywne;
- motywacje etyczne;
- myślenie refleksyjne.

Podejście krytyczne jest tu rozumiane w sensie pozytywnym. Polega bowiem na dogłębnym poznaniu i rozwiązywaniu problemów. Jest to swoista zdolność rozumienia sytuacji, poszukiwania przyczyn i wnioskowania.

W polskim ujęciu można tu mówić o postawie krytycznej, odróżniając ją od krytykanctwa polegającego na nieprzerwanym szukaniu błędów i bezrefleksyjnym ich omawianiu.

Myślenie kreatywne przekonująco utożsamia się z działaniem twórczym. Kreatywność, co słusznie podkreślają autorzy, niezbędna jest w rozwiązywaniu nowych, dotychczas niespotykanych problemów. Zgodzić się należy również z koniecznością podkreślenia zasadniczych wyznaczników kreatywności, do których zalicza się: wyobraźnię, intuicję, doświadczenie oraz wiedzę. Sądzymy również, iż należałoby szerzej zastanowić się nad kwestią wszechstronności wiedzy i unikaniu schematyzmu wynikającego z rutyny, rozróżniając jednoznacznie doświadczenie od rutyny.

Szerszej refleksji, jak się wydaje, wymaga kwestia wyodrębnienia **motywacji etycznych**. Już sama formuła – motywacje etyczne, może budzić poważne kontrowersje. Ujęcie postaw, a z tym wiążą się wartości (wartości etyczne), w powiązaniu z motywacjami nie wydaje się zabiegiem zbyt szczęśliwym. Analiza treści punktów 4–24 do 4–40 wskazuje raczej na konieczność wyodrębnienia rozdziału dotyczącego dylematów moralnych przywódcy ze szczególnym uwzględnieniem problemów walki zbrojnej. Chodzi mianowicie o kierowanie się właściwymi wartościami w procesie dowodzenia. To co nazywa się podejściem etycznym jest, w naszym przekonaniu powiązane właśnie z wartościami, które same w sobie stanowią odrębną od motywacji kategorię. W takim aspekcie podany w p. 4–3- algorytm tzw. podejścia etycznego jest raczej typową procedurą dowodzenia nie zaś oddziaływań motywacyjnych.

Nie pozbawione uzasadnień jest wyodrębnienie w umiejętnościach koncepcyjnych **myślenia refleksyjnego**. Ujmuje się je jako zdolność do przyjęcia informacji, jej oceny i wykorzystania do oceny zjawisk (dlaczego sprawy rozwiązano dobrze i źle). Podkreśla się, i to jest chyba niepodważalne, iż każdy przywódca musi mieć czas na refleksję o swoim działaniu. Dlatego

też, i to jest konieczne, należy wyeksponować konieczność otwarcia każdego przywódcy na ocenę swojego postępowania, na krytykę ze strony kolegów i przełożonych. Przywódca powinien słuchać i wykorzystywać do refleksji nad rzeczywistością wszelkich zasłyszanych opinii także opinii podwładnych.

Kolejną grupę umiejętności przywódcy bezpośredniego stanowią **umiejętności techniczne**. Ujmuje się je w dwóch podstawowych kategoriach, które stanowią: ZNAJOMOŚĆ SPRZĘTU I POSŁUGIWANIE SIĘ SPRZĘTEM. Zaznaczyć należy, iż umiejętność ta jest niezwykle ważna na tym szczeblu dowodzenia. Często bowiem nawet oficerowie młodzi muszą przejmować funkcje instruktorskie. Powinni oni – co autorzy podręcznika podkreślają – być ekspertami dla swoich podwładnych. Znajomość sprzętu, broni i systemów uzbrojenia będącego na wyposażeniu struktury, którą kieruje określony dowódca jest mu potrzebna nie tylko ze względu na konieczność właściwego stosowania go w walce ale również ze względu na obowiązek nauczania posługiwania się nim przez podległych żołnierzy.

Powiązane z umiejętnościami technicznymi są UMIEJĘTNOŚCI TAKTYCZNE. O ile jednak te pierwsze są ujęte, w naszym przekonaniu, poprawnie i dostatecznie uzasadnione, o tyle podejście do tej drugiej grupy wydaje się kontrowersyjne, i mało precyzyjne. Podstawowymi wyznacznikami tych umiejętności autorzy amerykańscy uczynili doktrynę i rzemiosło wojskowe.

W DOKTRYNIE taktykę ujęto jako sztukę i naukę. Tę drugą (naukę) ujmuje się, chyba słusznie, w aspekcie dydaktycznym. Chodzi zatem o naukę (nauczenie) wykorzystania dostępnych (posiadanych) środków do wygrania potyczek i bojów. Są to, w ujęciu podręcznika, zdolności, technika walki i procedury. Sztuka walki zaś obejmuje twórcze i elastyczne działanie (podejmowanie decyzji) w celu wykonania zadania. Sądzymy, że w tej materii konieczne będą bardziej szczegółowe wyjaśnienia i precyzyjne określenia. Kwestia ta dotyczy również kategorii RZEMIOSŁO WOJSKOWE. Sądzymy,

iż rzemiosło ma inny zakres dla strzelca i inny dla przywódcy. Prawdą jednak jest, iż przywódca bezpośredni musi znać rzemiosło wojskowe od podstaw albowiem to pozwala mu na tworzenie zgranych zespołów.

Nieco inne podejście do szczegółowych umiejętności występuje w przywództwie organizacyjnym (por. rys. 1.4. i 1.5.)

Wskazywaliśmy już jednak, iż w naszym przekonaniu przywództwo organizacyjne występuje również na szczeblu batalionu choć jest on pewna strukturą „graniczną” między przywództwem bezpośrednim i pośrednim. Zgodzić się należy z tezą, że przywództwo organizacyjne budowane jest na działaniach przywódców bezpośrednich. Zauważyć także należy, iż przywódca organizacyjny występuje jednocześnie jako przywódca bezpośredni. Najogólniej rzecz ujmując przywódcy organizacyjni powinni stanowić standardy do wykonania zadań i dostarczać zasoby (stwarzać warunki do osiągnięcia wytyczonych celów). Ponadto wytyczają oni kierunki oraz cele szkolenia.

Podobnie jak w przywództwie bezpośrednim także w organizacyjnym uwagę skupiono na identyfikacji umiejętności i działań oraz wskazaniu istotnych różnic między poszczególnymi wskaźnikami, utrzymując jednocześnie przyjętą we wcześniejszych rozpatrywaniach konwencję. Wyodrębniono cztery grupy umiejętności: interpersonalne, koncepcyjne, techniczne i taktyczne.

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE zidentyfikowano w trzech kategoriach: rozumienie żołnierzy, komunikowanie i nadzorowanie.

Kwestie **ROZUMIENIA ŻOŁNIERZY** wyjaśniono dość ogólnie, podkreślając, co w naszym przekonaniu jest istotne, że przywódcy organizacyjni wykorzystują swą wiedzę o żołnierzach (rozumienie) dla motywowania i inicjatywy. Zgodzić się należy również z tezą, iż sprzyjanie inicjatywie powinno być budowane na motywacji i dyscyplinie. Godne podkreślenia jest i to, że rozumienie przywódców organizacyjnych jest

szersze w czasie i przestrzeni a zatem musi obejmować również wszelkie stany i zjawiska, których nie można bezpośrednio obserwować i natychmiast na nie reagować.

W **KOMUNIKOWANIU SIĘ** podkreślono głównie przekonywanie. Naszym zdaniem teza, iż rozwinięte umiejętności przekonywania i otwartości na pracę przez polemikę (w sensie pozytywnym) pomagają przywódcom (liderom) pokonać opór i budować wsparcie, ma generalne znaczenie w dowodzeniu wojskami. Zgodzić się również należy, że otwartość na dyskusje i pozytywne nastawienie do odmiennych poglądów często rozładowuje napięcie, oszczędza czas oraz przełamuje opór. Wydaje się jednak, że konieczne jest jednoznaczne wskazanie innych (oprócz przekonywania) wskaźników komunikowania. Uwaga ta dotyczy również **NADZOROWANIA** przywódców organizacyjnych. Podkreślić jednak należy, iż:

- różni podwładni potrzebują odmiennych sposobów i częstotliwości nadzoru;
- zbytnie scentralizowanie i nadmierny nadzór podważają zaufanie do podwładnych co osłabia inicjatywę i wzmacnia stres.

Kolejną grupę stanowią **UMIEJĘTNOŚCI KONCEPCYJNE**, które ujęto w czterech obszarach jako:

- określanie zamiaru;
- sortowanie informacji;
- motywacje etyczne;
- zrozumienie systemów.

Bardziej konkretnie autorzy amerykańscy podeszli do **UMIEJĘTNOŚCI TECHNICZNYCH**. Określono je (dość przekonująco) w trzech działach:

- utrzymanie decydujących umiejętności,
- zarządzanie zasobami,
- przewidywanie skutków drugiej i trzeciej kolejności.

Zgodzić się należy z faktem, iż przywódcy organizacyjni nie mogą skupiać się na tych umiejętnościach, które nabyli jako przywódcy bezpośredni. Powinni jednak starać się utrzymać większość z nich na właściwym poziomie co głównie jest potrzebne do właściwego, obiektywnego oceniania. Zdecydowanie ważniejsze, co nie ulega wątpliwości, są w tym wypadku umiejętności **ZARZĄDZANIA ZASOBAMI**. Do zasobów zaliczono: czas, wyposażenie, urządzenia techniczne, budżet i ludzi. Te kwestie stanowią o wieloaspektowości przywódcy organizacyjnego, o zmianie priorytetów. Dość kontrowersyjna jest tu kwestia zarządzania zasobami ludzkimi. Otóż rozważenia wymaga problem czy wszystko co jest związane z relacjami międzyludzkimi, a zostało już ujęte w podręczniku, nie odpowiada temu terminowi używanemu, w naszym przekonaniu, dość nieszczęśliwie.

Szczególnego podkreślenia wymaga wyeksponowanie działu **PRZEWIDYWANIE SKUTKÓW DRUGIEJ I TRZECIEJ KOLEJNOŚCI**. Nie ulega wątpliwości, że szerszy zasięg decyzji wpływa na większą wrażliwość przywódców organizacyjnych, na konieczność tworzenia przez nich właściwego, organizacyjnego klimatu. Przywódcy tacy muszą mieć przekonanie o zwiększeniu skutków decyzji w zdecydowanie rozleglejszym czasie i przestrzeni. Dlatego, mając wizję powinni określać wymagania dotyczące zasobów oraz zmian organizacyjnych oraz proceduralnych.

Podniesione wyżej kwestie odnoszą się w pewnym zakresie również do **UMIEJĘTNOŚCI TAKTYCZNYCH**. W polskim rozumieniu odnosić to powinniśmy do umiejętności operacyjnych, przynajmniej w pewnym zakresie. Nie ulega wątpliwości, iż umiejętności planowania i prowadzenia bitew i operacji różnią się treścią, czasem i przestrzenią od walk i bojów. Autorzy amerykańscy podkreślają tu – i słusznie – opanowanie umiejętności synchronizacji i harmonizacji (?) działań oraz projektowania (przewidywania)

skutków decyzji. Przekonująco podkreśla się również umiejętność rozumienia, integrowania i synchronizowania działalności systemów.

Wskazywaliśmy już, iż niezwykle ważną rangę, obok umiejętności, przypisuje się działaniom. Najogólniej rzecz ujmując wszelkie działania przywódcy są podporządkowane zasadniczej tezie: **wszystko, co mówisz musisz robić – nie może być różnicy między mówieniem a czynieniem.**

Działania te podzielono na trzy odrębne kategorie: działania wywierające wpływ (oddziaływanie); działania zorganizowane (działanie) oraz działania doskonalące (doskonalenie).

Ważnym elementem oddziaływania uczyniono komunikowanie wskazując wyraźnie na wzajemny obieg informacji w dwóch relacjach: z góry w dół oraz z dołu do góry. Dla naszych założeń najistotniejsze wydają się następujące konstatacje:

- Poprzez uważne słuchanie podwładnych przywódca ma więcej informacji. Przekazując je przełożonemu, wpływa w ten sposób (pośrednio) na lepsze decyzje.

- We wszelkich działaniach przywódca informuje swoich podwładnych o decyzjach i powodach. Informacja taka wpływa u podwładnych na:

- ograniczenie stresu;
- zwiększenie możliwości samodzielnego działania;
- zaufanie do przełożonego;
- nieuleganie pogłoskom.

Proces komunikowania a nawet sama istota zjawiska nie są sprawą prostą. Dlatego, w naszym przekonaniu, kwestie te należy rozwinąć głównie przez formułę tez – wskazówek postępowania.

Kolejnym elementem oddziaływania autorzy amerykańscy czynią **podejmowanie decyzji**. Autorzy przekonująco sprowadzili rzecz do rozwiązywania problemów a nie do procedur obowiązujących w wojskach.

Te drugie bowiem zawarte w doktrynach, regulaminach i instrukcjach stanowią raczej, przynajmniej w naszym przekonaniu, formalną (proceduralną) stronę dowodzenia. Zgodzić się należy z definiowaniem problemu i wyjaśnieniem jego istoty. Wydaje się jednak, iż ten element oddziaływania powinien raczej przyjąć nazwę „rozwiązywanie problemów”. Przekonująco choć nieco kontrowersyjnie autorzy amerykańscy podeszli do procesu rozwiązywania problemów, wyróżniając 7 następujących faz (etapów):

- 1) identyfikacja problemu;
- 2) identyfikacja faktów i przypuszczeń;
- 3) określenie rozwiązań alternatywnych;
- 4) analiza rozwiązań alternatywnych;
- 5) porównanie rozwiązań alternatywnych;
- 6) podjęcie i zrealizowanie decyzji;
- 7) szacunek osiągniętych rezultatów.

W rozpatrywaniu zagadnień związanych z rozwiązywaniem problemów słusznie, w naszym przekonaniu, podkreśla się znaczenie wyobraźni oraz dokładnych przemyśleń i analiz. Bardzo ważne, jak się wydaje, jest podkreślenie konieczności poszukiwania przyczyn zjawisk a nie ocenianie skutków. Zauważyć należy, iż konieczne jest szczegółowe wyjaśnienie kwestii intuicji i zdrowego rozsądku. Dobrze się stało, iż autorzy podkreślają konieczność ustalania priorytetów co zawsze jest ważne w skomplikowanych, wieloaspektowych działaniach.

W oddziaływaniu przywódcy szczególną rolę przypisuje się **motywowaniu**. W tym ujęciu (w aspekcie działań) rozszerza się dotychczasowe identyfikowanie motywacji ale tylko (co już podkreślaliśmy) w kontekście pozytywnego i negatywnego wzmacniania. Przekładając to na

tradycje polskiej armii chodzi tu o wyróżnianie i karanie. Jeszcze raz zatem należy podkreślić, iż jest to zbyt duże zawężenie problemu motywowania. Dlatego też w nowych propozycjach idei przywództwa należy uwypuklić również inne możliwości motywowania i inspirowania do działań. Powyższe refleksje nie negują jednych trafnych wskaźników wzmacniania pozytywnego (8 przekonujących rad) oraz wzmacniania negatywnego (13 rad i wskaźników). Wszystkie te wskazówki i rady w całej pełni (po odpowiedniej redukcji) można (w naszym przekonaniu należy) wyeksponować dla polskich przywódców wojskowych. Wskaźniki te (tezy) prezentowane są na rys. 1.6. i 1.7.

Kolejnym elementem działań przywódcy, wyodrębnionym przez autorów amerykańskich są **DZIAŁANIA ZORGANIZOWANE**, w których wyróżniono planowanie antycypacyjne oraz przygotowanie. **PLANOWANIE ANTYCYPACYJNE** zostało tu wyróżnione jako jedyne. Stąd też nie ustalono kryteriów ani istoty podziału planowania w najogólniejszym rozumieniu. Takie ujęcie, w naszym przekonaniu, nie pozwala zrozumieć planowania w ogóle. Jesteśmy przekonani, iż należy zrezygnować z nazwy „antycypacyjne” ze względów językowych. W znaczeniu polskim bowiem takie planowanie określilibyśmy bądź jako planowanie przedwczesne, wyprzedzające, bądź jako przewidujące, przypuszczające, bądź jako (tu kontekst filozoficzny) przyjęte z góry (narzucone), nie liczące się z doświadczeniem¹. Z tego wynika, że bardziej celowe byłoby wskazania różnych podejść w planowaniu działań ze wskazaniem najbardziej skutecznego. Z analizowanego tekstu wynika, i jest to przekonujące, że każde działanie wynika z celu i on determinuje planowanie. W takim kontekście (dość szerokim) każde planowanie jest antycypacyjne. W każdym razie, co podkreślają jednoznacznie autorzy, zawsze należy odpowiedzieć na pytanie

¹ Por. *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1978, t. I.

WZMACNIANIE POZYTYWNE



Rys. 1.6. Tezy motywacyjnego wzmocnienia pozytywnego

WZMACNIANIE NEGATYWNE

Przed ukaraniem podwładnego, upewnij się, że podwładny rozumie przyczynę kary. W większości - chociaż nie zawsze - przypadków będziesz próbował zmienić zachowanie podwładnego poprzez doradzanie lub ponowne przeszkolenie zanim wymierzysz karę

Konsultuj się ze swoim liderem lub przełożonym zanim ukarzesz podwładnego. Będą oni zdawać sobie sprawę z polityki, która jest ci potrzebna do rozważenia sprawy i mogą mieć możliwość pomagania tobie w zmianie zachowania podwładnego

Unikaj grożenia podwładnym karą. Groźba stawia cię w przymusowej sytuacji. To podważa twoje stanowisko przywódcy

Unikaj masowego karania. Poprawnie identyfikuj problem, ustalaj odpowiedzialność osoby lub osób i korzystaj z odpowiednich form karania

Wysłuchaj historii z punktu widzenia podwładnego z otwartym umysłem i bez z góry założonej oceny

Spraw, żeby podwładny wiedział, że jego zachowanie - a nie ocena - jest problemem. „Sprawiasz, że zespół gorzej funkcjonuje” - taka opinia działa. „Jesteś przegrany” przekazuje błędne przesłanie

Odkąd ludzie zamierzają żyć zgodnie z oczekiwaniami swojego lidera, mów im: „Wiem, że możesz to zrobić lepiej. Oczekuję od ciebie lepszej pracy”

Karż tych, którzy mogą, ale nie chcą. Przeszkol ponownie osobę, która nie ma możliwości wykonania zadania

Reaguj natychmiast na niepożądane zachowanie. W pełni rozpatruj sprawę. Podejmij szybkie i rozważne działania naprawcze zgodnie z ustalonym prawem lub procedurami regulującymi

Nigdy nie upokarzaj podwładnego. Unikaj publicznej reprimendy

Zapewnij, żeby osoba wiedziała dokładnie, jakie zachowanie wpędziło ją w kłopoty

Upewnij się, że kara nie jest nadmierna lub nierozsądna. Nie chodzi tu tylko o surowość kary, która utrzymuje podwładnych w ryzach. Chodzi tu o pewność, że nie mogą odstępować od pożądanego zachowania

Panuj nad sobą i nie żyj żadnej urazy. Nie pozwól, żeby przeszkadzały ci twoje osobiste odczucia. Czy lubisz, czy też kogoś nie lubisz, nie odnosi się to do dobrego rozkazywania i dyscypliny

Rys. 1.7. Tezy motywacyjnego wzmocnienia negatywnego

kto, co, kiedy, gdzie i jak. Ważne jest jednak, i to należy szczególnie podkreślić, iż odpowiedź na pytanie jak powinna być zawsze domena przywódcy podwładnego.

