

Leszek Kanarski
Piotr Gawliczek

PRZYWÓDZTWO W ARMIIACH NATO

Przez wiele lat w wojsku utożsamiano dowodzenie z przywództwem. Traktowano te określenia bądź synonimicznie, bądź też zakładano, że w przypadku dowodzenia mamy do czynienia także z przywództwem. W obu przypadkach identyfikowano je z funkcją i pozycją społeczną.

Wydaje się jednak, że przywództwo w grupach celowych (organizacyjnych) wyróżnia szczególnie zdolność skutecznego, wspólnego realizowania zadań i zjednywania czy pozyskiwania sobie ludzi. Coraz częściej w naszej armii dostrzega się, iż istota rzeczywistego przywództwa polega na zjednywaniu sobie zwolenników dla realizacji określonych celów.

Można przyjąć, iż w procesie dowodzenia coraz ważniejszą rolę odgrywać będzie przywództwo przełożonych, będące gwarantem efektywniejszego wykorzystania wszelkich zasobów tkwiących w podwładnych.

55229

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Leszek Kanarski
Piotr Gawliczek

PRZYWÓDZTWO W ARMIACH NATO



Warszawa 2002

Recenzenci:

gen. dyw. prof. dr hab. Bolesław Balcerowicz
profesor AON, dr hab. Ryszard Stępień

Autorzy poszczególnych części pracy:

Leszek Kanarski: 1.3; 1.4; 2; 3; 4.1; 4.2; 4.3; 5.1; 5.2; 6.1; 6.2; 6.3; 7.1; 7.2; 7.3; 7.4.

Piotr Gawliczek: 1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 4.3.1; 5.3; 6.3; 7.4.

Projekt okładki

Dariusz Łysio

Redaktor

Teresa Piątek

Redaktor techniczny

Beata Klarowska

Korekta

Renata Czerwińska

ISBN 83-88062-53-0

Sygn. AON 5421/02

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 803/2002

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. WYZWANIA DLA SIŁ ZBROJNYCH W XXI WIEKU	7
1.1. Zmieniający się świat	7
1.2. Siły zbrojne wobec nowych zagrożeń i wyzwań	10
1.3. Zmiana obrazu wojny	15
1.4. Potrzeba przywództwa w wojsku	17
2. POJĘCIE I ISTOTA PRZYWÓDZTWA	19
2.1. Definiowanie przywództwa	19
2.2. Typologie przywództwa	26
2.2.1. Tradycyjne, legalno-racjonalne, charyzmatyczne	27
2.2.2. Przywództwo autokratyczne, demokratyczne i liberalne	27
2.2.3. Przywództwo formalne i nieformalne	28
2.2.4. Przywództwo jawne i ukryte	28
2.2.5. Przywództwo nastawione na ludzi i nastawione na zadania	29
2.2.6. Przywództwo transakcyjne i transformacyjne	31
2.2.7. Przywództwo strategiczne i przywództwo decyzyjne	34
3. PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI	36
3.1. Przywództwo jako składnik procesu zarządzania	38
3.2. Przywództwo jako wyraz funkcji zarządzania	41
3.3. Kulturowy kontekst przywództwa organizacyjnego	42
3.4. Przywództwo jako wymiar kompetencji menedżera	44
3.5. Przywództwo jako imperatyw nowoczesnej organizacji	45
4. TEORIA I PRAKTYKA PRZYWÓDZTWA W ARMII AMERYKAŃSKIEJ	49
4.1. Tradycje przywództwa w armii Stanów Zjednoczonych	49
4.2. Współczesne założenia i perspektywy przywództwa wojskowego	54
4.3. Rola West Point w systemie edukacji do przywództwa	60
4.3.1. Nauczanie przywództwa w West Point	69
5. ZAŁOŻENIA KONCEPCJI PRZYWÓDZTWA W SIŁACH ZBROJNYCH WIELKIEJ BRYTANII	75
5.1. Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego	75

5.2. Wybrane elementy przywództwa w dowodzeniu	80
5.3. Doświadczenia edukacji do przywództwa Królewskich Sił Powietrznych (Royal Air Force)	86
6. WSPÓŁCZESNA KONCEPCJA PRZYWÓDZTWA W BUNDESWEHRZE	89
6.1. Podstawowe założenia idei przywództwa	89
6.2. Założenia koncepcji Innere Führung	94
6.3. Ogólne założenia programu przywództwa realizowanego przez Wydział Przywództwa i Opieki w Centrum Innere Führung	98
7. PRZYWÓDZTWO W SIŁACH ZBROJNYCH RP	105
7.1. Tradycje	105
7.2. Współczesne zainteresowanie przywództwem	106
7.3. Zakres dotychczasowych poszukiwań i ustaleń badawczych	108
7.4. Wybrane założenia koncepcji przywództwa dla sił zbrojnych RP	114
ZAKOŃCZENIE	121
BIBLIOGRAFIA	122
WYKAZ ILUSTRACJI	127
WYKAZ TABEL	127

WSTĘP

Cechą charakteryzującą świat jest *zmiana*, mająca zakres globalny czy cywilizacyjny, bądź w jakiś sposób ograniczony, aż do wymiaru odnoszącego się do warunków codziennego życia i pracy. W tym procesie przemian, których skala w ostatniej dekadzie minionego wieku była ogromna, skokowa – uczestniczyły także siły zbrojne. Dostosowywały one swój potencjał, technikę i technologię prowadzenia wojny do kolejnych wyzwań.

Można przyjąć założenie, iż takim jakościowym zmianom ulegał także proces kształcenia w siłach zbrojnych, szczególnie przygotowania kadr dowódczych. W ostatnich latach w wielu armiach zachodnich jednym z ważniejszych komponentów kwalifikacji dowódców stały się ich umiejętności przywódcze. Ich posiadanie łączy się bowiem coraz częściej z nowymi możliwościami dynamizowania rozwoju, motywowania i inspirowania ludzi, lepszym dostosowaniem do zmian i niosących je wyzwań.

Wzmoczone zainteresowanie problematyką przywództwa w armiach łączyło się z narastaniem symptomów kryzysu tradycyjnego dowodzenia. Kryzys ten nasilił się wyraźnie w końcu lat osiemdziesiątych, wraz z zakończeniem okresu tzw. zimnej wojny między mocarstwami oraz zapoczątkowaniem procesu ustrojowych przemian w państwach Europy Środkowej i Wschodniej. Niosącą ryzyko katastrofy światowej ideę wojny totalnej zastąpiła koncepcja prowadzenia – w razie niemożności rozwiązania konfliktów na drodze pokojowej – wojen ograniczonych. Przed siłami zbrojnymi poszczególnych państw – mniejszymi, ale bardziej mobilnymi i efektywnymi – pojawiły się nowe wyzwania. Oprócz gotowości do prowadzenia regularnych operacji bojowych muszą być przygotowane także do prowadzenia operacji nowego typu. Coraz większego znaczenia nabierają wielonarodowe działania połączone, wykorzystywane do narzucania, podtrzymywania oraz budowania pokoju. Łączy się coraz częściej z nowymi możliwo-

ściami dynamizowania rozwoju, motywowania i inspirowania ludzi, lepszym dostosowaniem do zmian i niosących je wyzwania.

W armiach NATO idea przywództwa znalazła odzwierciedlenie w dokumentach normatywnych, analizach procesów dowodzenia, szacowaniu potencjału bojowego, programach szkolenia i przygotowywania kadr dowódczych.

Celem niniejszej pracy jest próba ukazania idei przywództwa na tle dokonujących się przemian politycznych, społecznych i ekonomicznych, czynników warunkujących rozwój zapotrzebowania na przywództwo we wszystkich współczesnych organizacjach oraz roli, jaką spełnia w armiach państw NATO. Ważną przesłanką podjętego wysiłku było także zaprezentowanie stanu badań i podstawowych założeń rozwoju idei przywództwa w siłach zbrojnych RP.

Prezentowany materiał jest rezultatem indywidualnej pracy jej autorów, wspólnych zainteresowań i wymiany poglądów, jak również pośrednim efektem ustaleń zespołów badawczych, w składzie których autorzy mieli zaszczyt aktywnie uczestniczyć¹.