Dość enigmatycznie ujęto również kwestie **PRZYGOTOWANIA**. Istotę jego zawarto w tezie: „Podczas gdy liderzy planują, podwładni przygotowują”. Jest to jedynie prawda połowiczna. Dalej bowiem zauważa się, że we wszystkich przypadkach przygotowanie obejmuje koordynowanie ludzi i sprzętu. Sądzymy, iż te kwestie muszą być ujęte jednoznacznie, a tam, gdzie mówimy o koordynacji musimy również wskazać na znaczenie synchronizacji.

Obok planowania i przygotowania autorzy amerykańscy jako element działań wyspecyfikowali **REALIZACJĘ**. Zgodzić się należy z tezą, iż realizacja oznacza działanie dla osiągnięcia celu (wykonania zadania). Stanowi ona zatem praktyczny element wypełnienia czynności zrealizowanych podczas planowania i przygotowania działań. Ważne jest to, że podkreśla się wagę elastyczności działania i zmiany decyzji a nawet improwizacji wówczas, gdy przebieg zdarzeń nie jest zgodny z planem. Podczas realizacji zadań dużą wagę przywiązują autorzy do dwóch wyznaczników: utrzymania standardów oraz wyznaczania celów.

Nie ulega wątpliwości, iż w każdym działaniu konieczne jest ocenianie. Zostało ono wyeksponowane w analizowanym podręczniku choć, trzeba przyznać dość kontrowersyjne. Szczególnie polemiczne wydają się wyodrębnione okresy (fazy) oceniania. Wyróżnia się tu:

- omówienie w trakcie działania,
- omówienie po działaniu,
- wstępne ocenianie przez przywódcę,
- ocenianie podwładnych.

Sądzymy, że należy w tym wypadku przyjąć inny podział (inne kryterium) i ocenianie skonstruować według pytań: kogo (co), kiedy, jak i według jakich kryteriów oceniać.

Znacznie szerzej autorzy amerykańscy potraktowali w podręczniku zagadnienia **DZIAŁAŃ DOSKONALĄCYCH**, wyróżniając w nich: rozwijanie, budowanie i uczenie się.

ROZWIJANIE odnoszone jest do ludzi. Zgodzić się należy z sugestią, iż rozwijać się będzie sam przywódca ale również, a może przede wszystkim, to on jest odpowiedzialny za rozwój swoich podwładnych, bez względu na to, jaką funkcję spełnia. W procesie rozwoju dostrzega się trzy elementy (filary), które stanowią:

- szkolenie instytucjonalne (kształcenie w uczelniach wojskowych i szkołach);
- przydział (chodzi tu, co wynika z kontekstu, o nabywanie doświadczenia na stanowiskach);
- samorozwój (rozwijanie charakteru, wiedzy i możliwości w celu osiągnięcia większego profesjonalizmu);
- wychowanie.

Takie stanowisko jest dostatecznie uzasadnione i możliwe do przyjęcia choć niezbyt dokładnie oddaje istotę rozwoju przywódcy. Jako kolejną fazę (element) rozwijania potraktowano **WYCHOWANIE**. Właściwie, w naszym przekonaniu, zauważa się, iż każdy wojskowy przywódca jest swego rodzaju nauczycielem. W wychowaniu ujęto również kwestie nauczania i doradztwa rozwojowego. Najwyraźniej jednak eksponuje się przykład przywódcy. Przekonująco zauważono, iż podwładni kształtują się (uczą) przez:

- branie przykładu z innych (obserwowanie);
- kształtowanie obrazu w ich umysłach tego co próbują się uczyć (myślenie);

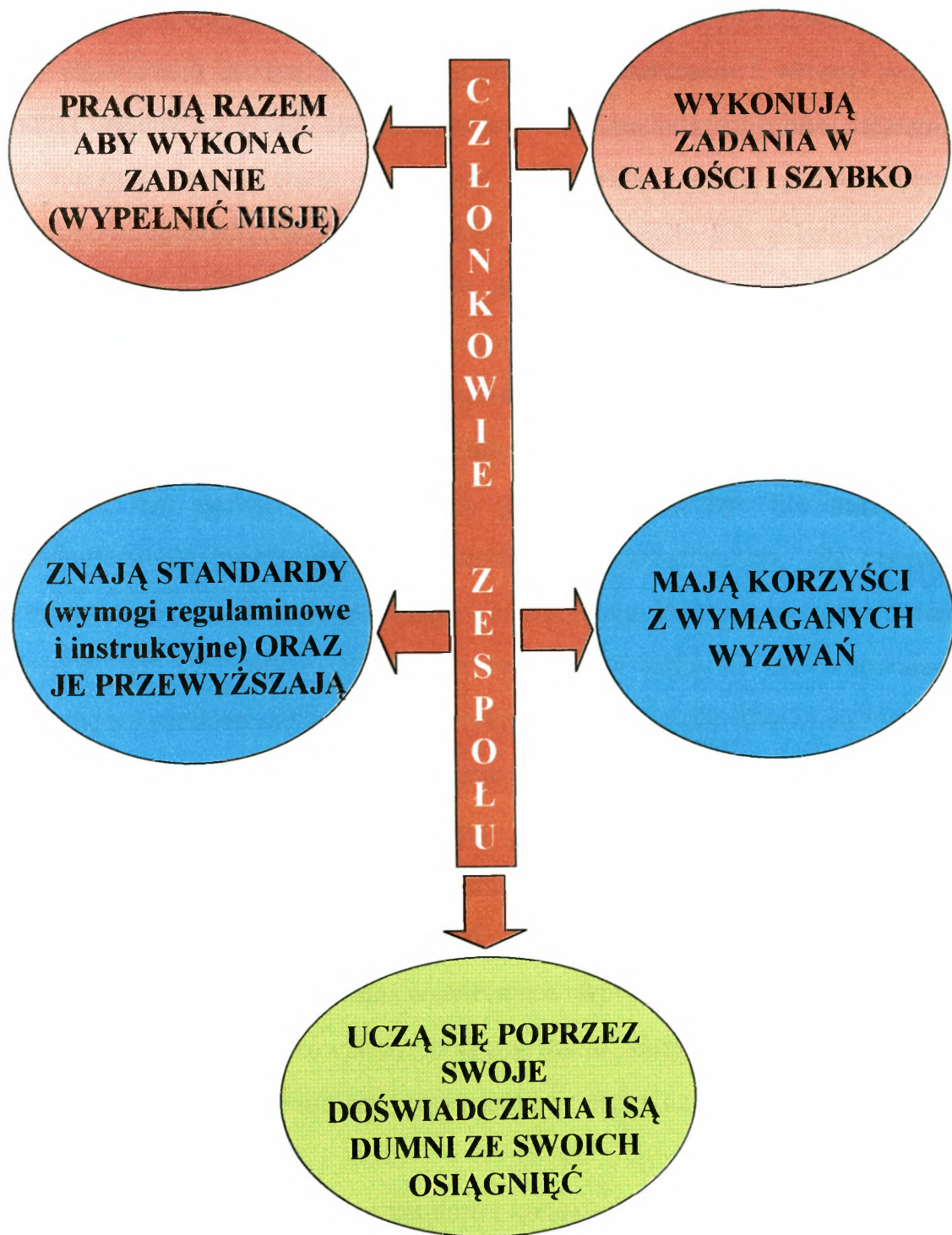
- przez pochłanianie (przyswajanie) informacji (proces kształcenia i samokształcenia);
- przez doświadczenia praktyczne.

Sądzić można, że w warunkach polskiej armii te elementy należy rozwijać. Szczególnego podkreślenia wymaga – w naszych warunkach – wskazanie, iż każdy przywódca, bez względu na kompetencje czysto zawodowe, musi nabyć umiejętności nauczania innych, szczególnie na bezpośrednim poziomie przywództwa.

Rozwinięcia wymagać będzie również kwestia doradztwa rozwojowego. Przywódca powinien bowiem nieustannie poprawiać postawy podwładnych oraz rozwijać ich charakter.

Niezwykle ważnym elementem doskonalenia uczyniono kwestie **BUDOWANIA ZESPOŁÓW**. Przekonująco podkreśla się, że budowanie dobrego zespołu wymaga pracy, cierpliwości i umiejętności interpersonalnych. Armia i każda jej struktura jest zespołem, który musi sprawnie funkcjonować. Godne wyeksponowania są cechy dobrego zespołu, które przedstawiamy na rys 1.8.

W budowaniu zespołów wyróżnia się trzy fazy: kształtowania, wzbogacania i utrzymania. Uważamy to podejście jako godne popularyzacji w naszej armii. Ważnym uzupełnieniem faz budowania zespołu, co należy koniecznie podkreślić, jest **BUDOWANIE KLIMATU ETYCZNEGO**. Jest to, w naszym przekonaniu, proces kształtowania podstawowych wartości. Wskazuje się tu na konieczność współpracy przywódcy z ludźmi wspomagającymi go (kapelan, personalny, itp.). Ma to szczególne znaczenie na organizacyjnym poziomie przywództwa. Znowu należy podkreślić rolę przykładu osobistego a także – być może – rolę autorytetu.



Rys. 1.8. Cechy dobrego zespołu

Kolejnym, wyszczególnionym elementem doskonalenia jest uczenie się. Jest to sprawa oczywista. Słusznie podkreśla się, iż armia (w całości) powinna być organizacją uczącą się, która sprzęga doświadczenie i wiedzę swoich ludzi i organizacji w celu systematycznego doskonalenia sposobów działania. W naszym przekonaniu, rozpatrując te kwestie, należy jednoznacznie rozróżnić samokształcenie przywódców oraz działanie ich w celu pomocy podwładnym w uczeniu się. Niektóre sugestie autorów amerykańskich mają jednak bardzo wielkie znaczenie dla naszej armii.

Po pierwsze, podkreśla się konieczność odrzucenia idei „zero błędów”. Ten wymóg stanowi barierę w uczeniu się ale również ogranicza sprawne działanie. Co prawda są czynności, gdzie pomyłek być nie może (np. składanie spadochronu, przygotowanie techniczne samolotu itp.), ale z reguły, szczególnie w szkoleniu one istnieją i istnieć będą. Dobry przywódca zatem doradza jak ich unikać. Stosownie represji za pomyłki nie wynikające z niechęci i niedbalstwa ogranicza kreatywność w zespole. Cenne są również sugestie co do konieczności badania stanu organizacji. Sądzymy, że można tu zaproponować pewne socjotechniki lub po analizie proponowany amerykański test pomiarowy ECAS (Ethical Climate Assessment Survey).

Nieco inne jest ujęcie działań dla przywódców organizacyjnych. Oddziaływanie jako działania wywierające wpływ ujęto, jak poprzednio w kategoriach komunikowania, podejmowania decyzji i motywowania. Wywieranie wpływu autorzy amerykańscy ograniczyli tutaj do działań związanych z:

- ciągłym wzmacnianiem zamiaru i koncepcji
- nieustannym nabywaniem i ocenianiem dostępnych informacji
- inspirowaniem podwładnych swoją osobą (osobowością) i zachętą.

Zgodzić się należy, że dla przywódcy organizacyjnego komunikowanie jest zagadnieniem priorytetowym. Powinien on dbać o:

- otwarty, zachęcający dialog;

- czynne wysłuchiwanie wszystkich opinii;
- przekonanie podwładnych, iż szczerzy, otwarty i uczciwy głos w dyskusji nie powoduje negatywnych skutków;
- otwarte i autentyczne zachowania.

Bardzo cenne, godne podkreślenia, są kierunki poznania przez przywódcę organizacyjnego: celu, środowiska, szefa, podwładnych, sztabu oraz metod działań.

Za cenne należy również uznać wskaźniki **podejmowania decyzji** oraz **motywowania**. Wydaje się, że lepiej byłoby określić zachowania przywódcy, podnoszące wartość działań proceduralnych w procesie podejmowania decyzji. Uwagę powyższą możemy odnieść również do technik motywowania.

Na zakończenie celowe wydaje się przypomnienie kilku zasadniczych kwestii dla przywództwa strategicznego. Charakter przywództwa strategicznego możemy ująć w następujących głównych konstatacjach:

- Przywódcy strategiczni są najwyższymi rangą myślicielami, wojownikami i polityczno-wojskowymi ekspertami.
- Rozpatrują oni armię współczesną w kontekście jej przyszłościowej roli.
- W środowisku o dużej niepewności, złożoności, dwuznaczności i zmienności myślą oni i działają elastycznie tak aby podołać zachodzącym zmianom.
- Oczekuje się od nich kompetencji w sektorze publicznym, ustawodawczym i wykonawczym oraz zorientowania w politycznym środowisku narodowego (i międzynarodowego) procesu podejmowania decyzji.
- Reprezentują swoje organizacje przed żołnierzami, obywatelami i mediami oraz innymi służbami i narodami.

□ Skupiają się na celach długoterminowych, przyszłościowych, zdając sobie sprawę z tego, że ich idee i wizje mogą być spełnione wtedy, gdy oni już nie będą działać.

□ Przywódcy strategiczni rozumieją, uosabiają i sprawują przywództwo oparte na wartościach.

Określając umiejętności przywódców strategicznych można je ujmować, podobnie jak w przywództwie organizacyjnym, w czterech grupach (interpersonalne, koncepcyjne, techniczne, taktyczne). Różnicę widzimy jednak w określeniu podstawowych wskaźników poszczególnych grup umiejętności.

Umiejętności interpersonalne identyfikuje się w postaci: komunikowania, wykorzystania dialogu, negocjowania, osiągania konsensusu i tworzenia sztabów.

Komunikowanie jest na tym szczeblu wielce skomplikowane, wymagające rozległych umiejętności oraz różnych technik i metod. Podkreśla się, co jest przekonujące, iż ich decyzje i działania sięgają poza natychmiastowe konsekwencje. Istota informowania (przekazywania wiadomości) na tym szczeblu jest wieloaspektowa. Po pierwsze, komunikaty (informacje) przywódcy strategicznego muszą być pewne i przekonujące podwładnych (podległe struktury) tak, aby mogli oni zrealizować wszystkie cele. Po drugie, przywódcy tacy, reprezentując armię, informują środowisko polityczne, media i wszystkich obywateli, dążąc do zdobycia zaufania. Komunikaty powszechne muszą cechować się prawością oraz prawdą. Godne podkreślenia jest to, że przywódcy strategiczni muszą upewniać się o tym czy przekazywane przez nich wiadomości docierają we właściwej formie do odbiorców.

Bardzo ważnymi elementami umiejętności interpersonalnych uczyniono kwestie dialogu i negocjowania. **Dialog** przywódcy ci wykorzystują w celu przekonania osób (zazwyczaj pojedynczych) do określonej misji. Wymaga on

cierpliwego słuchania, uważnego rozważania i logicznej oceny. W naszym przekonaniu niezbędne jest uzupełnienie tych zagadnień o umiejętności logicznego uzasadniania racji. Uwaga ta dotyczy również umiejętności **negocjowania**. Przekonujące jest twierdzenie, iż przywódcy strategiczni zobowiązani są często do prowadzenia negocjacji w celu osiągnięcia współpracy, poparcia różnych środowisk dla wykonywanego zadania oraz uzyskania właściwego zabezpieczenia podjętych działań. Godne podkreślenia wydają się być warunki skutecznego negocjowania, do których zaliczono:

- przedstawianie jednoznacznego stanowiska we wszystkich spornych zagadnieniach;

- demonstrowanie woli rozwiązania problemu;
- akceptowanie uzasadnionych argumentów oponentów;
- wola osiągania kompromisów;
- podporządkowanie własnego rozwiązania wynegocjowanym rozstrzygnięciom.

Sądzymy, iż warunki powyższe można uzupełnić jeszcze innymi, zawartymi w literaturze przedmiotu.

Niezwykłe cenne wydają się również uwagi i konstatacje dotyczące umiejętności **osiągania konsensusu** oraz **tworzenia sztabów**. Osiąganie konsensusu powiązane jest z negocjowaniem oraz budowaniem i utrzymaniem zespołów. Sądzymy, choć nie uczynili tego autorzy amerykańscy, że konieczne jest jednoznaczne wyodrębnienie zachowań i warunków tworzenia konsensusu. Godne podkreślenia natomiast jest podejście autorów do kwestii tworzenia sztabów. Sugeruje się, iż przywódcy strategiczni mają obowiązek (odpowiedzialność) doboru najlepszych oficerów do swoich sztabów. Ponadto wskazuje się, iż przywódcy ci powinni:

- wyznaczać właściwych ludzi na właściwe stanowiska;
- kształtować sztaby zdolne do opracowania zwięzłych, bezstronnych informacji i koncepcji;

- tworzyć sztaby równoważące ich słabości oraz wzmacniające ich wizje;

- odrzucać ludzi zgadzających się ze wszystkim i „przytakujących”, preferując jednocześnie ludzi mówiących prawdę i prezentujących swoje wizje;

- preferować oficerów kompetentnych, otwartych i uczciwych.

Kolejny element przywództwa strategicznego stanowią **umiejętności koncepcyjne**. Rozwinięto je w trzech zasadniczych obszarach: rozważań, rozwijania systemów odniesienia oraz postępowania w sytuacjach niepewnych i dwuznacznych. Kwestie wyszczególnione w tym fragmencie aczkolwiek przekonujące wymagają większej jednoznaczności.

Trudne do wyeksponowania dla przywódców strategicznych wydają się być umiejętności techniczne i taktyczne. Konieczne wyeksponowaniu zaś wydają się następujące konstatacje:

- przywódcy strategiczni przekładają abstrakcyjne koncepcje w konkretne działania, kształtując w ten sposób przyszłość;

- przywódcy strategiczni umiejętnie godzą ograniczenia polityczne i ekonomiczne z potrzebami armii;

- określają oni kierunki koncepcyjne skupiając się na dostosowaniu organizacji do współczesnych wymogów i sytuacji międzynarodowej;

- realizują oni długoterminowe cele narodowej i sojuszniczej polityki bezpieczeństwa;

- przywódcy strategiczni starają się zrozumieć nowe technologie wojskowe i wykorzystać je do realizacji celów strategicznych;

- przekładają oni cele polityczne nad cele militarne;

- rozpatrują nowe technologie w aspekcie ekonomicznym, równoważąc ograniczenia budżetowe, udoskonalenia technologiczne i możliwości przeciwstawienia się potencjalnym zagrożeniom;

□ przywódcy strategiczni wpływają na kształt sił budowanych dla przyszłości;

□ identyfikują warunki militarne niezbędne do osiągnięcia celu politycznego; synchronizują wysiłki armii z wysiłkami innych służb i agencji rządowych dla tego celu.

Są to, w naszym przekonaniu, wystarczająco uzasadnione wymogi dla przywódców strategicznych.

Podobnie jak w przywództwie bezpośrednim i organizacyjnym ujęto również zagadnienia związane z **działaniem przywództwa strategicznego**. Przypisuje się im wszelkie oddziaływanie na morale i sprawność armii. Eksponuje się dość wyraźnie przewidywanie oraz sukcesywne rozpoznawanie trendów, okazji i zagrożeń oraz otwarcie na pomysły z różnych źródeł (nie tylko własnej organizacji). Znaczną rolę przypisuje się przekazywaniu prawdy o wojsku. Przywódcy strategiczni powinni sukcesywnie i z przekonaniem prezentować (różnym gremiom) czym jest wojsko, co robi i w jakim kierunku zmierza. Mało przekonująco eksponuje się motywacje, ograniczając je do kwestii inspiracyjnych w obszarze kultury i wartości. Szczególnie inspirujące wydają się niektóre wyznaczniki działań zorganizowanych, określające – w ogólnym rozumieniu – zasadnicze obowiązki przywódców strategicznych. Zaliczyć do nich można:

- nadzorowanie wzajemnych stosunków między organizacjami;
- wyjaśnianie podwładnym kanonów polityki narodowej i celów bezpieczeństwa narodowego;
- doradzanie w sprawach wojskowych na posiedzeniach poświęconych polityce narodowej;
- interpretowanie wytycznych i dyrektyw politycznych;
- planowanie i utrzymanie zdolności bojowej wymaganej do prowadzenia polityki narodowej;
- przedstawianie wymagań organizacji w zakresie zasobów;

- rozwijanie strategii dla wsparcia celów narodowych;
- wypełnianie luki między decyzjami politycznymi podjętymi jako część strategii narodowej oraz pojedynczymi osobami i organizacjami, które realizują te decyzje;
- oddziaływanie na opinię osób spoza armii i pomaganie im zrozumieć potrzeby armii;
- interpretowanie zewnętrznego środowiska dla członków armii, szczególnie w obszarze formułowania polityki i opracowania planów;
- systematycznie ocenianie wszelkich uwarunkowań i zagrożeń wewnętrznych;
- rozwijanie wskaźników postępu i oceny poszczególnych elementów armii.

W **działaniach doskonalących** podkreślano szczególnie rolę przywódcy strategicznego w doskonaleniu instytucji i organizacji oraz wychowaniu i rozwijaniu kapitału intelektualnego. Przekonujące jest również ujęcie wyznaczników kierowania zmianami. Kontrowersyjność problemu z całościowym rozpatrywaniem przywództwa strategicznego jest konsekwencją ogólności założeń i zadań. Pogłębiona ona jest pewnymi względami mentalnościowymi, wynikającymi z kulturowych różnic wojskowego środowiska amerykańskiego i polskiego. Wymiar środowiska polskiej armii, już w pierwszej refleksji, wydaje się nieco inny. Wymagał więc określonych badań sondażowych, które przedstawimy w kolejnych rozdziałach opracowania.

2. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ

2.1. CEL I PROBLEMY BADAWCZE

Wstępne wywiady z oficerami niektórych państw NATO, a szczególnie Stanów Zjednoczonych pozwoliły ustalić, iż regułą jest pełna akceptacja określonych w dokumentach normatywnych wartości. Oficerowie wojsk lądowych USA w pełni identyfikują się wymogami określonymi w podręczniku (doktrynie) FM 22-100. Wskazywaliśmy już (podrozdział 1.2.), iż analiza poszczególnych wyznaczników, które same w sobie stanowią szeroki zestaw zmiennych, pozwala na duży stopień akceptacji przez oficerów. Skoro zaś tak jest to można przypuszczać, że wartości takie znajdują również akceptację w środowisku polskich oficerów.

Takie założenie może być jednak błędne jeżeli kwestie mentalnościowe nadal wpływają na działania i zachowania oficerów. Istota zatem podejmowanych badań był sondaż. Inaczej mówiąc – na tym etapie – chcieliśmy się dowiedzieć jakie cechy i wartości pracy oficerowie mogą zaakceptować i w jakim stopniu.

Jednocześnie jednak, co ma teoretyczne uzasadnienie, musieliśmy przyjąć, iż oficer akceptuje pewne wartości, wtedy i tylko wtedy, gdy funkcjonuje określony system wyzwalający te wartości, preferujący je jako zasadnicze w służbie. Stąd też stanęliśmy przed dylematem do przyjąć jako podstawowy wymiennik takiego systemu. Naturalnie takich wyznaczników jest wiele i należałoby przeprowadzić żmudne, szeroko zakrojone, a zatem i długotrwałe badania. W naszym przypadku jednak chodziło jedynie o zebranie opinii. Jako podstawowy wyznacznik wybraliśmy więc system karier. Inaczej mówiąc założyliśmy, że kariery oficerskie powiązane są ściśle

z uznawanymi wartościami. Jeżeli one (te wartości) wpływają na kariery, wówczas uzyskują akceptację, jeżeli nie to akceptacji nie będzie. Trzeba jednak dodać, iż mogą zaistnieć przypadki, że wartości będą uznawane mimo, że nie wpływają na kariery. Wówczas jednak system taki nie spełnia wymogów stawianych przed systemami i procesami społecznymi. Nie spełnia również standardów przyjętych w armiach NATO.

W takim kontekście głównym celem podjętych badań było określenie poziomu akceptacji wybranych wartości przez oficerów polskich oraz określenie zasadniczych wyznaczników karier zawodowych w Siłach Zbrojnych RP.

W aspekcie tak skonstruowanego celu zespół dążył do odpowiedzi na następujące główne pytania:

P-1. Jakie wartości, cechy, umiejętności i zachowania są niezbędne dowódcy do skutecznego przewodzenia?

P-2. W jakim stopniu poszczególne wartości (cechy) wpływają na wartość przywódcy wojskowego?

P-3. Czy wykonywanie obowiązków w polskiej armii jest źródłem satysfakcji dla oficerów?

P-4. Jaka pracę (służbę) indywidualną czy kierowniczą preferują badani oficerowie?

P-5. Jakie działania, i w jakim stopniu, są ważne w kierowaniu zespołami ludzkimi?

P-6. Jakie wartości (cechy) występują zbyt rzadko wśród przywódców naszej armii?

P-7. Jakie czynniki wpływają na kariery zawodowe oficerów polskich?

2.2. HIPOTEZY ROBOCZE

W kontekście tek ujętych głównych problemów badawczych we wstępnej fazie badań przyjęto następujące założenia (hipotezy robocze, hipotezy wstępne):

H-1. Oficerowie preferują różne cechy (wartości) jako niezbędne dowódcy do skutecznego przewodzenia. Nie ma absolutnej jednoznaczności w preferencji wartości.

H-2. Większość z wyodrębnionych cech dobrego przywódcy z wysokim stopniem wpływa na wartość przywódcy wojskowego. Otrzymuje wysoką rangę wśród oficerów polskich.

H-3. Pełnienie różnych funkcji w siłach zbrojnych zawsze daje satysfakcję poszczególnym oficerom.

H-4. Zdecydowana większość oficerów wyraźnie preferuje pracę kierowniczą (stanowiska kierownicze).

H-5. Oficerowie polscy, preferują działania podobne jak inni oficerowie państw NATO.

H-6. Wśród polskich przywódców wojskowych zbyt rzadko występują (uzewnętrzniają się) wartości (cechy) mające w armiach NATO priorytetowe znaczenie.

H-7. Dostrzegać można, iż kariery w wojsku polskim są zbyt często przypadkowe, nie wynikające z jasno określonych i powszechnie akceptowanych kryteriów.

Zaznaczyliśmy już, że są to hipotezy wstępne, robocze. W rzeczy samej bowiem przy tak licznych zmiennych (w naszych badaniach każda z wyszczególnionych cech, wartości, umiejętności stanowi odrębną zmienną) oraz występujących między nimi relacjach można postawić hipotezę badawczą (szczegółową). Ponieważ jednak badania traktujemy jako sondażowe uważamy, że nie ma potrzeby eksponowania tak szczegółowych

hipotez. Jest to tym bardziej uzasadnione, że w rzeczy samej chodzi nam jedynie o uzyskanie najogólniejszego obrazu akceptacji. Nie ulega natomiast wątpliwości fakt, iż badania szczegółowe z właściwie dobraną populacją należy w najbliższym czasie przeprowadzić w całych wojskach lądowych.

2.3. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA BADAŃ

Podstawową metodą empiryczną był sondaż diagnostyczny (metoda badania opinii) przeprowadzony techniką ankietowania. Do badań zatem skonstruowano kwestionariusz ankiety, która miała charakter skategoryzowano-otwarty. W badaniach uczestniczyło ogółem 159 oficerów z czego 43 to pracownicy naukowo-dydaktyczni AON, 10 studenci studiów podyplomowych, 81 to studenci studiów dyplomowych, a 25 to oficerowie związku taktycznego.

Z tej populacji jedynie 7 badanych nie kierowało w żadnej formie zespołami ludzkimi (152 kierowało). Szczegółowe dane badanej populacji zawierają Tabele 2.1., 2.2., 2.3. oraz rys. 2.1.

Tabela 2.1.

Stanowiska zajmowane przez badanych oficerów

Lp.	Zajmowane stanowisko	Liczba wskazań	%
1.	Student studiów dyplomowych	81	50,6
2.	Student studiów podyplomowych	10	6,3
3.	Asystent, wykładowca, adiunkt	39	24,7
4.	Kierownik Zakładu, kierownik Katedry	4	2,5
5.	Oficer 1DZ	25	15,8
Razem		159	100

Tabela 2.2.

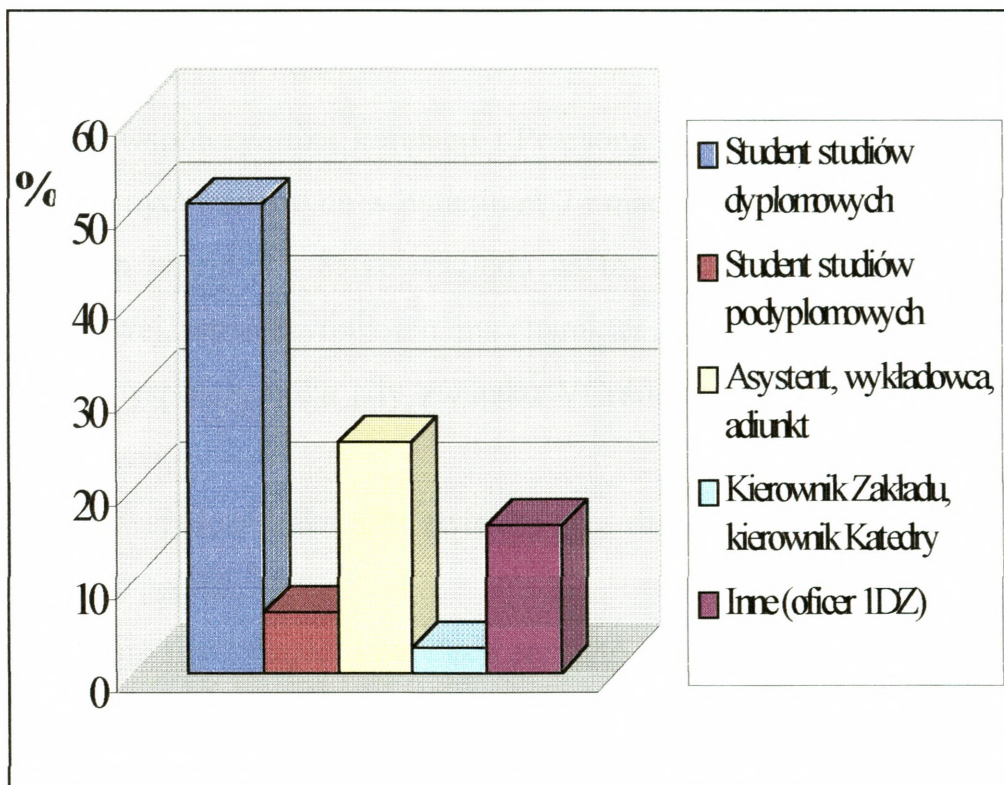
Stopień wojskowy badanych oficerów

Lp.	Stopień wojskowy	Liczba wskazań	%
1.	Oficer młodszy	105	66,0
2.	Oficer starszy	54	34,0
Razem		159	100

Tabela 2.3.

Kierowanie zespołem ludzi przez badanych oficerów

Lp.	Kierowanie zespołem ludzi	Liczebność	%
1.	Tak	152	95,6
2.	Nie	7	4,4
Razem		159	100



Rys. 2.1. Stanowiska zajmowane przez badanych oficerów

Opracowując wyniki badań wykorzystano pakiet statystyczny Statistica PL, co umożliwiło szeroką eksplorację danych. Opisując materiał badawczy posłużono się następującymi miarami tendencji centralnej i rozproszenia¹:

- średnia arytmetyczna w skali punktowej $\bar{x}$, odchylenie standardowe s – opracowując odpowiedzi na pytanie nr 1 kwestionariusza ankiety (załącznik 2);
- średnia arytmetyczna rang $\bar{x}$ w przypadku skal rangowych – opracowując odpowiedzi na pytanie nr 8 kwestionariusza ankiety;
- liczebności, wartości procentowe oraz modalne – opracowując odpowiedzi na wszystkie pytania kwestionariusza ankiety.

¹ Zob. np. C. Nowaczyk, *Podstawy statystyki dla pedagogów*, Warszawa-Poznań 1985, rozdział 2.

Natomiast w celu ustalenia współzależności pomiędzy zmiennymi¹, użyto:

↳ współczynnika korelacji r Pearsona – tworząc macierz korelacji dla zmiennych zawartych w pytaniu nr 7 i macierz korelacji dla zmiennych zawartych w pytaniu 8; ze względu na to, iż użyte skale są gorsze od stosunkowej, współczynnik ten ma charakter szacunkowy,;

↳ współczynnika siły związku V Cramera – dla skal nominalnych i rangowych;

↳ współczynnika siły związku ϕ – dla skal nominalnych i tabel o czterech polach.

Określenia siły związku i korelacji przyjęto jak w tabeli 2.4.

W celu określania istotności obliczanych współczynników korelacji zastosowano:

□ dla współczynnika V Cramera i współczynnika ϕ – test statystyczny χ^2 (chi-kwadrat) Pearsona. Posługując się nim przyjęto, że:

* liczebności oczekiwane w każdym polu tabeli wielodzielczej nie powinny być mniejsze od 2 i jednocześnie, w co najwyżej jednej piątej pól, liczebności te mogą być mniejsze od pięciu²;

* przy niespełnieniu przez badany rozkład powyższego założenia, logicznie łączono odpowiednie klasy jakościowe, a w przypadku tablicy czteropolowej uwzględniano poprawkę Yatesa;

□ dla współczynnika r Pearsona – test t Studenta.

¹ Związek korelacyjny występuje wtedy, gdy ze zmianą jednej zmiennej następuje zmiana drugiej zmiennej. Określa się go obliczając właściwy współczynnik – z odpowiedniego wzoru matematycznego lub korzystając z programu statystycznego. Wyraża się liczbą niemianowaną z przedziału: $-1 \leq r \leq 1$.

² C. Nowaczyk, *Podstawy metod statystycznych dla pedagogów*, Warszawa-Poznań 1985, s.182.

W opracowaniu przyjęto, iż granicznym poziomem istotności statystycznej jest poziom $p=0,05$ (wartość graniczna zwykle przyjmowana w naukach społecznych). Dla przejrzystości, prezentowano więc tylko te współzależności, które były istotne statystycznie¹ – poziom p był mniejszy lub równy wartości 0,05. Z tego też powodu opisując współzależności pomiędzy zmiennymi podawano:

- wartość siły związku (VCramera lub ϕ),
 - poziom istotności siły związku p ,
- pomijając wartość testu χ^2 .

Tabela 2.4.

Określenia siły związku zmiennych (korelacji)

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

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

¹ Nie dotyczy to macierzy korelacji – załączniki 4, 5.

3. STOPIEŃ AKCEPTACJI WARTOŚCI PRZYWÓDCÓW WOJSKOWYCH (Wyniki badań)

Omówienie i prezentację uzyskanych wyników badań przeprowadzimy w trzech zasadniczych działach. Pierwszy odnosimy do badanych oficerów. Założyliśmy bowiem, a to wynika z dotychczasowych badań, że określone preferencje zależą często od satysfakcji z wykonywanej pracy oraz od odniesienia do rodzaju pracy. Należy sądzić bowiem, że brak satysfakcji z wykonywanej pracy może wpłynąć na wybór negatywnych wartości w odpowiednich działach. Sądzić również można, że badani preferujący kierowniczy rodzaj pracy mają bardziej niż inni pozytywny stosunek do przywództwa.

Drugi dział prezentacji badań odnosimy przede wszystkim do preferencji określonych wartości. Trzeci zaś dotyczyć będzie identyfikacji podstawowych wyznaczników karier zawodowych oficerów.

3.1. PREFERENCJE RODZAJÓW PRACY (SŁUŻBY) I SATYSFAKCJI Z JEJ WYKONYWANIA

Badanym zadano pytanie czy wykonywanie obowiązków służbowych jest dla nich źródłem satysfakcji z pracy. Naturalnie oficerów, będących aktualnie studentami AON o odniesienie do sytuacji przed przybyciem do uczelni, a zatem o odniesienie do okresu, kiedy pełnili funkcje dowódcze. Ogólnie można powiedzieć, iż ponad 72% badanych ma poczucie satysfakcji z wykonywanej dotychczas pracy (odpowiedzi: raczej tak i zdecydowanie

tak). Ponad 17% badanych takiej satysfakcji jednak nie odczuwa. Szczegółowe dane uzyskanych wyników prezentujemy w tabeli 3.1.

Tabela 3.1.

Poczucie satysfakcji z pracy

Lp.	Poczucie satysfakcji	Liczebność	%
1.	zdecydowanie nie	11	6,9
2.	raczej nie	17	10,7
3.	trudno powiedzieć	16	10,1
4.	raczej tak	83	52,2
5.	zdecydowanie tak	32	20,1

Ciekawy, aczkolwiek trudny do zinterpretowania, jest rozkład odpowiedzi według posiadanych stopni wojskowych. Brak satysfakcji z wykonywanej pracy deklaruje bowiem aż 23% (22,9%) oficerów młodszych, a tylko 7,4% oficerów starszych (odpowiedzi: zdecydowanie nie oraz nie). W pierwszej refleksji bowiem może wydawać się, że właśnie oficerowie starsi mogą być w jakimś sensie zawiedzeni, mogły ich spotkać określone niepowodzenia. Tymczasem można odnieść wrażenie, że to oficerowie młodzi nie spełnili się dotychczas w służbie wojskowej.

Tu wydaje się konieczne sformułowanie pewnej uwagi, mającej generalne znaczenie dla rozwoju sił zbrojnych, a głównie dla popularyzacji idei przywództwa. O ile bowiem niemal $\frac{1}{4}$ korpusu oficerów młodszych nie spełnia się w służbie, nie odczuwa żadnej satysfakcji, to nie jest to dobra prognoza rozwoju sił zbrojnych. Jeżeli jeszcze weźmiemy pod uwagę fakt, iż

badani oficerowie są raczej oficerami z perspektywami (o czym dobrze wiedzą), to jakie wyniki moglibyśmy uzyskać z oficerami młodszymi, przed którymi nie ma szybkiej szansy awansu, którzy pełnią służbę w oddalonych garnizonach itp. W tej kwestii uzyskane wyniki nie są optymistyczne. Szczegółowe dane (wraz z VCramera oraz „p”) prezentujemy w tabeli 3.2.

Tabela 3.2.

Poczucie satysfakcji z pracy badanych respondentów a ich stopień wojskowy

Stopień wojskowy	Poczucie satysfakcji z pracy					Razem
	zdecydowanie nie	nie	trudno powiedzieć	tak	zdecydowanie tak	
Oficer młodszy	11	13	6	59	16	105
	%	10,5	12,4	5,7	56,2	15,2
Oficer starszy	0	4	10	24	16	54
	%	0,0	7,4	18,5	44,4	29,6
VCramera = 0,33						
p = 0,002						

W kolejnym pytaniu respondenci mieli określić rodzaj preferowanej pracy. W pięciu stopniach odpowiedzi wyróżniono dwa rodzaje pracy: indywidualną i kierowniczą. Jednoznacznie pracę kierowniczą (odpowiedź 4 i 5) wybrało 96 respondentów, co stanowi ponad 60% badanych. Uważamy, że wysoki procent (ponad 30) oficerów nie preferujących pracy kierowniczej budzi pewien niepokój. W armii, bowiem, jest niezwykle mało stanowisk dla

oficerów pragnących pracować indywidualnie, samodzielnie. Szczegółowe rozkłady odpowiedzi prezentujemy w tabelach 3.3. oraz 3.4.

Tabela 3.3.

Preferowany przez badanych oficerów rodzaj pracy

Lp.	Rodzaj pracy	Liczba wskazań	%
1.	Zdecydowanie indywidualna, samodzielna	28	17,6
2.	Pracę indywidualna lub zespołowa, ale nie kierownicza	21	13,2
3.	Trudno mi powiedzieć	14	8,8
4.	Kierownicza – kierowanie sekcją, kilkusobowym zespołem	54	44,0
5.	Zdecydowanie kierowniczą bez względu na wielkość zespołu	42	26,4

Tabela 3.4.