¹ Zob. np.: B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych*, Warszawa 1998; J. Borkowski, L. Kanarski, B. Rokicki, *Teoria i praktyka przywództwa*, Warszawa 2001; *Działania połączone*, cz. I, praca badawcza pod kier. prof. dr. hab. M. Krauzego, Warszawa 2001; P. Gawliczek, L. Kanarski, B. Rokicki, M. Wiatr; *Edukacja do przywództwa w szkolnictwie wojskowym wybranych państw NATO*, Warszawa 2002.

1. WYZWANIA DLA SIŁ ZBROJNYCH W XXI WIEKU

1.1. ZMIENIAJĄCY SIĘ ŚWIAT

W ostatniej dekadzie XX wieku byliśmy świadkami ogromnych zmian cywilizacyjnych: technologicznych, politycznych, społecznych i kulturowych. Postęp w technice, procesach wytwarzania, przetwarzania i przekazywania informacji dokonał się na oczach niemal jednego pokolenia i umożliwił budowanie zupełnie nowej jakości życia i pracy. Zmiany te, poza już obecnie oczywistymi, cechuje także:

- wzrost społecznej otwartości na osiągnięcia i wartości innych narodów, kultur, grup i pojedynczych ludzi;
- popularyzacja idei wolności, solidarności, tolerancji;
- ograniczanie suwerenności państwa na rzecz instytucji samorządowych i grup lokalnych, jak również instytucji i przepisów międzynarodowych;
- humanizacja stosunków międzyludzkich głównie poprzez zastępowanie przymusu wolnym i świadomym wyborem;
- zanikanie tradycyjnych podziałów społecznych i równoczesny wzrost znaczenia ludzi wykształconych – merytokracji².

Ciekawą listę zmian społecznych i politycznych przedstawia Thomas X. Hammes³, stwierdzając, że mogą one stanowić zarzewie przyszłych konfliktów zbrojnych nowej, czwartej generacji⁴. Autor ten wskazuje na znaczenie następujących zmian:

² Zob. A. Piskozub, *Przemiany kulturowe i cywilizacyjne w perspektywie społeczeństwa postindustrialnego i aspekty globalizacji kulturowej – uwarunkowania i wnioski*, [w:] *Polska na drodze do nowoczesnej cywilizacji*, t. II, Warszawa 1990, s. 33.

³ T. X. Hammes, *The Evolution of War: The Fourth Generation*, strona internetowa – http://defenceand.society.org/second_level/strategyandforceemployment.htm. 28.05.2002.

⁴ W literaturze przedmiotu pojawia się również skrót 4GW, od angielskiego zwrotu *Fourth Generation Warfare*.

- koniec świata dwubiegunowego i interpretowania zachodzących na świecie zjawisk przez filtr zimnowojennych procesów;
- stały przyrost ludności świata i powstawanie megamiast o liczbie ludności przekraczającej 20 mln;
- obniżenie standardów życia oraz dramatyczne epidemie (np. AIDS) w wielu krajach Trzeciego Świata;
- wzrost różnych powiązań sieciowych o zasięgu światowym (np. Internet oraz stacje telewizyjne typu CNN);
- łatwość podróżowania (na przykład 24 godziny między dwoma dowolnymi punktami kuli ziemskiej);
- zmniejszanie się powierzchni ziem uprawnych i zasobów wodnych;
- dramatyczny wzrost przemytu narkotyków i powiązań z przemyłem pieniędzy i korupcją;
- rozpad ZSRR i stała niestabilność tego regionu;
- ułatwienie dostępu do różnych typów uzbrojenia;
- zintensyfikowanie się transnarodowych grup ideologicznych;
- stały wzrost zysków i jednocześnie rozszerzanie stref wpływów korporacji ponadnarodowych;
- objęcie przez USA pozycji jedyne supermocarstwa.

Tak postępujący proces zmian znajduje także odzwierciedlenie w organizacjach w ich podejściu do kapitału ludzkiego i całego procesu zarządzania. Wiąże się z przejściem do nowych sposobów i nowej filozofii organizowania działań ludzkich. Jednym z wielu rozwiązań organizacyjnych – jak zauważa Jerzy Mączyński – jest kreowanie organizacji inteligentnej, w której podstawowym, najważniejszym zasobem jest kapitał intelektualny pracowników⁵. Organizacje zmuszone są do poszukiwania jak najlepszych sposobów budowania otwartych zespołów, bardziej tolerancyjnych, elastycznych w których wzrosnie rola swobodnego działania pracowników. Wzrastająca rola ich inicjatywy i kreatywności oraz zaangażowania w realizację wspólnego celu wyznacza coraz częściej zdolność firm do prowadzenia

⁵ J. Mączyński, *Rola przywództwa w zarządzaniu kapitałem intelektualnym w procesie integracji europejskiej*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002, s. 9.

skutecznej konkurencji⁶. Zmieniające się organizacje, to te, które potrafią w pełni wykorzystać potencjał zatrudnionych w nich ludzi, odchodzić od form autokratycznego przymusu w stronę zachowań sprzyjających partycypacji i zaangażowaniu zespołów, rozwijających odpowiedzialność pojedynczych ludzi za rezultat wspólnych przedsięwzięć. Aby sprostać pojawiającym się wyzwaniom, nowoczesne organizacje potrzebują przede wszystkim:

- intelektualnego wysiłku ludzi, ich energii, inteligencji i pomysłowości;
- ich silnego pragnienia, by pozostawać członkiem tej organizacji;
- ich przekonania i akceptacji co do wartości i celów organizacji;
- ich gotowości do ponoszenia wielu trudów związanych z codzienną pracą⁷.

Już obecnie nowoczesne organizacje wymagają, oprócz nowej techniki i nowego myślenia menedżerów, także umiejętności zarządzania dynamicznego, które cechuje m.in.:

- innowacyjność (produktu, procesu, struktury, wykorzystania kapitału ludzkiego, marketingu);
- adaptacyjność (dostosowanie do zmian, oczekiwań klientów, postaw pracowników, przepisów prawa, strategii konkurentów);
- elastyczność (zdolność do dostosowywania rozmiarów organizacji, kierunków działania, strategii);
- efektywność (produkcyjna, ekonomiczna, społeczna);
- szybkość dokonywania zmian w konkurencyjnym otoczeniu⁸.

W takiej sytuacji coraz powszechniejsze staje się odwoływanie do waleń przywódcy, jego zdolności, zjednywania sobie ludzi, ich inspirowania i budowania skutecznych zespołów zadaniowych. Przywództwo w tym kontekście postrzegane jest między innymi jako: szansa przeniesienia wizji i pobudzania kreatywności pracowników⁹; wzrost możliwo-

⁶ J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001, s. 59.

⁷ Tamże, s. 9.

⁸ Charakterystykę dokonaną przez A. Z. Koźmińskiego podajemy za: A. Bednar-ski, *Pałupy i pułapki globalizacji*, Toruń 1998, s. 13–14.

⁹ R. W. Goddard, *Creative Leaders. Can Supply meet Demand?*, „Personnel Journal”, February 1990, s. 95–96, podajemy za: B. Jamka, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997, s. 115.

ści wykorzystania potencjału pracowników (uwolnienie i ukierunkowanie niewykorzystanych talentów)¹⁰; jedyna możliwość sprostania zmianom¹¹.

Można sądzić, iż pojawiający się od kilku lat problem przywództwa w wojsku jest także odzwierciedleniem tych ogólniejszych tendencji i poszukiwań sprzyjających wzrostowi organizacyjnej efektywności.

1.2. SIŁY ZBROJNE WOBEC NOWYCH ZAGROŻEŃ I WYZWAŃ

Skala zagrożeń, przed którymi stoi świat, jest bezustannie identyfikowana i poddawana szczegółowej analizie przez specjalistów w ośrodkach wielu państw wszystkich kontynentów. Ich rezultaty dostarczane politykom i systematycznie publikowane stają się częścią społecznej świadomości¹².