Preferowany przez badanych oficerów rodzaj pracy a ich stopień wojskowy

Lp.	Rodzaj pracy	Oficerowie młodzi		Oficerowie starsi		Razem	
		liczebność	%	liczebność	%	liczebność	%
1.	Zdecydowanie indywidualna, samodzielna	13	46,4	15	53,6	28	100
2.	Pracę indywidualna lub zespołowa, ale nie kierownicza	9	42,9	12	57,1	21	100
3.	Trudno mi powiedzieć	7	50,0	7	50,0	14	100
4.	Kierownicza – kierowanie sekcją, kilkusobowym zespołem	37	68,5	17	31,5	54	100
5.	Zdecydowanie kierowniczą bez względu na wielkość zespołu	39	92,9	3	7,1	42	100
VCramera = 0,40				p = 0,001			

3.2. WARTOŚCI (CECHY) PRZYWÓDCY WOJSKOWEGO

Respondentom przedstawiono 43 wartości, cechy, umiejętności i zachowania podobne do preferowanych przez wojska lądowe Stanów Zjednoczonych. Badani mieli określić – w 7-punktowej skali – wagę tych cech do skutecznego przewodzenia podwładnymi. Uzyskane wyniki prezentujemy w tabelach 3.5., 3.6. i 3.7.

Tabela 3.5.

Stopień aprobaty przez badanych oficerów tych wartości, które, według modelu sił zbrojnych USA, powinien uznawać skuteczny przywódca

Lp.	Wartość	Stopień aprobaty					Średnia arytmetyczna ¹ (pkt.)
		zdecydowanie nie	nie	trudno powiedzieć	tak	zdecydowanie tak	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Lojalność							
1.1.	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	6,9	4,0	22,0	32,7	33,3	5,18
1.2.	Lojalność w stosunku do podwładnego	1,9	3,2	5,7	43,9	45,2	6,00
1.3.	Lojalność w stosunku do przełożonego	–	1,3	5,1	51,2	42,4	6,09
2. Powinność							
2.1.	Pracowitość	0,6	5,1	7,5	55,4	31,4	5,80
2.2.	Przejawianie inicjatywy	1,3	4,8	5,7	46,5	42,8	5,97
2.3.	Działanie z namysłem	–	1,3	6,3	52,9	39,6	6,04
2.4.	Prawdomówność w każdej sytuacji	3,8	10,0	13,2	44,0	28,9	5,28

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

1	2	3	4	5	6	7	8
2.5.	Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	0,6	0,6	5,7	31,2	61,6	6,36
2.6.	Odmawianie wykonania rozkazu niezgodnego z prawem	1,9	5,1	17,0	25,2	50,3	5,81
3. Szacunek							
3.1.	Tolerancyjność religijna	3,1	1,2	18,9	34,0	42,8	5,70
3.2.	Sprawiedliwość	–	5,7	3,8	34,8	59,5	6,37
3.3.	Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	–	0,6	6,9	54,1	38,4	6,04
3.4.	Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	0,6	1,9	10,1	56,5	30,8	5,80
3.5.	Bezinteresowność służby	11,3	8,2	23,3	43,4	13,8	4,63
3.6.	Codzienna uprzejmość	0,6	5,7	18,3	49,0	26,4	5,46
4. Honor							
4.	Postępowanie z honorem	0,6	–	6,9	28,4	54,1	6,24
5. Prawość							
5.1.	Działanie zgodnie z prawem i moralnością	0,6	0,6	8,8	37,1	52,8	6,14
5.2.	Uczciwość w każdej sytuacji	1,9	4,4	10,7	46,5	36,5	5,74
5.3.	Zgodność słów z czynami	0,6	–	5,0	37,7	56,6	6,32
5.4.	Działanie z wyboru, a nie nakazu	1,3	2,5	17,6	55,3	23,3	5,48
5.5.	Szczerość wypowiedzania myśli	1,9	6,3	16,3	51,6	23,9	5,39
6. Odwaga							
6.1.	Odwaga moralna	–	1,9	11,9	50,9	35,2	5,89
6.2.	Pokonywanie strachu przed krzywdą cielesną	1,9	6,3	26,1	47,1	18,5	5,13

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Bezinteresowność służby							
7.1.	Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	10,8	15,7	21,5	37,8	13,9	4,37
7.2.	Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	6,9	8,1	34,6	30,8	19,5	4,70

Tabela 3.6.

Stopień aprobaty tych cech, które, według modelu sił zbrojnych USA, powinien posiadać skuteczny przywódca

Lp.	Cechy	Stopień aprobaty					Średnia arytmetyczna ¹
		zdecydo- wanie nie	nie	trudno powie- dzieć	tak	zdecydo- wanie tak	
Cechy umysłowe (mentalne)							
8.1.	Wola działania	–	0,6	13,8	54,3	30,2	5,77
8.2.	Samodyscyplina	–	0,6	3,2	50,9	45,3	6,23
8.4.	Rozsądek	–	–	7,5	47,7	44,8	6,21
8.5.	Przewidywanie skutków	–	0,6	7,5	41,4	50,3	6,22
8.6.	Wiara w siebie	–	1,3	6,3	47,1	45,3	6,21
8.7.	Zdolność wnioskowania	–	0,6	5,7	47,1	46,6	6,18
Cechy fizyczne							
8.8.	Dbłość o zdrowie i higienę	–	2,5	10,7	40,8	45,9	6,03
8.9.	Wytrzymałość fizyczna	0,6	1,9	12,6	47,1	37,8	5,89
8.10.	Dbłość o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą	1,3	1,3	6,3	39,6	51,6	6,11
Cechy emocjonalne							
9.1.	Samokontrola własnych emocji	0,6	2,5	4,4	45,9	46,5	6,13

¹ Zastosowano skalę 7-punktową, gdzie 1 – zdecydowanie nie, 4 – trudno powiedzieć, 7 – zdecydowanie tak.

Tabela 3.7.

Stopień aprobaty tych umiejętności, które, według modelu sił zbrojnych USA, powinien posiadać skuteczny przywódca

Lp.	Umiejętności	Stopień aprobaty					Średnia arytmetyczna ¹
		zdecydowanie nie	nie	trudno powiedzieć	tak	zdecydowanie tak	
10.1.	Umiejętne komunikowanie informacji	–	1,9	4,4	54,7	39,0	6,09
10.2.	Kreowanie pomysłów	0,6	0,6	6,9	54,1	37,7	5,97
10.3.	Krytyczne podejście do problemu	1,9	1,9	17,0	50,3	28,9	5,58
10.4.	Myślenie kreatywne	1,3	0,6	14,5	49,7	34,0	5,79
10.5.	Myślenie refleksyjne	0,6	1,9	22,0	51,6	23,9	5,49
11.1.	Znajomość sprzętu	1,3	1,3	11,9	47,7	37,8	5,84
11.2.	Posługiwanie się sprzętem	2,5	0,6	8,8	52,2	35,8	5,82
12.1.	Umiejętności taktyczne	–	1,3	6,9	46,5	45,3	6,13

Z uzyskanych rezultatów wynika dość wysoki stopień aprobaty dla wskazanych wartości przywódców. Niektóre z cech uzyskały bardzo wysoki stopień aprobaty (zdecydowanie tak). Były to następujące wartości (cechy, umiejętności):

- odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych (61,6%),
- sprawiedliwość (59,5%),
- zgodność słów z czynami (56,6%),
- postępowanie z honorem (54,1%).

¹Zastosowano skalę 7 – punktową, gdzie 1 – zdecydowanie nie, 4 – trudno powiedzieć, 7 – zdecydowanie tak.

Najniższy stopień aprobaty (zdecydowanie nie) badani wyrazili do takich wartości, jak:

- bezinteresowność służby (11,3%),
- przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes (10,8%),
- lojalność w stosunku do rządu i konstytucji (6,9%),
- nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze (6,9%),
- prawdomówność w każdej sytuacji (3,8%).

Z pewnością wiele ze wskazanych wartości może budzić zdziwienie. W stosunku do podobnych badań, jakie prowadziliśmy przed laty spadło zdecydowanie znaczenie prawdomówności i bezinteresowności służby. Zdecydowanie więcej oficerów uważa, iż nie należy przedkładać obowiązków służbowych nad swój własny interes. Są to – jak można sądzić – kwestie wymagające dalszych, szczegółowych badań. Ze smutkiem autorzy konstatują – i nie można tego ukrywać, iż zdarzają się wypadki aprobaty nietolerancji religijnej. Aż 3,1% badanych zdecydowanie nie uznaje tolerancji religijnej (1,2% – nie uznaje). To w sumie 4,3% badanych nie aprobuje tolerancji.

Dziwny wydaje się również stosunkowo nikły stopień aprobaty „lojalności w stosunku do rządu i konstytucji” (6,5 – zdecydowanie nie; 4,0 – nie). Niemal 11% badanych sądzi, iż oficera nie obowiązuje lojalność wobec rządu i konstytucji. Zdecydowaną lojalność zaś deklaruje jedynie 33,3% badanych. Przy jednoczesnej deklaracji „tak” przez 32,7% badanych możemy powiedzieć, że 66% oficerów wyraża konieczność (aprobatę) lojalności w stosunku do rządu i konstytucji. Wynik ten świadczy jednak, że aż 34% sądzi, iż oficer może nie być lojalny. Jeżeli weźmiemy pod uwagę fakt, iż w NATO nadrzędność polityki nad armią stanowi swoisty paradygmat dla postępowania oficerów, to nasze wyniki można uznać za niepokojące. Sądzymy jednak, iż jest to, w większości deklaracji, pewne odreagowanie oficerów na zachowania i działanie polityków wobec armii. Generalnie

jednak należy skonstatować, że oficer musi (powinien) być absolutnie lojalny wobec rządu i konstytucji. Takich kwestii w naszych badaniach jest kilka. Na przykład, bezinteresowność służby w sposób niezachwiany (zdecydowanie tak) deklaruje tylko (!) 13,8% badanych oficerów. W uzupełnieniu naszych rozważań w tabeli 3.8. i 3.9. prezentujemy rangę wartości typowych dla skutecznego przywódcy oraz różnice między oficerami starszymi a młodszymi w aprobowaniu bezinteresowności służby.

Tabela 3.8.

Rangi, w opinii badanych respondentów, tych wartości, które, według modelu sił zbrojnych USA, powinien uznawać skuteczny przywódca

Wartość	Średnia arytmetyczna ¹ (pkt.)
1	2
Sprawiedliwość	6,37
Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	6,36
Zgodność słów z czynami	6,32
Postępowanie z honorem	6,24
Działanie zgodnie z prawem i moralnością	6,14
Lojalność w stosunku do przełożonego	6,09
Działanie z namysłem	6,04
Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	6,04
Lojalność w stosunku do podwładnego	6,00
Przejawianie inicjatywy	5,97
Odwaga moralna	5,89

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

1	2
Odmawianie wykonania rozkazu niezgodnego z prawem	5,81
Pracowitość	5,80
Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	5,80
Uczciwość w każdej sytuacji	5,74
Tolerancja religijna	5,70
Działanie z wyboru, a nie nakazu	5,48
Codzienna uprzejmość	5,46
Szczerość wypowiedzania myśli	5,39
Prawdopodobność w każdej sytuacji	5,28
Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	5,18
Pokonywanie strachu przed krzywdą cielesną	5,13
Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	4,70
Bezinteresowność służby	4,63
Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	4,37

Tabela 3.9.

Aprobata cechy „bezinteresowność służby” a stopień wojskowy respondentów

Stopień wojskowy	Stopień aprobaty			Razem
	nie	trudno powiedzieć	tak	
Oficer młodszy %	26	26	53	105
	24,8	24,8	50,4	100
Oficer starszy %	5	11	38	54
	9,2	20,4	70,4	100
VCramera = 0, 21			p = 0,027	

Badani oficerowie obok określenia ważności podanych cech (wartości) proszeni byli o podanie dodatkowych wartości (cech, umiejętności, zachowań), które – ich zdaniem – powinny charakteryzować dobrego przywódcę. 68 badanych, to jest 42,8%, podało jedną lub więcej cech dobrego przywódcy. Niektóre wartości powtarzały się w kilku wypowiedziach. Wykaz tych cech prezentujemy w tabeli 3.10.

Tabela 3.10.

Dodatkowe wartości przywódcy wskazywane przez badanych oficerów

Lp.	Wartość (cecha, umiejętność, zachowanie)	Lp.	Wartość (cecha, umiejętność, zachowanie)
1	2	3	4
1.	Wiedza fachowa	24.	Zgrywanie zespołu
2.	Podstawy pedagogiki i psychologii (znajomość)	25.	Zdolność obiektywnego oceniania
3.	Umiejętność przewidywania skutków swoich decyzji	26.	Autorytet, humor
4.	Odpowiedzialność za podjęte decyzje, konsekwencja w działaniach	27.	Znajomość podwładnych
5.	Charyzma	28.	Nie narzucanie własnych poglądów politycznych
6.	Osobisty przykład	29.	Szczegółowe rozliczanie zadań
7.	Dbłość o podwładnych	30.	Wiara w celowość działań
8.	Umiejętność podejmowania szybkich, rozsądnych decyzji	31.	Rozliczanie zadań z życzliwością
9.	Systematyczne, planowe działanie, unikanie chaotyczności	32.	Zrozumiałe wyjaśnianie treści zadań

1	2	3	4
10.	Udzielanie informacji zwrotnych podwładnym	33.	Kompromis pomiędzy dobrem jednostki a potrzebami organizacji
11.	Jasne kryteria oceny, konsekwencja w działaniu	34.	Bezstronność w rozwiązywaniu problemów
12.	Umiejętność słuchania podwładnych	35.	Traktowanie podwładnych, jak ludzi, a nie przedmioty
13.	Wspaniały organizator działań	36.	Zdrowy rozsądek i ograniczone zaufanie do otoczenia
14.	Rozwijanie podwładnych	37.	Dotrzymywanie zobowiązań
15.	Dostosowywanie oddziaływania do indywidualnych cech podwładnych i zadania	38.	Dyskretna kontrola, motywowanie zespołu
16.	Doświadczenie	39.	Samokrytyka, umiejętność rozwiązywania konfliktów
17.	Realizacja wspólnych celów (podwładnych i organizacji)	40.	Tworzenie zdrowej atmosfery w pracy
18.	Zdolność sprawiedliwej oceny innych	41.	Odporność na stres
19.	Promowanie i nagradzanie dobrej pracy	42.	Planowanie kariery podwładnych
20.	Umiejętność wykonywania tych zadań, które realizuje podwładny	43.	Posiadanie własnego zdania
21.	Kontrola i ocena wyników	44.	Pewność siebie, elastyczność
22.	Inteligencja	45.	Entuzjazm, optymizm
23.	Upór w dążeniu do celów	46.	Spryt

W kolejnym pytaniu poproszono badanych oficerów o wskazanie (w czteropunktowej skali) ważności działań w skutecznym kierowaniu podwładnymi. Pytanie to w znacznym stopniu pozwala zorientować się w preferowaniu stylu dowodzenia, a jednocześnie (w określonym stopniu) wysondować „skłonności przywódcze”. Uzyskane wyniki prezentujemy

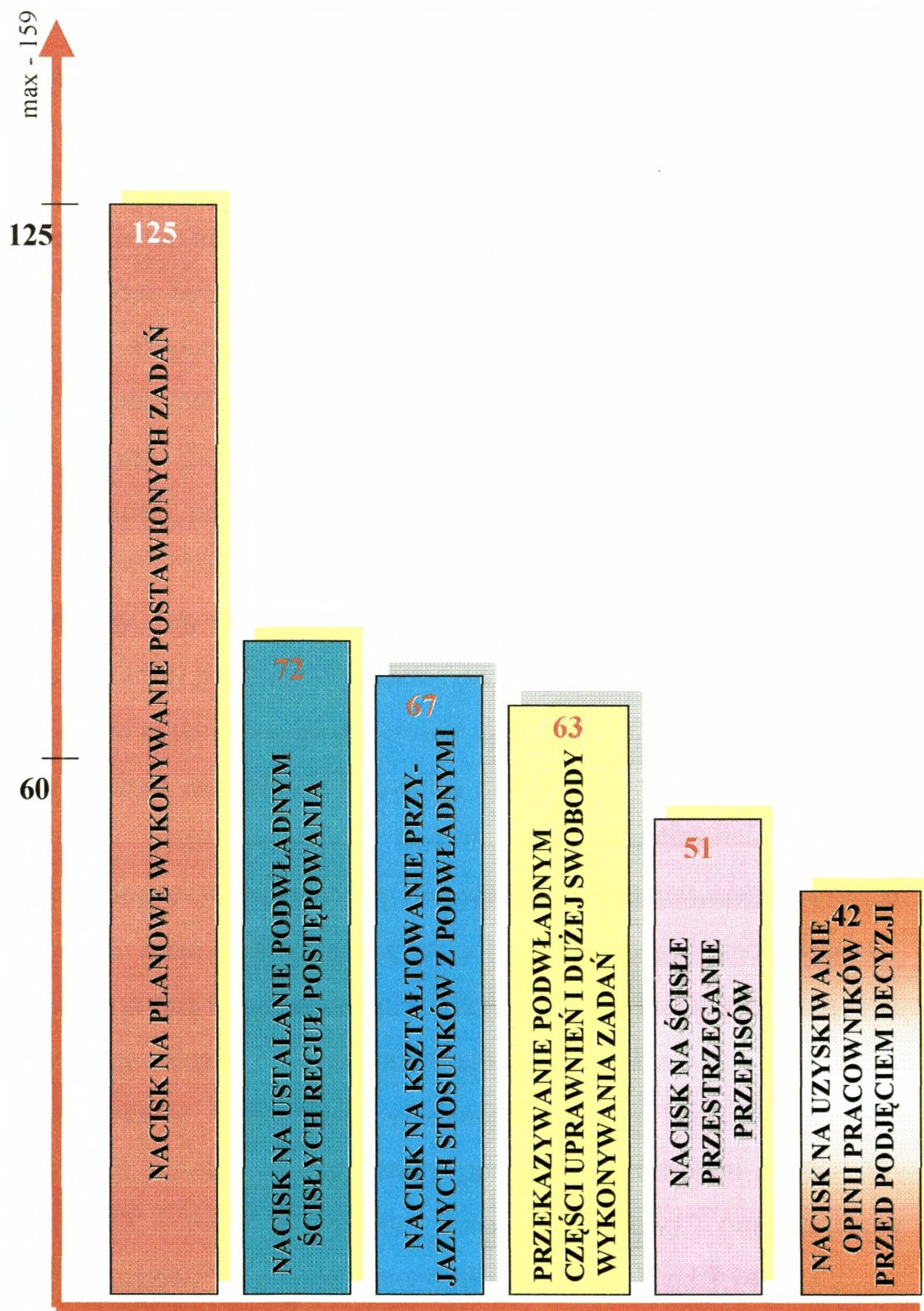
w tabeli 3.11. Jednocześnie należy wskazać, iż w tym badaniu nie stwierdzono istotnej statystycznie różnicy w opiniach o działaniach skutecznego przywódcy pomiędzy oficerami młodszymi a oficerami starszymi.

Tabela 3.11.

Opinie badanych oficerów o randze wybranych działań przełożonego

Działania przełożonego		Rozkład odpowiedzi				Razem
		bardzo ważne	przeciętnie ważne	mało ważne	nieważne	
1. Nacisk na kształtowanie przyjaznych stosunków z podwładnymi		67	75	16	1	159
	%	42,1	47,2	10,1	0,6	100
2. Nacisk na planowe wykonywanie postawionych zadań		125	31	3	–	159
	%	78,6	19,5	1,9	–	100
3. Nacisk na ścisłe przestrzeganie przepisów		51	92	13	3	159
	%	32,1	57,9	8,17	1,9	100
4. Nacisk na ustalanie podwładnym ścisłych reguł postępowania		72	55	28	4	159
	%	45,3	34,6	17,6	2,5	100
5. Nacisk na uzyskiwanie opinii pracowników przez podjęciem decyzji		42	91	26	–	159
	%	26,4	57,2	16,3	–	100
6. Przekazywanie podwładnym części uprawnień i dużej swobody wykonywania zadań		63	77	13	6	159
	%	39,6	48,4	8,2	3,8	100

Jednocześnie, co ważne dla ilustracji problemu, na rysunku 3.1. przedstawiamy wykres rangi działań według skali „bardzo ważne”. Okazuje się, co dobitnie widać na rysunku, iż zdecydowanie dominuje podejście pro-



Rys. 3.1. Ważność niektórych działań przywódcy w opinii badanych oficerów

ceduralno-czynnościowe. Zwróćmy uwagę, że dwa typowe dla dyrektywnego stylu zarządzania działania, uzyskały najwyższą rangę. Przy dobrym zespole, kierowanym przez akceptowanego przywódcę planowe wykonywanie zadań jest konsekwencją sprawności działania zespołu i wiary w przywódcę. W takim zespole nie trzeba ustalać ścisłych reguł postępowania podwładnych. To hamuje bowiem inicjatywę, stanowi barierę dla kreatywności. Konsekwencją eksponowania dwóch pierwszych działań jest niska ranga (najniższa) działań polegających na pozyskiwaniu opinii podwładnych przed podjęciem decyzji. Te, wskazane wyżej elementy, pokazują nam, iż badani oficerowie nadal preferują tradycyjny – dyrektywny (proceduralno-doktrynalny) styl działań dowódcy. W rzeczy samej styl ten jest antyprzywódczy. Jest to tym bardziej dziwne, że – przynajmniej od 10 lat – preferuje się w armii polskiej dowodzenie przez cele.

W kolejnym pytaniu badani oficerowie mieli określić, jakie – ich zdaniem – wartości, cechy i zachowania występują zbyt rzadko w działaniu polskich oficerów. W tym wypadku badani mieli wybrać odpowiedzi z 22 przedstawionych w ankiecie. Ogólne wyniki zaprezentowano w tabelach 3.12 oraz 3.13. Jednocześnie jednak, w celu oszacowania współzależności (interkorelacji) pomiędzy zmiennymi „cechy i wartości, które występują zbyt rzadko” w załącznikach 4 i 5 zobrazowano macierze korelacji, przy czym istotne statystycznie są korelacje o wartości od $r = 0,19$. Stwierdzone współzależności, istotne statystycznie, pomiędzy zmiennymi zawartymi w tabelach 3.12 i 3.13. a zmienną „stopień wojskowy” oraz zmienną „stanowisko służbowe” respondentów przedstawiają tabele od 3.14 do 3.21.

Zauważyć się daje, co należy skonstatować z dużym smutkiem, iż badani wskazują, że wśród oficerów zbyt rzadko występują cechy szczególnie ważne dla dobrego przywódcy: lojalność w stosunku do podwładnego, zgodność słów z czynami, prawdomówność, uczciwość, uprzejmość i sprawiedliwość.

Tabela 3.12.

Częstość wyborów, tych cech i wartości, które, w opinii badanych oficerów, występują zbyt rzadko

Lp.	Cecha, wartość	Liczebność	%
1.2	Lojalność w stosunku do podwładnego	95	59,7
5.3	Zgodność słów z czynami	94	59,1
2.4	Prawdopodobność w każdej sytuacji	91	57,2
5.2	Uczciwość w każdej sytuacji	88	55,3
3.2	Sprawiedliwość w ocenianiu działań podwładnych	85	53,5
3.6	Codzienna uprzejmość	80	50,3
6.1	Odwaga moralna	72	45,3
5.5	Szczerłość wypowiedzania myśli	65	40,9
2.2	Przejawianie inicjatywy	64	40,2
2.5	Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	61	38,4
2.3	Działanie z namysłem	48	36,5
8.10	Dbłość o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą	52	32,7
2.1	Pracowitość	49	30,8
7.2	Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	48	30,2
3.3	Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	46	28,9
5.1	Działanie zgodnie z prawem i moralnością	46	28,9
5.4	Działanie z wyboru a nie nakazu	43	27,0
1.3	Lojalność w stosunku do przełożonego	42	26,4
3.4	Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	37	23,3
8.5	Przewidywanie skutków działań	37	23,3
1.1	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	35	22,0
8.8	Dbłość o zdrowie i higienę	29	18,3

Tabela 3.13.

Częstość wyborów tych cech i wartości, które, w opinii badanych oficerów, występują zbyt rzadko a posiadanie stopnia wojskowego

Lp.	Cecha, wartość	Oficerowie młodszy %	Oficerowie starsi %	Współczyn- nik siły związku ¹ ϕ
1	2	3	4	5
1.2	Lojalność w stosunku do podwładnego	54,8	70,4	0,15
5.3	Zgodność słów z czynami	58,1	61,1	–
2.4	Prawdopodobność w każdej sytuacji	54,7	63,0	–
5.2	Uczciwość w każdej sytuacji	62,4	42,6	-0,18
3.2	Sprawiedliwość w ocenianiu działań podwładnych	56,2	48,1	–
3.6	Codzienna uprzejmość	55,3	40,7	–
6.1	Odwaga moralna	45,0	46,3	–
5.5	Szczerłość wypowiedzania myśli	39,2	44,4	–
2.2	Przejawianie inicjatywy	43,5	35,2	–
2.5	Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	39,2	37,0	–
2.3	Działanie z namysłem	40,2	29,6	–
8.10	Dbłość o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą	36,5	25,9	–
2.1	Pracowitość	39,7	14,8	-0,25
7.2	Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	30,6	31,5	–

¹Współczynniki siły związku ϕ wyraża zależność pomiędzy podano tylko dla zależności istotnych statystycznie na poziomie $\leq 0,05$

1	2	3	4	5
3.3	Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	34,1	18,5	-0,16
5.1	Działanie zgodnie z prawem i moralnością	30,2	25,9	–
5.4	Działanie z wyboru a nie nakazu	31,5	18,5	–
1.3	Lojalność w stosunku do przełożonego	28,4	24,1	–
3.4	Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	27,3	16,7	–
8.5	Przewidywanie skutków działań	28,2	14,8	–
1.1	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	29,3	9,3	-0,22
8.8	Dbłość o zdrowie i higienę	22,4	11,1	–

Tabela 3.14.

Częstość wyborów wartości, która występuje zbyt rzadko „lojalność w stosunku do rządu i konstytucji” a stopień wojskowy respondentów

Stopień wojskowy	Wybór		Razem
	nie	tak	
Oficer młodszy	75	30	105
Oficer starszy	49	5	54
$\varphi = -0,22$		$p = 0,009$	

Tabela 3.15.

Częstość wyborów wartości, która występuje zbyt rzadko „lojalność w stosunku do podwładnego” a stopień wojskowy respondentów

Stopień wojskowy	Wybór		Razem
	nie	tak	
Oficer młodszy	48	57	105
Oficer starszy	16	38	54
$\varphi = 0,15$		$p = 0,050$	

Tabela 3.16.

Częstość wyborów wartości, która występuje zbyt rzadko „pracowitość” a stopień wojskowy respondentów

Stopień wojskowy	Wybór		Razem
	nie	tak	
Oficer młodszy	64	41	105
Oficer starszy	48	8	54
$\varphi = -0,25$		$p = 0,001$	

Tabela 3.17.

Częstość wyborów wartości, która występuje zbyt rzadko „stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych” a stopień wojskowy respondentów

Stopień wojskowy	Wybór		Razem
	nie	tak	
Oficer młodszy	69	36	104
Oficer starszy	44	10	54
$\varphi = -0,16$		$p = 0,037$	

Tabela 3.18.

Częstość wyborów wartości, która występuje zbyt rzadko „uczciwość w każdej sytuacji” a stopień wojskowy respondentów

Stopień wojskowy	Wybór		Razem
	nie	tak	
Oficer młodszy	40	65	104
Oficer starszy	31	23	54
$\varphi = -0,18$		$p = 0,020$	

Tabela 3.19.

Częstość wyborów wartości, która występuje zbyt rzadko „lojalność w stosunku do podwładnego” a stanowisko służbowe respondentów

Stanowisko	Wybór		Razem
	nie	tak	
Pracownik naukowo- dydakt. WWL AON %	11	32	43
	25,6	74,4	100
Inne %	53	62	115
	46,1	53,9	100
$\varphi = -0,19$		$p = 0,019$	

Inne stanowisko: student studiów dyplomowych, podyplomowych, oficer 1DZ.

Tabela 3.20.

Częstość wyborów wartości, która występuje zbyt rzadko „pracowitość” a stanowisko służbowe respondentów

Stanowisko	Wybór		Razem
	nie	tak	
Pracownik naukowo- dydakt. WWL AON %	36	7	43
	83,7	16,3	100
Inne %	73	42	115
	63,5	36,5	100
$\varphi = 0,19$		$p = 0,014$	

Inne stanowisko: student studiów dyplomowych, podyplomowych, oficer 1DZ.

Tabela 3.21.

Częstość wyborów wartości, która występuje zbyt rzadko „uprzejmość” a stanowisko służbowe respondentów

Stanowisko	Wybór		Razem
	nie	tak	
Pracownik naukowo- dydakt. WWL AON %	28	15	43
	65,1	34,9	100
Inne %	51	64	115
	44,4	55,6	100
$\phi = 0,18$		$p = 0,020$	

Inne stanowisko: student studiów dyplomowych, podyplomowych, oficer 1DZ.

Pewne zdziwienie natomiast wśród zespołu spowodowały wypowiedzi w stosunku do zmiennej: „lojalność w stosunku do podwładnego”. Otóż oficerowie starsi w zdecydowanie większej liczbie dostrzegają brak tej wartości niż oficerowie młodsi (siła związku – 0,15). Można to zinterpretować w dwojaki sposób. Po pierwsze, może być tak, że oficerowie starsi oceniają swoich przełożonych, a ci nadal prezentują „stare” zachowania. Po drugie, możliwe jest, że oficerowie młodzi mają jeszcze zbyt mało doświadczenia, aby właściwie ocenić tę cechę. Generalnie rzecz ujmując musimy jednak zauważyć, że o ile w najogólniejszym rozumieniu oficerowie aprobują ideę przywództwa, o tyle w szczegółach i praktyce trudno będzie wcielić ją w życie.

3.3. IDENTYFIKACJA I ZNACZENIE WYZNACZNIKÓW KARIER ZAWODOWYCH

Nie ulega wątpliwości – co już podkreślaliśmy – że rozpatrywanie przywództwa powinno być powiązane z właściwym, powszechnie aprobowanym systemem kadrowym, w którym wartości i kwalifikacje są głównym, a w zasadzie jedynym, wyznacznikiem karier zawodowych. Istotne zatem stało się pytanie o czynniki wpływające na karierę zawodową oficerów. Badanym przedstawiono 29 takich czynników prosząc o nadanie im odpowiedniej rangi w 4 stopniowej skali.

Wyniki opinii respondentów przedstawiono w tabeli 3.22. Stwierdzona zaś współzależność, istotne statystycznie, pomiędzy zmiennymi zawartymi w powyższej tabeli a zmienną „stopień wojskowy” oraz zmienną „stanowisko służbowe respondentów” przedstawiają tabele 3.23. do 3.30.

Tabela 3.22.

Opinie respondentów o stopniu wpływu wybranych czynników na karierę zawodową oficera

Lp.	Czynniki	Stopień wpływu				Kolejność – średnia ranga ¹
		duży	przeciętny	mały	nie ma wpływu	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Polecenie przez wpływowego znajomego	75,5	19,5	4,4	0,6	1,30
2.	Działania pod przełożonego	70,4	23,3	3,1	3,1	1,39
3.	Lojalność wobec przełożonych,	68,8	20,4	7,0	3,8	1,46
4.	Dyspozycyjność wobec przełożonych	60,4	29,6	5,7	4,4	1,54
5.	Częste zgadzanie się z przełożonym	61,4	25,3	7,6	5,7	1,58
6.	Uległość wobec przełożonych	60,1	20,2	12,0	17,6	1,67
7.	Szczęście, przypadek	54,4	26,6	13,3	5,7	1,70
8.	Aktualny nastrój przełożonego	51,3	24,1	16,5	7,6	1,80
9.	Służalczość	50,0	22,15	17,7	10,1	1,88

¹ Użyto skali 4-punktowej: 1 – wpływ duży, 2 – wpływ przeciętny, 3 – wpływ mały, 4 – brak wpływu..

1	2	3	4	5	6	7
10.	Odnoszone sukcesy zespołu którym się kieruje	36,1	44,3	15,2	4,4	1,88
11.	Doskonalenie swoich kwalifikacji zawodowych,	35,2	40,2	22,0	2,5	1,92
12.	Ukończenie studiów w AON	40,1	33,8	17,2	8,9	1,95
13.	Rzetelne, systematyczne wykonywanie obowiązków	31,2	43,3	20,4	5,1	1,99
14.	Obycie towarzyskie,	36,1	38,6	14,6	10,8	2,00
15.	Umiejętności przewodzenia	28,5	44,9	20,2	6,3	2,04
16.	Umiejętności zawodowe	27,7	40,9	26,4	5,0	2,09
17.	Sprawność intelektualna	26,6	46,8	16,4	10,1	2,10
18.	Ścisłe kontrolowanie podwładnych	23,4	41,1	24,0	11,4	2,23
19.	Pomysłowość, kreatywność	17,1	50,0	23,4	9,5	2,25
20.	Wygląd zewnętrzny	18,3	43,7	25,9	12,0	2,32
21.	Uzyskanie stopnia naukowego doktora	20,6	38,7	27,7	12,9	2,33
22.	Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	23,9	30,8	25,1	20,1	2,42
23.	Działanie zgodnie z prawem	15,8	39,2	28,5	16,4	2,46
24.	Odwaga moralna	15,4	35,9	32,1	16,7	2,50
25.	Poczucie humoru	13,9	40,5	23,4	22,1	2,54
26.	Uczciwość w każdej sytuacji	9,5	39,2	34,8	16,4	2,58
27.	Dbanie o podwładnych	12,7	32,9	32,3	22,15	2,64
28.	Szczerość wypowiedzania myśli	15,2	28,5	29,7	26,6	2,68
29.	Sprawność fizyczna	8,8	35,4	33,5	22,1	2,69

Tabela 3.23.

Opinie respondentów o wpływie na karierę zawodową oficera zmiennej „doskonalenia kwalifikacji zawodowych” a stopień wojskowy respondentów

Lp.	Stopień wojskowy	Stopień wpływu				Razem
		duży	przeciętny	mały	nie ma wpływu	
1.	Oficer młodszy	43	43	18	1	105
	%	41,0	41,0	17,1	9,95	100
2.	Oficer starszy	13	21	17	3	54
	%	24,1	38,9	31,5	5,6	100
VCramera = 0,24				p = 0,036		

Tabela 3.24.

Opinie respondentów o wpływie na karierę zawodową oficera zmiennej „nastrój przełożonego” a stopień wojskowy respondentów

Lp.	Stopień wojskowy	Stopień wpływu				Razem
		duży	przeciętny	mały	nie ma wpływu	
1.	Oficer młodszy	59	19	19	8	105
	%	56,2	18,1	18,1	7,6	100
2.	Oficer starszy	22	20	7	4	53
	%	41,5	37,7	13,2	7,5	100
VCramera = 0, 21						p = 0,056

Tabela 3.25.

Opinie respondentów o wpływie na karierę zawodową oficera zmiennej „ukończenie studiów AON” a stopień wojskowy respondentów

Lp.	Stopień wojskowy	Stopień wpływu				Razem
		duży	przeciętny	mały	nie ma wpływu	
1.	Oficer młodszy	52	31	11	10	104
	%	50,0	29,8	10,6	9,6	100
2.	Oficer starszy	11	22	16	4	53
	%	20,7	41,5	30,2	7,6	100
VCramera = 0, 33						p = 0,001

Tabela 3.26.

Opinie respondentów o wpływie na karierę zawodową oficera zmiennej „odnoszone sukcesy kierowanego zespołu” a stopień wojskowy respondentów

Lp.	Stopień wojskowy	Stopień wpływu				Razem
		duży	przeciętny	mały	nie ma wpływu	
1.	Oficer młodszy	45	41	12	6	104
	%	43,3	39,4	11,5	5,8	100
2.	Oficer starszy	12	29	12	1	53
	%	22,2	53,7	22,2	1,9	100
VCramera = 0, 25				p = 0,019		

Tabela 3.27.

Opinie respondentów o wpływie na karierę zawodową oficera zmiennej „Przekazywanie podwładnym części uprawnień i dużej swobody wykonywania zadań” a stanowisko służbowe respondentów

Lp.	Stanowisko	Stopień wpływu				Razem
		duży	przeciętny	mały	nie ma wpływu	
1.	Pracownik naukowo-dydakt. WWL AON	27	16	0	0	43
	%	62,8	37,2	0,0	0,0	100
2.	Inne	36	60	13	6	115
	%	31,3	52,2	11,3	5,2	100
VCramera = 0,32				p = 0,001		

Tabela 3.28.

Opinie respondentów o wpływie na karierę zawodową oficera zmiennej „doskonalenia kwalifikacji zawodowych” a stanowisko służbowe respondentów

Lp.	Stanowisko	Stopień wpływu				Razem
		duży	przeciętny	mały	nie ma wpływu	
1.	Pracownik naukowo-dydakt. WWL AON %	9	19	12	3	43
		20,9	44,2	27,9	7,0	100
2.	Inne %	47	45	22	1	115
		40,9	39,1	19,1	0,9	100
VCramera = 0,24		p = 0,024				

Tabela 3.29.

Opinie respondentów o wpływie na karierę zawodową oficera zmiennej „ukończenie studiów w AON” a stanowisko służbowe respondentów

Lp.	Stanowisko	Stopień wpływu				Razem
		duży	przeciętny	mały	nie ma wpływu	
1.	Pracownik naukowo-dydakt. WWL AON %	11	13	11	7	42
		26,2	30,9	26,2	16,7	100
2.	Inne %	52	39	16	7	115
		46,6	34,2	14,0	6,1	100
VCramera = 0,24p = 0,025						

Tabela 3.30.

Opinie respondentów o wpływie na karierę zawodową oficera zmiennej „służalność”
a stanowisko służbowe respondentów

Lp.	Stanowisko	Stopień wpływu				Razem
		duży	przeciętny	mały	nie ma wpływu	
1.	Pracownik naukowo-dydakt. WWL AON %	30	6	3	3	43
		71,4	14,3	7,1	7,1	100
2.	Inne %	48	27	25	13	115
		41,7	25,2	27,7	11,3	100
VCramera= 0,27		p=0,010				

4. WNIOSKI I UOGÓLNIENIA

Z przeprowadzonych badań wynika, iż przywództwo w armii polskiej można rozwijać podobnie, jak w innych armiach. Zespół autorski sądzi jednak, iż konieczne, aby to się stało, jest przede wszystkim unormowanie działalności kadrowej. W ostatniej części rozdziału 3 celowo nie przeprowadzono interpretacji wyników. Są one dla zespołu autorskiego wstrząsające! Sądzić można, iż dobrym przykładem ujęcia przywództwa w siłach zbrojnych jest podręcznik przywództwa w wojskach lądowych Stanów Zjednoczonych FM 22-100. W aspekcie powyższego sądzimy, że w dalszych konstruktach przywództwa w warunkach polskiej armii, obok wyjaśnienia jej istoty i funkcjonowania, należy rozwinąć następujące kwestie.

Po pierwsze, określić zasadnicze **WARTOŚCI**, a w nich:

1. LOJALNOŚĆ

Przywódcy, którzy demonstrują lojalność:

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

2. POWINNOŚĆ

Przywódcy, którzy demonstrują poświęcenie dla powinności:

- spełniają obowiązki – zawodowe, prawne i moralne;
- wykonują wymagane zadania;
- osiągają profesjonalne standardy;
- stanowią przykład;
- przestrzegają polityki i dyrektyw;

- nieustannie dążą do doskonałości.