W podjętej przez nas próbie przedstawienia ich skali i różnorodności zdecydowaliśmy się na prezentację poglądów już znanych, ale także takich, które mimo niezwykle interesujących podejść ich autorów nie zostały jeszcze szerzej rozpowszechnione.

Zmiana dotychczasowego paradygmatu zagrożeń, koncentrującego się wokół wielkich mocarstw, ich polityki i potencjałów, na nowy asymetryczny, cechujący się dynamicznością i brakiem jakichkolwiek reguł, każe znacznie rozszerzyć obszar wszelkich prognoz. Tradycyjne widzenie świata podzielonego na mocarstwa dysponujące możliwościami użycia strategicznych sił jądrowych oraz systemów uzbrojenia konwencjonalnego, powiązanych z istniejącymi blokami polityczno-wojskowymi, względnie konkretnymi państwami, wydawało się jeszcze nie tak dawno podstawą rozważań o bezpieczeństwie. Wzajemna kontrola mocarstw obejmowała od lat ustalone obszary, gdyż siły zbrojne były, lub miały być, wykorzystywane według ściśle określonych zasad, skodyfikowanych w doktrynach, regulaminach i podręcz-

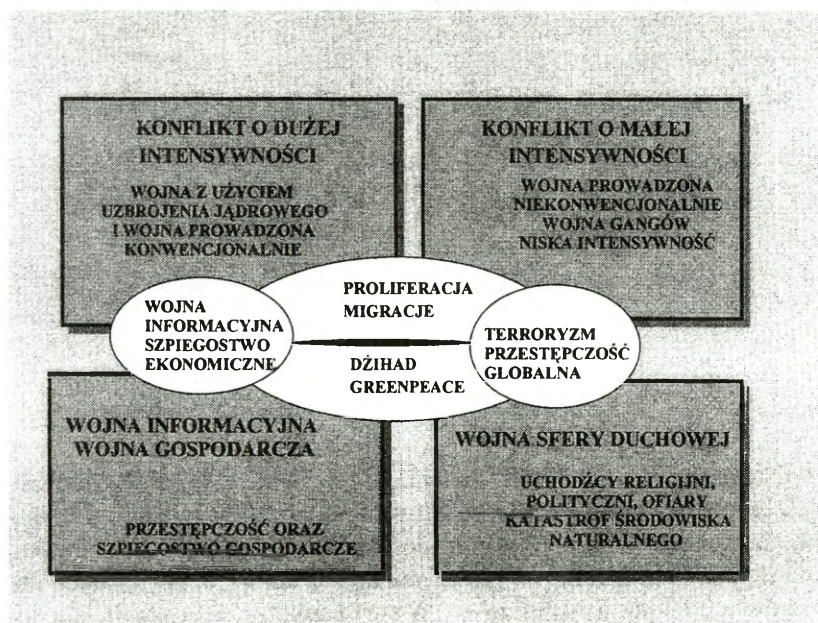
¹⁰ J. J. Cribbin, *Leadership. Strategies for Organizational Effectiveness*, New York 1981, s. 3.

¹¹ J. P. Kotter, *The Leadership factor*, New York 1988, s. 15.

¹² Zob. np. B. Balcerowicz, *Pokój i „nie – pokój”*. Na progu XXI wieku, Warszawa 2002, s. 156–198.

nikach. Ponadto przy wykorzystaniu środków rozpoznania i wywiadu możliwe było zidentyfikowanie symptomów mobilizacji stron. To już jednak przeszłość. Zdaniem Roberta D. Steele, wyłaniający się coraz wyraźniej *nowy paradygmat zagrożeń* (ang. *the new threat paradigm*) charakteryzuje odejście od jakichkolwiek dotychczasowych konwencji. Jest dynamiczny i nieliniowy, nie ma ograniczeń i reguł działania, jest prawie niemożliwy do przewidzenia, a ponadto może być wspierany przez kryminalistów, terrorystów, przemytników, skorumpowanych urzędników itp.¹³

Aktualna lista zagrożeń i wyzwań obejmuje wiele uwarunkowań pomijanych dotychczas w analizach tego typu (rys. 1).