3. SZACUNEK

Przywódcy, którzy demonstrują szacunek:

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

4. BEZINTERESOWNA SŁUŻBA

Przywódcy, którzy demonstrują bezinteresowną służbę:

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

5. HONOR

Przywódcy, którzy demonstrują honor:

- żyją zgodnie z wojskowymi wartościami;
- nie kłamią, nie oszukują, nie kradną, a także nie tolerują tego u innych.

6. PRAWOŚĆ

Przywódcy, którzy demonstrują prawość:

- robią to, co jest prawnie i moralnie słuszne;
- mają wysokie, osobiste standardy moralne;

- są uczciwi w słowie i czynie;
- prezentują konsekwentnie dobrą ocenę moralną i zachowanie;
- przedkładają prawość nad popularnością.

7. ODWAGA OSOBISTA

Przywódcy, którzy demonstrują osobistą odwagę:

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

Po drugie, rozwinąć i wyjaśnić następujące **CECHY**:

1. CECHY MENTALNE

Przywódcy, którzy demonstrują pożądane cechy mentalne:

- posiadają i okazują wolę, samodyscyplinę, inicjatywę, osąd, wiarę w siebie, inteligencję, zdrowy rozsądek i świadomość kulturową;
- myślą i działają szybko i logicznie, nawet wtedy, kiedy nie ma żadnych instrukcji lub plany się rozpadły;
- analizują sytuację;
- łączą złożone pomysły w celu wygenerowania wykonalnych wariantów działania;
- równoważą stanowczość i elastyczność;
- okazują chęć sukcesu, nie rezygnują w obliczu przeciwności losu;
- wykonują uczciwie należną im część pracy;
- równoważą konkurujące ze sobą żądania;
- przyjmują i wykorzystują talent wszystkich członków do budowania spójności zespołu.

2. CECHY FIZYCZNE

Przywódcy, którzy demonstrują pożądane cechy fizyczne:

- utrzymują odpowiedni poziom sprawności fizycznej i żołnierskiej postawy;
- prezentują schludny i profesjonalny wygląd;
- przestrzegają ustalonych norm osobistej higieny i czystości;
- utrzymują obowiązujący w armii standard wzrostu i wagi (nie dotyczy pracowników cywilnych wojska);
- okazują stosowne wojskowe i cywilne uprzejmości;
- demonstrują niewerbalne wyrażenia i gesty stosowne do sytuacji;
- są energiczni;
- radzą sobie z niewygodami;
- mogą sprostać dużemu wysiłkowi fizycznemu;
- nie przestają funkcjonować w niepomyślnych warunkach;
- dają przykład postawą, sprawnością i wyglądem.

3. CECHY EMOCJONALNE

Przywódcy, którzy demonstrują odpowiednie cechy emocjonalne:

- okazują wiarę w siebie;
- pozostają spokojni w warunkach stresu, chaosu i szybkich zmian;
- ćwiczą samokontrolę, zrównoważenie i stabilność;
- utrzymują pozytywne nastawienie;
- demonstrują dojrzałe, odpowiedzialne zachowanie, które inspirowa zaufanie i wzbudza szacunek.

Po trzecie, dokładnie zidentyfikować oraz określić główne **UMIEJĘTNOŚCI:**

1. 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.

2. UMIEJĘTNOŚCI KONCEPCYJNE

Przywódcy, którzy demonstrują umiejętności koncepcyjne:

- rozumują krytycznie i etycznie;
- myślą twórczo;
- przewidują alternatywy i wymagania;
- improwizują w granicach zamiaru dowódcy;
- używają stosownych dokumentów odniesienia;
- zwracają uwagę na szczegóły.

3. UMIEJĘTNOŚCI TECHNICZNE

Przywódcy, którzy demonstrują techniczne umiejętności:

- posiadają lub sporządzają ekspertyzę niezbędną do wykonania wszystkich wyznaczonych zadań i funkcji;
- znają standardy dotyczące wykonania zadania;
- znają taktykę, technikę i procedury małych jednostek, co wspiera misję organizacji;
- znają zasady, które wspierają misję organizacji;
- przygotowują jasne, zwięzłe rozkazy operacyjne;
- rozumieją, jak zastosować czynniki operacyjne: misja, przeciwnik, teren i pogoda, wojska własne, dostępny czas oraz względy cywilne do analizy zadania;

- opanowują podstawowe umiejętności żołnierskie;
- wiedzą, jak używać i utrzymywać wyposażenie;
- wiedzą, jak i co kontrolować i sprawdzić;
- wykorzystują technikę, szczególnie technikę informacyjną, żeby wzmocnić komunikowanie.

4. UMIEJĘTNOŚCI TAKTYCZNE

Przywódcy, którzy demonstrują taktyczne umiejętności:

- wiedzą, jak zastosować doktrynę walki w ramach zamiaru dowódcy;
- stosują swoją profesjonalną wiedzę, osąd i umiejętności bojowe na odpowiednim szczeblu przywództwa;
- łączą i stosują umiejętności w pracy z ludźmi, pomysłami i rzeczami, aby wypełnić krótkoterminowe misje;
- stosują umiejętności w pracy z ludźmi, pomysłami i rzeczami, aby szkolić, planować, przygotowywać, realizować i oceniać działania zaczepne, obronne, stabilizujące i wspierające.

Po czwarte, jednoznacznie wyspecyfikować **DZIAŁANIA** przywódców:

1. WYWIERANIE WPŁYWU

Przywódcy, którzy wywierają wpływ:

- korzystają ze stosownych metod, żeby dotrzeć do celów podczas działania i doskonalenia;
- motywują podwładnych do wykonania wyznaczonych zadań i misji;
- stanowią przykład poprzez demonstrowanie entuzjazmu dla – i jeśli to konieczne, metod – wykonywania wyznaczonych zadań;
- są do dyspozycji równych rangą i podwładnych, żeby im pomagać;
- dzielą się informacjami z podwładnymi;

- zachęcają podwładnych i równych rangą do wyrażania szczerych opinii;
- czynnie słuchają opinii i meldunków oraz odpowiednio działają w oparciu o nie;
- pośredniczą w rozwiązywaniu konfliktów i nieporozumień na płaszczyźnie poziomej;
- taktownie unaoczniają i poprawiają innych, kiedy to niezbędne;
- wzbudzają szacunek i osiągają pełną dobrej woli współpracę równych rangą, podwładnych i przełożonych;
- stawiają wyzwania innym w celu dopasowania się do ich przykładu;
- troszczą się o podwładnych i ich rodziny, zapewniając im zdrowie, dobrobyt, morale i szkolenie;
- są przekonujący w równorzędnych dyskusjach i rozważnie wywierają presję na równych rangą, jeśli to wymagane;
- dostarczają wizję zespołu na przyszłość;
- kształtują organizacyjny klimat poprzez ustanowienie, utrzymanie i zapewnienie opartego na wartościach środowiska.

1.1. Komunikowanie

Przywódcy, którzy skutecznie komunikują:

- wykazują dobre umiejętności dotyczące mówienia, pisanie i słuchania;
- przekonują innych;
- jasno wyrażają myśli i pomysły dla osób indywidualnych i grup.

1.2. Komunikowanie słowne

Przywódcy, którzy skutecznie komunikują się słownie:

- mówią jasno i zwięźle;
- mówią entuzjastycznie i utrzymują zainteresowanie i zaangażowanie słuchaczy;
- kiedy mówią, utrzymują odpowiedni kontakt wzrokowy;
- używają gestów, które są stosowne lub nierozłączne;

- przekazują pomysły, uczucia, szczerość i przekonanie;
- wyrażają dobrze przemyślane i dobrze zorganizowane pomysły;
- używają gramatycznie i doktrynalnie poprawnych terminów i wyrażeń;
- korzystają z odpowiednich pomocy wizualnych;
- działają w celu określania, poznawania i rozwiązywania nieporozumień;
- uważnie słuchają i obserwują, robią stosowne notatki, przekazują innym istotę tego, co było powiedziane i zrobione;
- odpowiednio reagują na werbalne i niewerbalne informacje, sygnały zwrotne;
- utrzymują konwersację w granicach danego tematu.

1.3. Komunikowanie pisemne

Przywódcy, którzy skutecznie komunikują się na piśmie:

- są zrozumiani podczas jednokrotnego szybkiego czytania przez dane audytorium;
- używają poprawnej gramatyki, pisowni i interpunkcji;
- mają czytelne pismo;
- używają strony czynnej;
- używają odpowiedniego formatu, jasnej struktury i racjonalnie prostego stylu;
- używają tylko istotnych akronimów i wyjaśniają te użyte;
- piszą na temat;
- poprawnie używają faktów i danych.

(DA Pam 600-67 omawia techniki efektywnego pisanie.)

1.4. Podejmowanie decyzji

Przywódcy, którzy podejmują skuteczne i w odpowiednim czasie decyzje:

- używają zdrowego rozsądku i logicznego rozumowania;

- zbierają i analizują posiadające znaczenie informacje związane ze zmieniającą się sytuacją w celu poznania i określenia naglących problemów;
- przyjmują logiczne założenia przy braku faktów;
- odkrywają decydujące sprawy, żeby korzystać z nich jako przewodnika zarówno dla podejmowania decyzji, jak i dla korzystania ze sposobności;
- informują o rozwoju i zmianach polityki wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji;
- uznają i generują innowacyjne rozwiązania;
- sporządzają alternatywne warianty działania i wybierają najlepszy wariant działania oparty na analizie ich względnych korzyści i kosztów;
- przewidują potrzeby;
- ustalają związki i porównują informacje z różnych źródeł w celu określenia możliwych związków typu koszt-efekt;
- rozważają wpływ i implikacje decyzji na innych i na sytuację;
- angażują innych decyzje i informują ich o konsekwencjach, które ich dotyczą;
- przejmują dowodzenie, kiedy zaistnieje potrzeba;
- definiują zamiar;
- rozważają wypadki i ich skutki;
- pozostają decydujący po odkryciu błędu;
- działają przy braku wytycznych;
- improwizują w ramach zamiaru dowódcy, potrafią sobie radzić w zmieniającym się środowisku.

1.5. Motywowanie

Przywódcy, którzy skutecznie motywują:

- inspirują, zachęcają i kierują innymi ku wypełnieniu misji;
- nie okazują zniechęcenia w obliczu niepowodzenia;
- próbują zaspokajać potrzeby podwładnych;

- dają podwładnym przyczyny określonych zadań;
- dostarczają dokładnych, aktualnych i pozytywnych opinii;
- czynnie wysłuchują opinii od podwładnych;
- korzystają z otrzymanych opinii i meldunków w celu modyfikowania obowiązków, zadań, wymagań i celów, jeśli to stosowne;
- uznają indywidualne i zespołowe dokonania oraz stosownie je nagradzają;
- rozpoznają słabe dokonania i odpowiednio je przedstawiają;
- sprawiedliwie stosują środki dyscyplinarne;
- informują podwładnych;
- jasno artykułują oczekiwania;
- rozważają etatowe obowiązki, możliwości i potrzeby rozwojowe podczas wyznaczania zadań;
- wcześniej przekazują podwładnym zadania wstępne, za które będą odpowiedzialni;
- definiują wymagania poprzez wydawanie jasnych i zwięzłych rozkazów lub wytycznych;
- przeznaczają tak dużo, jak to możliwe czasu na wykonanie zadania;
- przyjmują odpowiedzialność za dokonania organizacji. Doceniają podwładnych za dobre dokonania. Biorą na siebie odpowiedzialność za słabe dokonania i je poprawiają.

2. DZIAŁANIE

Przywódcy, którzy skutecznie działają:

- wypełniają krótkoterminowe zadania;
- demonstrują taktyczne i techniczne kompetencje odpowiednie do stopnia i stanowiska;
- wykonują zadania indywidualne i jednostki zgodnie ze standardami, na czas i w ramach zamiaru dowódcy;

2.1. Planowanie i przygotowanie

Przywódcy, którzy skutecznie planują:

- sporządzają możliwe do wykonania i zaakceptowania plany dla siebie i innych, które zapewnią wykonanie zadania przy wydzieleniu minimalnych zasobów i zachowaniu gotowości organizacji dla przyszłych misji;
- korzystają z planowania wyprzedzającego w celu zagwarantowania, że każdy wariant działania osiągnie pożądane wyniki;
- korzystają z planowania antycypacyjnego w celu zagwarantowania, że wszystkie zadania mogą być zrealizowane w dostępnym czasie i że zadania, zależne od innych zadań, są realizowane w poprawnej kolejności;
- określają zadania główne i cząstkowe oraz ponownie przedstawiają zadania wyższych dowództw w warunkach odpowiednich dla organizacji;
- określają adekwatne środki kontroli i koordynacji działań, zapewniają innym zrozumienie tego, kiedy działania powinny się zaczynać lub kończyć;
- stosują się do zasady „1/3 czasu dla siebie, 2/3 czasu dla podwładnych”, dają podwładnym czas na planowanie;
- przeznaczają czas na przygotowanie i przeprowadzenie prób;
- gwarantują, że wszystkie warianty zapewniają wykonanie zadania w ramach zamiaru dowódcy;
- przydzielają dostępne zasoby zgodnie z wymaganiami wynikającymi z ustanowionych priorytetowych zadań opartych na względnej ważności każdego zadania;
- określają prawdopodobne alternatywy;
- pozostają elastyczni;
- biorą pod uwagę standardowe procedury operacyjne, zadanie, przeciwnika, teren i pogodę, wojska własne, dostępny czas oraz względy cywilne, a także wojskowe aspekty terenu;
- koordynują plany z wyższymi, niższymi, sąsiednimi organizacjami;

- osobiście przybywają na czas i przestrzegają limitów czasowych, wymagają od podwładnych i swoich organizacji, żeby na czas wykonywali zadania;

- delegują wszystkie zadania z wyjątkiem tych, które powinni wykonać osobiście;

- planują działalność tak, aby organizacja wypełniła wszystkie zobowiązania w decydujących obszarach;

- rozpoznają i rozwiązują konflikty wynikające z planowania;

- powiadamiają równych rangą i podwładnych, z takim wyprzedzeniem, jak to możliwe, jeśli wymagane jest ich wsparcie;

- używają niektórych form osobistego kalendarza planowania w celu uszeregowania wymagań.

2.2. Realizowanie

Przywódcy, którzy skutecznie realizują:

- używają technicznych i taktycznych umiejętności w celu osiągnięcia standardów misji, troszczą się o ludzi i wypełniają misję wykorzystując dostępne zasoby;

- wykonują indywidualne i kolektywne zadania zgodne ze standardami;

- realizują plany, dostosowują je, jeśli to konieczne, żeby wypełnić misję;

- zachęcają do inicjatywy;

- informują wyższe i niższe dowództwa, przełożonych i podwładnych;

- pilnują ludzi i wyposażenia;

- robią niezbędne korekty;

- dostosowują się do zmiennego środowiska i dają sobie z nim radę;

- pokonują przeszkody, trudności i niewygody w celu wypełnienia misji;

- śledzą ustalenia i stany niepewności, jeśli jest to konieczne, dostosowują ustalenia, nie ustają w działaniu.

2.3. Ocenianie

Przywódcy, którzy skutecznie oceniają:

- używają technik i narzędzi oceny (szczególnie omówienie po działaniu), żeby określić wnioski i doświadczenia oraz ułatwiają konsekwentne doskonalenie;
- ustanawiają i wprowadzają w życie procedury dla monitorowania, koordynowania i ustalania zasad działania podwładnych;
- prowadzą wstępne ocenianie przy rozpoczęciu nowego zadania lub objęciu nowego stanowiska;
- prowadzą omówienie w trakcie działania;
- analizują działania w celu określenia, jak pożądane stany końcowe są osiągnięte;
- dążą do utrzymania określonego poziomu w obszarach, kiedy organizacja osiąga standardy;
- obserwują i oceniają postępujące działania bez nadmiernego nadzoru;
- osądzają rezultaty w oparciu o standardy;
- układają według ważności faktyczne i potencjalne problemy;
- prowadzą i ułatwiają omówienia po działaniu, określają wnioski i doświadczenia;
- określają przyczyny, skutki i czynniki przyczyniające się do problemów;
- analizują działania, żeby określić, jak pożądane stany końcowe mogą być etycznie osiągnięte.

3. DOSKONALENIE

Przywódcy, którzy skutecznie doskonalą organizację:

- podtrzymują umiejętności i działania, dające korzyści im samym i każdemu z ich ludzi w przyszłości;

- podtrzymują i odnawiają organizację na przyszłość poprzez zarządzanie zmianami i wykorzystywanie indywidualnych i instytucjonalnych możliwości uczenia się;

- kreują i utrzymują środowisko, w którym wszyscy liderzy, podwładni i organizacje mogą spożytkować swój pełny potencjał.

3.1. Rozwijanie

Przywódcy, którzy skutecznie rozwijają:

- dążą do doskonalenia siebie, podwładnych i organizacji;
- wychowują przez poświęcanie adekwatnego czasu i wysiłku na doradzanie, trenowanie i nauczanie indywidualnych podwładnych i podległych liderów;

- stanowią przykład, okazując wysokie standardy dokonań służbowych, osobisty wygląd, wojskową i profesjonalną postawę oraz etykę;

- tworzą klimat, w którym oczekuje się dobrych dokonań, uznaje dokonania przełożonych oraz nie akceptuje słabych dokonań;

- projektują zadania umożliwiające ćwiczenie podległych liderów w ich słabych obszarach;

- jasno artykułują zadania i oczekiwania oraz ustalają realne standardy;
- przewidują błędy i hojnie oferują pomoc;
- obserwują, doradzają, trenują i oceniają podległych liderów;
- motywują podwładnych do samorozwoju;
- aranżują sytuacje szkoleniowe, które pomagają podwładnym osiągnąć intuicję, samoświadomość, poczucie własnej godności i skuteczność;

- równoważą zadania, cele organizacji z osobistymi i profesjonalnymi potrzebami podwładnych;

- rozwijają podwładnych liderów, którzy okazują szacunek dla naturalnych zasobów i środowiska;

- działają, żeby rozszerzać i podwyższać kompetencje i wiarę w siebie podwładnych;

- zachęcają do inicjatywy;
- tworzą i przyczyniają się do pozytywnego klimatu organizacyjnego;
- wykorzystują sukcesy;
- ulepszają słabości.

3.2. Budowanie

Przywódcy, którzy skutecznie budują:

- poświęcają czas i zasoby na doskonalenie organizacji;
- sprzyjają zdrowemu klimatowi etycznemu;
- działają w celu ulepszenia kolektywnych dokonań organizacji;
- spełniają i wspierają cele organizacji;
- zachęcają ludzi do efektywnej pracy ze sobą;
- promują pracę zespołową i zespołowe osiągnięcia;
- są przykładem graczy zespołowych;
- sugerują, ale właściwie realizują, decyzje podjęte w ramach obowiązującej struktury dowodzenia – nawet te niepopularne – jakby były ich własnymi;
- przyjmują i działają zgodnie z wyznaczonymi zadaniami;
- samorzutnie proponują użyteczne rozwiązania;
- pozostają pozytywni wtedy, gdy sytuacja staje się pogmatwana lub się zmienia;
- wykorzystują istniejące struktury dowodzenia do rozwiązywania problemów;
- popierają równe szanse;
- partycypują w działalności organizacyjnej i funkcjach;
- partycypują w zespołowych zadaniach i misjach nie czekając na zaproszenie;
- ustanawiają organizacyjny klimat, który okazuje szacunek dla środowiska i właściwego wykorzystywania naturalnych zasobów;

3.3. Uczenia się

Przywódcy, którzy skutecznie uczą się:

- szukają samodoskonalenia w słabych dziedzinach;
- zachęcają do organizacyjnego wzrostu;
- rozpatrują, adaptują i kierują zmianami;
- działają w celu rozszerzenia i wzmocnienia osobistej i organizacyjnej

wiedzy i możliwości;

- wykorzystują doświadczenia i wnioski;
- planują sposoby doskonalenia;
- projektują sposoby praktycznej realizacji;
- usiłują rozszerzyć swoje zrozumienie;
- przekształcają doświadczenie w wiedzę i używają do w celu

doskonalenia przyszłych działań;

- czynią wiedzę dostępną dla całej organizacji;
- wykorzystują czas na rekreację;
- obejmują i zarządzają zmianami, adaptują przyszłe orientacje;
- wykorzystują doświadczenie w celu doskonalenia samych siebie

i organizacji.

Wydaje się również, iż dobrze będzie, jeżeli rozwinie się w polskim podręczniku specjalny rozdział zawierający wskazówki postępowania przywódcy z podwładnymi i przełożonymi. Podobnie rzecz ujęli autorzy FM 22-100 w załączniku C, omawiając tzw. „doradztwo rozwojowe”.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff R. L., Emery F. E., *On Purpeseful System*. Chicago-New York 1972.
- Adler A., *Sens życia*, Warszawa 1986.
- Aebli H., *Dydaktyka psychologiczna*, Warszawa 1959.
- Anastasio M. A., *Leader Development. Direction for the Future*, Military Review, May 1991.
- Aponowicz A., *Dowodzenie*, Warszawa 1961.
- Argyris C., *Personality and Organization. A. Conflict between System and Individuality*, New York 1957.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997.
- Bańka J., *Problemy współczesnej filozofii człowieka*, Katowice 1978.
- Bennis W., Nanus B., *Leaders*, New York 1985.
- Blake R. R., Mouton J. S., *The Managerial Grid III*, Houston 1985.
- Bocheński J. M., *De virtuti militari – zarys etyki wojskowej*, Kraków 1993.
- Bocheński J. M., *Logika i filozofia*, Warszawa 1993.
- Bocheński J. M., *Podręcznik mądrości tego świata*, Kraków 1992.
- Bross J., *Jak podejmować decyzje*, Warszawa 1965.
- Brown J. A. C., *Spółeczna psychologia przemysłu*, Warszawa 1962.
- Bruner J., *Poza dostarczone informacje*, *Studia z psychologii poznawania*, Warszawa 1978.
- Brzeziński J., *Metodologiczne i psychologiczne wyznaczniki procesu badawczego w psychologii*, Poznań 1978.
- Carnege D., *I ty możesz być liderem*, Warszawa 1995.
- Cendrowski J., *Psychologiczne problemy dowodzenia wojskami*, Warszawa 1973.
- Cendrowski J. i in., *Psychologia wojskowa (wybrane zagadnienia)*, Warszawa 1878.
- Cendrowski J., Swebocki S., *Psychologia walki i dowodzenia*, Warszawa 1973.
- Christie R., Geis F., *Studies and Machiavellianizm*, New York and London 1970.
- Coleman J.S., *Community Conflict*, New York 1957.
- Copeland N., *Psychologia a żołnierz*, Warszawa 1967.
- Covey S. R., *Siedem nawyków skutecznego działania*, Warszawa 1996.
- Covey S. R., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Warszawa 1997.
- Depree M., *Leadership Is an Art*, New York 1987.
- Descartes R., *Namiętności duszy*, Warszawa 1986.
- Dębski J. F., *Budowa zespołu i przywództwo wojskowe w armii i siłach powietrznych Holandii*, [w:] *Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO*, Warszawa 1997.
- Dixon N., *On the Psychology of Military Incompetence*, Londyn 1979.
- Dobrowolowicz W., *Psychika i bariery*, Warszawa 1993.
- Donohue K. S., Wong L., *Transformational Leadership*, *Military Review*, August 1994.
- Drat-Ruszczak K., *Osobowościowe wyznaczniki efektywności w dziedzinie twórczości naukowej*, [w:] *Obuchowski K. i Paluchowski W. J., Efektywność a osobowość*, Wrocław 1982.
- Drucker P., *Manugement, Tasks, Responsibilies and Practices*, New York 1974.
- Drużynin W., Kontorow D., *Idea, algorytm, decyzja*, Warszawa 1975.
- Eliasz A., *Temperament a osobowość*, Wrocław 1974.
- Fiedler F. E., Chemers M. M., *Leadership and Effective Management*, Glenview III, 1974.
- Gal R., Mangelsdorff A. D., *Handbook of Military Psychology*, New York 1991.
- Galas B., Lewowicki T., *Osobowość a aspiracje*, Warszawa 1991.
- Gerstman S., *Podstawy psychologii konkretnej*, Warszawa 1987.

- Gerstman S., Wprowadzenie do psychologii osobowości, Wrocław-Warszawa-Kraków 1968.
- Gerstmann S., Osobowość, Warszawa 1970.
- Gołąb Z., Kołcz S., Współczesne dowodzenie wojskami, Warszawa 1974.
- Gordon T., Wychowanie bez porażek, szefów, liderów, przywódców, Warszawa 1996.
- Góralski A., Być nowatorem. Poradnik twórczego myślenia, Warszawa 1990.
- Guilford J. P., Natura inteligencji człowieka, Warszawa 1978.
- Hamlin S., Jak mówić żeby nas słuchali, Warszawa 1994.
- Hannaway C., Hunt G., Umiejętności menedżerskie, Warszawa 1994.
- Hilgard E. R., Wprowadzenie do psychologii, Warszawa 1974.
- Holly R., Koncepcja przywództwa nieformalnego w małych grupach społecznych, Studia Socjologiczne 1980.
- Hornowski B., Psychologia różnic indywidualnych, Warszawa 1985.
- Jarymowicz J., Smoleńska Z. (red.), Poznawcze regulatory funkcjonowania społecznego, Wrocław 1983.
- Jarymowicz M., Makiawelizm - osobowość ludzi nastawionych na manipulowanie innymi, [w:] Reykowski J. (red.): Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi, Warszawa 1980.
- Kanarski L., Dowódca w sytuacjach społecznych, Warszawa 1997.
- Kanarski L., Przywództwo w wojsku w: „Przegląd Wojsk Lądowych” nr 6, 1995.
- Kanarski L., Umiejętności przywódcze oficerów i możliwości ich doskonalenia, w: Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO, Warszawa 1997.
- Kanarski L., Borkowski J., Być dowódcą, Warszawa 1995.
- Kanarski L., Świniarski J., Przemiany myślenia w wojsku, Warszawa 1997.
- Karawajczyk W., Problematyka przywództwa w kształceniu oficerów niektórych krajów zachodnich, [w:] Problematyka moralna w kształceniu oficerów armii państwa demokratycznego, Poznań 1997.
- Katz D., Kahn R. L., Społeczna psychologia organizacji, Warszawa 1976.
- Kieżun W., Kwiatkowski S. i in., Style zarządzania. Teoria i praktyka, Warszawa 1977.
- Kompeyer M. R., Praktyczne metody osiągania sukcesów. Warszawa 1991.
- Kossecki J., Tajniki sterowania ludźmi, Warszawa 1984.
- Kosyrz Z., O osobowości oficera – wychowawcy, Warszawa 1978.
- Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Łódź 1955.
- Kotlicki S., Dowodzenie wojskami. Określenia i definicje, Koszalin 1992.
- Kotter J. P., Schlesinger L. A., Choosing Strategies for Change. „Harvard Business Review” 1979, nr 2.
- Kowalewski S., Przełożony - podwładny w świetle teorii organizacji, Warszawa 1969.
- Kozielecki J., Psychologiczna teoria samowiedzy, Warszawa 1986.
- Kozielecki J., Efektywność procesu nauczania a motywacja, „Ruch Pedagogiczny”. 1962,
- Kozielecki J., Koncepcja transgresyjna człowieka, Warszawa 1987.
- Kozielecki J., O człowieku wielowymiarowym. Eseje psychologiczne, Warszawa 1988.
- Kozielecki J., Psychologia procesów przeddecyzyjnych, Warszawa 1969.
- Kozielecki J., Psychologiczna teoria decyzji, Warszawa 1987.
- Kozielecki J., Zagadnienia psychologii myślenia, Warszawa 1968.
- Kuleszyński L., Dowodzenie wojskami a cybernetyka, Warszawa 1967.
- Lewi W.: Jak być sobą, Warszawa 1981.
- Łagodowski J., Przywództwo wojskowe – istota, kształcenie, [w:] Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO, Warszawa 1997.

- Łukaszewicz R., Wyznaczniki kształtowania sukcesów zawodowych, Warszawa-Kraków-Gdańsk 1979.
- Łukaszewski W., Szanse rozwoju osobowości, Warszawa 1984.
- Łukaszewski W., Osobowość: struktura i funkcje regulacyjne, Warszawa 1974.
- Machiawelli N., Księżę, Wrocław 1969.
- Machiawelli N., Wybór pism, Rozprawy, Warszawa 1971.
- Magoń W., Problematyka osobowości oficera dowódcy, Przegląd Morski 1971, nr 5.
- Majewska-Opełka I., Akademia sukcesu, Warszawa 1994 r.
- Maxwell J. C., Być liderem, Czyli jak przewodzić innym, Warszawa 1994.
- Maxwell J. C., Be a People Person, Wheaton 1989.
- Mazur M., Cybernetyka i charakter, Warszawa 1976.
- Mądrzycki T., Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw, Warszawa 1970.
- McGinnis A. L., Sztuka motywacji, Warszawa 1992.
- Melwin L., Kohn., Cami Schoder, Praca a osobowość, Studium współzależności, Warszawa 1986.
- Michalik M. (red.), Armia a osobowość, Warszawa 1980.
- Michalik M., Wartości osobowe dowódcy, Warszawa 1973.
- Milit., Military Leadership, headquarters, Department of The Army, Washington D.C. 1990.
- Miller J. R., The Building of Character, New Jersey 1975.
- Montana Czarnawska M., Współczesny sofista czyli nowe chwytły erystyczne, Warszawa 1995.
- Munch P.G., General George C., Marshall and the Army staff, Military Review August 1994 .
- Newman B., Dziesięć cnót dobrego przywódcy, Warszawa 1995 .
- Obuchowski K., Adaptacja twórcza, Warszawa 1985.
- Obuchowski K., Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych, Warszawa 1982.
- Obuchowski K., osobowość a społeczna efektywność działania, [w:] Studia osobowości (red. Obuchowski K.), Warszawa 1975.
- Osińska W., Człowiek na marginesie świata, Warszawa 1985.
- Osińska W., Wartości o świecie techniki, Warszawa 1987.
- Ossowska M., Motywy postępowania, Warszawa 1958.
- Paleski Z., Osobowość dowódcy – model postulowany, Wojsko Ludowe 1971, nr 9.
- Paleski Z., Psychologia wybranych specjalności wojskowych. Warszawa 1974.
- Palewski Z., Rola osobowości dowódcy w procesie dowodzenia, Myśl Wojskowa 1971, nr 10.
- Palewski Z., Wprowadzenie do psychologii osobowości, Warszawa 1974.
- Paluchowski W. J. (red.), Z zagadnień diagnostyki osobowości, Wrocław 1983.
- Paluchowski W. J., Osobowość a działanie, Wrocław 1981.
- Pedagogiske principper for forsvaret, Kopenhagen 1984.
- Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Kraków 1996.
- Pęksa R., Przywództwo wojskowe w Korpusie Marines USA – Wnioski do działalności dowódczej i oświatowo-wychowawczej w wojsku polskim, [w:] Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO, Warszawa 1997.
- Pieter J., Strach i odwaga, Warszawa 1971.
- Pieter J., Wstęp do nauki o osobowości, Katowice 1969.
- Pietrasiński Z., Myślenie twórcze, Warszawa 1969.
- Pietrasiński Z., Praktyczna psychologia pracy, Warszawa 1965.
- Pietrasiński Z., Sprawne kierownictwo, Warszawa 1962.
- Pietrasiński Z., Twórcze kierownictwo, Warszawa 1975.

- Półturzycki J., O technice uczenia się dorosłych, Warszawa 1966.
- Ranschburg J., Lęk, gniew, agresja, Warszawa 1980.
- Rejmer D. J., Reengineering Forces Command For the 21 Cantry, Army May 1995.
- Reykowski J. (red.), Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi, Warszawa 1980.
- Reykowski J. (red.), Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej, Warszawa 1964.
- Reykowski J., Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego, Warszawa 1966.
- Reykowski J., Osobowość jako centralny system regulacji i integracji czynności,[w:] Psychologia, Warszawa 1975.
- Reykowski J., Procesy emocjonalne. Motywacja. Osobowość. Warszawa 1992.
- Rudniański J., Homo cogitans. O myśleniu twórczym i kryteriach wartości, Warszawa 1975.
- Rudnieński J., Kompromis i walka, Warszawa 1989.
- Schwarzkopf N., Nie trzeba być bohaterem, Warszawa 1993.
- Sidor M., System oceny osobowości dowódcy, Warszawa 1975.
- Siek S., Formowanie osobowości, Warszawa 1986.
- Siek S., Struktura osobowości, Warszawa 1986.
- Sienkiewicz P., Stan obecny i perspektywy rozwoju współczesnej teorii dowodzenia, Myśl Wojskowa 1982, nr 12.
- Soszyński P., Nieć P., Formy i metody wychowania w szkołach wojskowych USA, Wojsko i Wychowanie 1997, nr 9.
- Steward D. M., Praktyka kierowania, Warszawa 1994.
- Stogdill R. M., Handbook of Leadership, New York 1974 r.
- Strelau J., Temperament i typ układu nerwowego, Warszawa 1969.
- Strelau J., Temperament, osobowość, działanie, Warszawa 1985.
- Super D. E., Psychologia zainteresowań, Warszawa 1972.
- Szewczuk W., Psychologia, Warszawa 1990.
- Szulc B., Kanarski L., Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych, Warszawa 1998.
- Szulc B., Przywództwo w dowodzeniu wojskami, Warszawa 1995 r.
- Szulc B., Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Cechy i procedury przywództwa, Warszawa 1997.
- Szulc B. (red.), Możliwości zastosowania koncepcji przywództwa NATO w wojskach lądowych RP, Warszawa 2000.
- Toffler A., Szok przyszłości, Warszawa 1975.
- Toffler A., Trzecia fala, Warszawa 1986.
- Tomaszewski T., Struktura czynności ludzkich, Wybrane Zagadnienia Prakseologiczne, Warszawa 1962, z. 4.
- Tomaszewski T., Wstęp do psychologii, Warszawa 1971.
- Tomaszewski T., Z pogranicza psychologii i pedagogiki, Warszawa 1970.
- Witkowski S. A., Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia, Wrocław 1995 r.
- Wittenstein L., O pewności, Warszawa 1993.
- Woodward J., Industrial Organization, London 1965.
- Yukl G.A., Leadership in Organizations, New York 1994 r.
- Zakrzewski J., System przygotowania nowoczesnego dowódcy i oficera sztabu, Myśl Wojskowa 1973, nr 2.
- Zakrzewski J., Model osobowości absolwenta ASG, Myśl Wojskowa 1972, nr 12.
- Zaleski Z., Psychologia zachowań celowych, Warszawa 1991.

Zawadzki B., Wstęp do teorii osobowości, Warszawa 1970.

Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i zarządzania, Warszawa 1967.

Żuk A., Uzdolnienie twórcze a osobowość, Poznań 1986.

**WARTOŚCI, CECHY CHARAKTERU I UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCY
BEZPOŚREDNIEGO W WOJSKACH LĄDOWYCH USA**

Nr ¹	Wartości, cechy charakteru i umiejętności	Cecha składowa lub zachowanie wskazujące na istnienie cechy
1	2	3
I. Wartości		
1.1	Lojalność	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji
1.2		Lojalność w stosunku do podwładnego
1.3		Lojalność w stosunku do przełożonego
2.1	Powinność	Pracowitość – wykonywanie pracy jak najlepiej
2.2		inicjatywność -przejawianie inicjatywy
2.3		planowość -działanie z namysłem po zastanowieniu
2.4		prawdomówność w każdej sytuacji nie posługiwanie się kłamstwem
2.5		odpowiedzialność - za działania swoje i podwładnych
2.6		odmowa wykonania rozkazu niezgodnego z prawem
3.1	Szacunek	tolerancyjność w stosunku do podwładnych z różnych grup etnicznych i religijnych
3.2		sprawiedliwość i równouprawnienie
		stwarzanie atmosfery tolerancji
3.3		stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych
3.4		stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych
3.5		duch bezinteresownej służby
3.6		codzienna uprzejmość
4	Honor	przedłożenie wojskowych wartości ponad własnymi interesami, karierą i komfortem poprzez przestrzeganie przysięgi i przestrzeganie wartości wojskowych we wszystkim co się robi
5.1	Prawość	działanie zgodnie z prawem i moralnością
5.2		uczciwość w każdej sytuacji
5.3		zgodność słów z czynami (informują o niemożliwości wykonania zadania)
5.4		robienie rzeczy słusznych z wyboru, a nie nakazu

¹ Numer został nadany tym cechom, wartościom i umiejętnościom, które zostały wykorzystane w kwestionariuszu ankiety.

1	2	3
5.5		szczerść wypowiedzanie myśli
	Odwaga osobista	
6.1	Odwaga moralna	postępowanie. zgodnie ze swoimi lub wojskowymi wartościami (prawość i honor), zasadami i przekonaniemi bez wzgłędu na skutki, np. branie odpowiedzialności za decyzje i skutki bez wzgłędu na wyniki
		zmienianie, rozważanie, krytyczna samoocena
		szczerść – prawdomówność, uczciwość, bez uprzedzeń i złośliwości, w każdej sytuacji – np. pomyłki podwładnego; jest warunkiem zaufania
6.2	Odwaga fizyczna	pokonywanie strachu wobec krzywdy cielesnej i dalsze działanie
7.1	Bezinteresowna służba	wykonywanie tego co jest ważne dla narodu, organizacji i podwładnych przedkładając obowiązki nad swój własny interes
7.2		nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze jednocześnie raniąc innych lub sabotując zadanie
II. Cechy		
Umysłowe (mentalne)		
8.1	Wola działania	
8.2	Samodyscyplina	wykonywanie tego co potrzeba bez wzgłędu na własne odczucia, efekt – robienie rzeczy słusznych bez wzgłędu na konsekwencje
8.3	Inicjatywa	zdolność do samodzielnego rozpoczynania działań kiedy nie ma żadnych instrukcji, działania gdy zmienia się sytuacja. Należy rozwijać inicjatywę poprzez styl działania i atmosferę org. – poprzez wybaczenie pomyłek
8.4	Rozsądek	zdolność do szybkiej oceny sytuacji, rangowania kolejności i ważności działań, wybierania działań
8.5	Przewidywanie skutków	
8.6	Wiara w siebie	możliwość działania w każdej sytuacji, opiera się na kompetencji, efekt wpajanie wiary podwładnym
8.7	Inteligencja (zdolność wnioskowania)	refleksyjność
	Świadomość kulturowa	układ wiary, wartości i tego co jest ważne(problemy etniczne, obyczaje)
Fizyczne		
8.8	tężyzna fizyczna	działanie dla utrzymania zdrowia egzaminy, higiena, porządek wokół siebie

1	2	3
8.9	sprawność fizyczna	wytrzymałość fizyczna
8.10		dbałość o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą
Emocjonalne		
9.1	Samokontrola własnych emocji	
	Dobór emocji do sytuacji	
III. Umiejętności		
Interpersonalne		
10.1	Komunikowanie	jedno i dwustronne, zasady, werbalne i niewerbalne
	Nadzorowanie	
	Doradztwo	
Koncepcyjne		
10.2	Kreowanie pomysłów	
10.3	Krytyczne podejście do problemu	refleksja i namysł
10.4	Myślenie kreatywne	
	Motywacje etyczne	
10.5	Myślenie refleksyjne	zdolność przyjęcia informacji, jej oceny i wnioskowania o przyczynach porażki bądź sukcesu
Techniczne		
11.1	Znajomość sprzętu	
11.2	Posługiwanie się sprzętem	
Taktyczne		
	Znajomość doktryny	
12.1	Posługiwanie się rzemiosłem wojskowym	

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

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

W związku z poszukiwaniem modelu skutecznego przywódcy oraz jego uwarunkowań prosimy, korzystając z Pana uprzejmości i doświadczeń, o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszej ankiecie.

Ankieta jest całkowicie anonimowa, a wyniki badań będą wykorzystywane wyłącznie do celów naukowych.

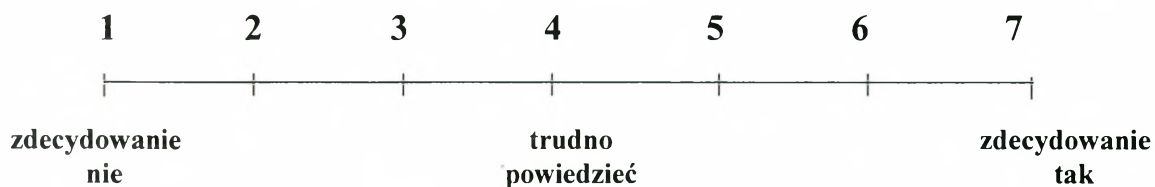
Serdecznie dziękujemy za pomoc

płk prof. dr hab. Bogdan. Szulc
mjr dr Tomasz Majewski

Jak zapewne Panowie wiedzą, istnieją dowódcy, którzy skuteczniej niż inni potrafią pozytywnie wpływać na działanie podwładnych i sprawiają, iż podwładni chcą jak najlepiej wykonywać swoje zadania – bez względu na to, czy są nadzorowani czy też nie. Jednak w pewnej mierze jest to uwarunkowane rodzajem i natężeniem uznawanych wartości, cech charakteru oraz umiejętnościami, jakimi wykazują się owi dowódcy. Przykładową listę cech i umiejętności przedstawiono poniżej.

1. Czy, opierając się na własnym doświadczeniu, zgadza się Pan, iż kolejno wymienione wartości, cechy, umiejętności i zachowania są potrzebne dowódcy do skutecznego przewodzenia podwładnymi?

(Stopień aprobaty proszę określić wpisując w tabelę cyfrę z siedmiostopniowej skali.)



Lp.	Wartość, cecha, umiejętność, zachowanie	Stopień aprobaty
1.1	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	
1.2	Lojalność w stosunku do podwładnego	
1.3	Lojalność w stosunku do przełożonego	
2.1	Pracowitość	
2.2	Przejawianie inicjatywy	
2.3	Działanie z namysłem	
2.4	Prawdomówność w każdej sytuacji	
2.5	Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	
2.6	Odmawianie wykonania rozkazu niezgodnego z prawem	
3.1	Tolerancyjność religijna	
3.2	Sprawiedliwość	
3.3	Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	
3.4	Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	
3.5	Bezinteresowność służby	
3.6	Codzienna uprzejmość	

4	Postępowanie z honorem	
5.1	Działanie zgodnie z prawem i moralnością	
5.2	Uczciwość w każdej sytuacji	
5.3	Zgodność słów z czynami	
5.4	Działanie z wyboru a nie nakazu	
5.5	Szczerść wypowiadanie myśli	
6.1	Odwaga moralna, szczerść	
6.2	Pokonywanie strachu przed krzywdą cielesną	
7.1	Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	
7.2	Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	
8.1	Wola działania	
8.2	Samodyscyplina	
8.4	Rozsądek	
8.5	Przewidywanie skutków	
8.6	Wiara w siebie	
8.7	Zdolność wnioskowania	
8.8	Dbalść o zdrowie i higienę	
8.9	Wytrzymałość fizyczna	
8.10	Dbalść o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą	
9.1	Samokontrola własnych emocji	
10.1	Umiejętne komunikowanie informacji	
10.2	Kreowanie pomysłów (pomysłowość)	
10.3	Krytyczne podejście do problemu	
10.4	Myślenie kreatywne	
10.5	Myślenie refleksyjne	
11.1	Znajomość sprzętu	
11.2	Posługiwanie się sprzętem	
12.1	Umiejętności taktyczne	

2. Jakie inne wartości, cechy i umiejętności, Pana zdaniem, powinien posiadać skuteczny przywódca?

.....
.....

3. Czy może Pan stwierdzić, iż wykonywanie obowiązków służbowych, generalnie, jest dla Pana źródłem satysfakcji z pracy (lub było źródłem – w przypadku studentów)?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

- | | | |
|---------------------|---------------------|----------------------|
| 1. Zdecydowanie nie | 2. Raczej nie | 3. Trudno powiedzieć |
| 4. Raczej tak | 5. Zdecydowanie tak | |

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

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

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

5. Jak ważne, w skutecznym kierowaniu podwładnymi, są, Pana zdaniem, poniżej przedstawione działania?

(proszę o wpisanie obok sformułowań numerów wybranych odpowiedzi)

1. Bardzo ważne 2. Przeciętnie ważne 3. Mało ważne 4. Nieważne

- | | |
|--|-------|
| 1. Nacisk na kształtowanie przyjaznych stosunków z podwładnymi | |
| 2. Nacisk na planowe wykonywanie postawionych zadań | |
| 3. Nacisk na ścisłe przestrzeganie przepisów | |
| 4. Nacisk na ustalanie podwładnym ścisłych reguł postępowania | |
| 5. Nacisk na uzyskiwanie opinii pracowników przez podjęciem decyzji | |
| 6. Przekazywanie podwładnym części uprawnień i dużej swobody wykonywania zadań | |

6. Jakie inne działania, nie wymienione w pytaniu poprzednim, Pana zdaniem, powinien realizować skuteczny dowódca?

.....
.....

7. Czy są, wśród niżej wymienionych, takie wartości i cechy, które, Pana zdaniem, w praktyce wojskowej naszej armii występują zbyt rzadko?

(proszę o zakreślenie kółkiem numerów wybranych odpowiedzi)

- 1.1 Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji
- 1.2 Lojalność w stosunku do podwładnego
- 1.3 Lojalność w stosunku do przełożonego
- 2.1 Pracowitość
- 2.2 Przejawianie inicjatywy
- 2.3 Działanie z namysłem
- 2.4 Prawdomówność w każdej sytuacji
- 2.5 Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych
- 3.2 Sprawiedliwość w ocenianiu działań podwładnych
- 3.3 Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych
- 3.4 Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych
- 3.6 Codzienna uprzejmość
- 5.1 Działanie zgodnie z prawem i moralnością
- 5.2 Uczciwość w każdej sytuacji
- 5.3 Zgodność słów z czynami
- 5.4 Działanie z wyboru a nie nakazu
- 5.5 Szczerość wypowiedzania myśli
- 6.1 Odwaga moralna
- 7.2 Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze
- 8.5 Przewidywanie skutków działań
- 8.8 Dbłość o zdrowie i higienę
- 8.10 Dbłość o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą

8. Na podstawie własnego dotychczasowego doświadczenia proszę określić, w jakim stopniu dany czynnik wpływa na karierę zawodową oficerów.

(proszę o wpisanie obok czynników numerów wybranych odpowiedzi)

1. Wpływa w dużym stopniu 2. Wpływa w stopniu przeciętnym
3. Wpływa w małym stopniu 4. Nie wpływa

- 1. Lojalność wobec przełożonych, ...
- 2. Doskonalenie swoich kwalifikacji zawodowych, ...
- 3. Obycie towarzyskie, ...
- 4. Umiejętności przewodzenia
- 5. Szczęście, przypadek
- 6. Pomysłowość, kreatywność
- 7. Umiejętności zawodowe
- 8. Uległość wobec przełożonych
- 9. Dbanie o podwładnych
- 10. Aktualny nastrój przełożonego
- 11. Ukończenie studiów w AON
- 12. Częste zgadzanie się z przełożonym
- 13. Ścisłe kontrolowanie podwładnych
- 14. Uzyskanie stopnia naukowego doktora

15. Polecenie przez wpływowego znajomego
16. Działanie zgodnie z prawem
17. Sprawność fizyczna
18. Szczerość wypowiedzania myśli
19. Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes
20. Odwaga moralna
21. Dyspozycyjność wobec przełożonych
22. Poczucie humoru
23. Działania pod przełożonego
24. Rzetelna, systematyczne wykonywanie obowiązków
25. Służalczość
26. Wygląd zewnętrzny
27. Uczciwość w każdej sytuacji
28. Sprawność intelektualna
29. Odnoszone sukcesy zespołu którym się kieruje

9. Jakie obecnie zajmuje Pan stanowisko?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. Student studiów dyplomowych, | 2. Słuchacz studiów podyplomowych |
| 3. Adiunkt | 4. Asystent, wykładowca, |
| 5. Kierownik Katedry, Kierownik Zakładu | 6. Inne – jakie? |

10. Czy w dotychczasowej służbie wojskowej pracował Pan na stanowisku typowo dowódczym (kierownika komórki organizacyjnej, dowódcy pododdziału lub oddziału, zastępcy)?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

- | | |
|---------|--------|
| 1. Tak. | 2. Nie |
|---------|--------|

11. Na jakim stanowisku pracował Pan przed podjęciem studiów w AON (dotyczy słuchaczy studiów podyplomowych, studiów dyplomowych, innych)?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

1. Dowódca pododdziału
2. Oficer dowództwa szczebla oddziału,
3. Oficer dowództwa szczebla ZT lub wojsk lądowych
4. Dowódca oddziału, zastępca, szef sztabu
5. Kierownik innej, niż wymienione, komórki organizacyjnej
6. Inne stanowisko – jakie?

12. Jaki posiada Pan stopień – oficera młodszego czy oficera starszego?

(proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej odpowiedzi)

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. Oficer młodszy | 2. Oficer starszy |
|-------------------|-------------------|

ZAŁĄCZNIK 3

**ŚREDNIA ARYTMETYCZNA¹ APROBATY OFICERÓW MŁODSZYCH I
OFICERÓW STARSZYCH TYCH WARTOŚCI, CECH, UMIEJĘTNOŚCI,
KTÓRE, WEDŁUG MODELU SIŁ ZBROJNYCH USA, POWINIEN UZNAWAĆ
SKUTECZNY PRZYWÓDCA**

Lp.	Wartość, cecha, umiejętność, zachowanie	Oficerowie młodszy		Oficerowie starsi	
		średnia arytm. (pkt.)	odchyl. stand. (pkt.)	średnia arytm. (pkt.)	odchyl. stand. (pkt.)
1.1	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	5,03	1,72	5,46	1,80
1.2	Lojalność w stosunku do podwładnego	5,92	1,15	6,15	1,46
1.3	Lojalność w stosunku do przełożonego	5,93	1,01	6,39	,81
2.1	Pracowitość	5,85	1,09	5,70	1,41
2.2	Przejawianie inicjatywy	5,88	1,35	6,17	1,00
2.3	Działanie z namysłem	5,95	1,06	6,22	,77
2.4	Prawdopodobność w każdej sytuacji	5,10	1,65	5,65	1,46
2.5	Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	6,19	1,14	6,70	,54
2.6	Odmawianie wykonania rozkazu niezgodnego z prawem	5,63	1,56	6,15	1,35
3.1	Tolerancyjność religijna	5,64	1,48	5,83	1,49
3.2	Sprawiedliwość	6,28	1,04	6,56	,74
3.3	Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	5,88	1,02	6,37	,78
3.4	Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	5,68	1,16	6,04	1,08
3.5	Bezinteresowność służby	4,25	1,86	5,37	1,42
3.6	Codzienna uprzejmość	5,38	1,31	5,61	1,32
4	Postępowanie z honorem	6,14	1,08	6,43	,90
5.1	Działanie zgodnie z prawem i moralnością	5,99	1,16	6,44	,95
5.2	Uczciwość w każdej sytuacji	5,50	1,49	6,20	1,05
5.3	Zgodność słów z czynami	6,27	1,05	6,43	,79
5.4	Działanie z wyboru a nie nakazu	5,39	1,42	5,67	,87

¹ Zastosowano skalę 7-punktową, gdzie 1 – zdecydowanie nie, 4 – trudno powiedzieć, 7 – zdecydowanie tak.

5.5	Szczerość wypowiedzianie myśli	5,15	1,45	5,85	1,12
6.1	Odwaga moralna, szczerość	5,75	1,14	6,15	1,02
6.2	Pokonywanie strachu przed krzywdą cielesną	4,96	1,39	5,47	1,31
7.1	Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	4,11	1,80	4,89	1,72
7.2	Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	4,50	1,64	5,07	1,66
8.1	Wola działania	5,65	1,10	6,02	,90
8.2	Samodyscyplina	6,14	,87	6,39	,81
8.3	Inicjatywa	5,99	1,14	6,24	,87
8.4	Rozsądek	6,15	,94	6,31	,80
8.5	Przewidywanie skutków	6,12	1,06	6,41	,71
8.6	Wiara w siebie	6,16	,97	6,30	,84
8.7	Zdolność wnioskowania	6,10	,94	6,31	,93
8.8	Dbłość o zdrowie i higienę	6,03	1,15	6,02	1,14
8.9	Wytrzymałość fizyczna	5,90	1,20	5,89	1,09
8.10	Dbłość o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą	6,10	1,19	6,11	1,19
9.1	Samokontrola własnych emocji	6,07	1,19	6,26	,87
10.1	Umiejętne komunikowanie informacji	5,99	1,00	6,30	,77
10.2	Kreowanie pomysłów (pomysłowość)	5,82	1,13	6,26	,78
10.3	Krytyczne podejście do problemu	5,50	1,26	5,74	1,35
10.4	Myślenie kreatywne	5,67	1,25	6,02	1,07
10.5	Myślenie refleksyjne	5,33	1,25	5,80	1,11
11.1	Znajomość sprzętu	5,81	1,27	5,91	1,14
11.2	Posługiwanie się sprzętem	5,86	1,31	5,74	1,17
12.1	Umiejętności taktyczne	6,16	,97	6,07	1,08

ZAŁĄCZNIK 4

**MACIERZ KORELACJI (R PEARSONA) CECH I WARTOŚCI
WSKAZYWANYCH PRZEZ RESPONDENTÓW JAKO TE, KTÓRE
WYSTĘPUJĄ ZBYT RZADKO (ZMIENNE P7.1.1-P7.2.5)**

(istotnie statystycznie na poziomie $p < 0,05$ są współczynniki o wartości od $r = 0,19$)

Opis zmiennych jak w załączniku 2 pytanie nr 7.

Zmienne	P7 1 1	P7 1 2	P7 1 3	P7 2 1	P7 2 2	P7 2 3	P7 2 4	P7 2 5
P7 1 1	1,00	-,09	,13	,20	,09	,01	,12	,02
P7 1 2	-,09	1,00	,23	-,06	-,08	,14	,25	,07
P7 1 3	,13	,23	1,00	,16	,00	,23	,11	,23
P7 2 1	,20	-,06	,16	1,00	,29	,15	,14	,15
P7 2 2	,09	-,08	,00	,29	1,00	,02	,04	,09
P7 2 3	,01	,14	,23	,15	,02	1,00	,02	,13
P7 2 4	,12	,25	,11	,14	,04	,02	1,00	-,02
P7 2 5	,02	,07	,23	,15	,09	,13	-,02	1,00
P7 3 2	-,08	,19	,10	,08	,05	,13	,11	,14
P7 3 3	-,07	-,07	,03	,17	,21	,06	,13	,07
P7 3 4	,03	,06	,04	,08	,15	,08	,12	,09
P7 3 6	,19	,13	,17	,20	,10	,02	,08	,06
P7 5 1	,10	-,04	-,00	,14	,04	,01	,16	,04
P7 5 2	,17	,09	,08	,27	,07	,05	,22	,06
P7 5 3	-,02	,20	,21	,14	,21	,20	,21	,21
P7 5 4	,12	,18	,02	,27	,19	,07	,15	,16
P7 5 5	-,13	,08	,11	,17	,13	,09	,28	,19
P7 6 1	,13	,03	,06	,16	,10	,07	,20	,04
P7 7 2	-,05	,09	,17	,10	,05	,04	,13	,10
P7 8 5	-,04	,09	,14	,18	,06	,32	,05	,18
P7 8 8	-,02	-,01	,09	,11	,04	,05	,14	-,00
P7 8 10	,05	,03	,13	,26	,14	,00	,03	,11

ZAŁĄCZNIK 5

MACIERZ KORELACJI (R PEARSONA) CECH I WARTOŚCI WSKAZYWANYCH PRZEZ RESPONDENTÓW JAKO TE, KTÓRE WYSTĘPUJĄ ZBYT RZADKO (ZMIENNE P7.3.2-P7.8.10)

(istotnie statystycznie na poziomie $p < 0,05$ są współczynniki o wartości od $r = 0,19$)

Opis zmiennych jak w załączniku 2 pytanie nr 7.

Zmien- ne	P7_3 2	P7_3 3	P7_3 4	P7_3 6	P7_5 1	P7_5 2	P7_5 3	P7_5 4	P7_5 5	P7_6 1	P7_7 2	P7_8 5	P7_8 8	P7_8 10
P7_1_1	-,08	-,07	,03	,19	,10	,17	-,02	,12	-,13	,13	-,05	-,04	-,02	,05
P7_1_2	,19	-,07	,06	,13	-,04	,09	,20	,18	,08	,03	,09	,09	-,01	,03
P7_1_3	,10	,03	,04	,17	-,00	,08	,21	,02	,11	,06	,17	,14	,09	,13
P7_2_1	,08	,17	,08	,20	,14	,27	,14	,27	,17	,16	,10	,18	,11	,26
P7_2_2	,05	,21	,15	,10	,04	,07	,21	,19	,13	,10	,05	,06	,04	,14
P7_2_3	,13	,06	,08	,02	,01	,05	,20	,07	,09	,07	,04	,32	,05	,00
P7_2_4	,11	,13	,12	,08	,16	,22	,21	,15	,28	,20	,13	,05	,14	,03
P7_2_5	,14	,07	,09	,06	,04	,06	,21	,16	,19	,04	,10	,18	-,00	,11
P7_3_2	1,00	,01	,01	,16	,12	,07	,33	,11	,13	,11	,17	,25	-,05	,03
P7_3_3	,01	1,00	,40	,11	,11	,10	,08	,02	,26	,17	,09	,14	,06	,06
P7_3_4	,01	,40	1,00	-,02	-,06	-,04	,09	,13	,06	,01	,12	,08	,05	-,00
P7_3_6	,16	,11	-,02	1,00	,19	,25	,15	,21	,16	,17	,16	,13	,18	,18
P7_5_1	,12	,11	-,06	,19	1,00	,10	,08	,11	,17	,20	,09	,04	,06	,21
P7_5_2	,07	,10	-,04	,25	,10	1,00	,13	,12	,13	,21	,07	,26	,06	,17
P7_5_3	,33	,08	,09	,15	,08	,13	1,00	-,01	,30	,14	,21	,22	,06	,03
P7_5_4	,11	,02	,13	,21	,11	,12	-,01	1,00	,13	,10	,22	,17	,01	,15
P7_5_5	,13	,26	,06	,16	,17	,13	,30	,13	1,00	,17	,23	,06	,07	,18
P7_6_1	,11	,17	,01	,17	,20	,21	,14	,10	,17	1,00	-,05	,22	,16	,12
P7_7_2	,17	,09	,12	,16	,09	,07	,21	,22	,23	-,05	1,00	,06	,15	,10
P7_8_5	,25	,14	,08	,13	,04	,26	,22	,17	,06	,22	,06	1,00	,01	,19
P7_8_8	-,05	,06	,05	,18	,06	,06	,06	,01	,07	,16	,15	,01	1,00	,23
P7_8_1 0	,03	,06	-,00	,18	,21	,17	,03	,15	,18	,12	,10	,19	,23	1,00