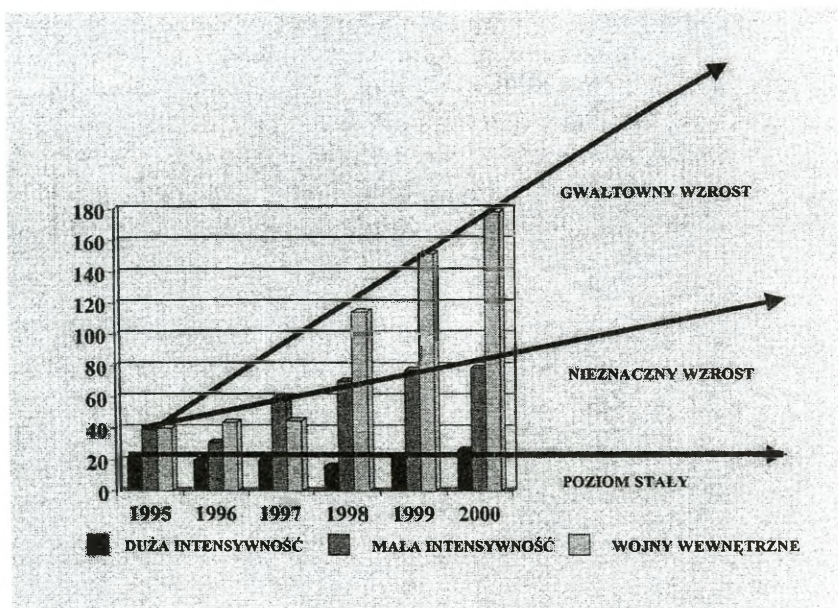


Rys. 1. Współczesne uwarunkowania zagrożeń i wyzwań¹⁴

¹³ R. D. Steele, *New craft of the intelligence*, Special report of the Institute of Strategic Studies, US Army, February 2002, s. 7.

¹⁴ Podajemy za: *Modern Conflict: The Reality*. Slide Presentation, strona internetowa: d-n-i.net/steele_modern_conflict/ s. 12.

Równie interesujących wniosków dostarcza porównanie liczby konfliktów różnej intensywności występujących na arenie światowej w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych (rys. 2)¹⁵.



Rys. 2. Konflikty okresu 1995–2000¹⁶

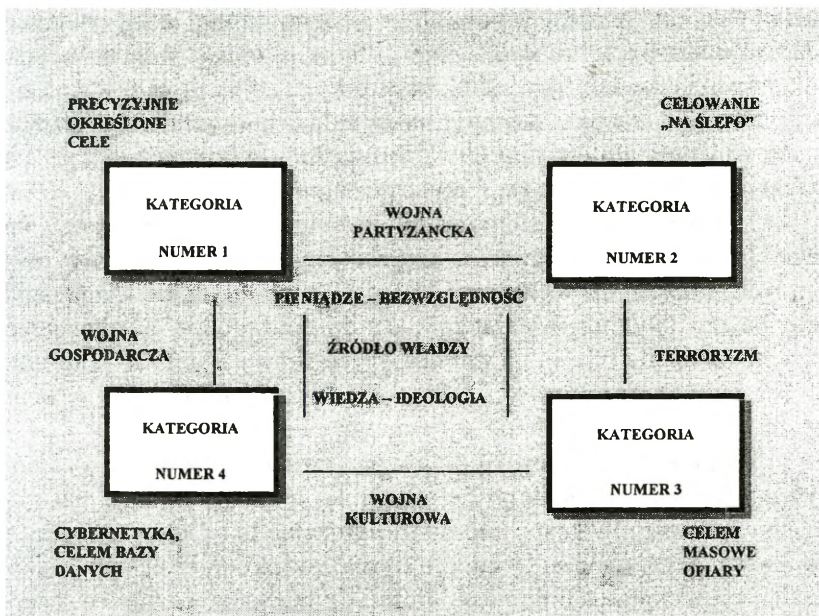
Na przykład w 2000 roku świat miał do czynienia z 26 konfliktami o dużej intensywności, które pochłonęły ponad 300 tys. ofiar, a licząc od ich początku – około 8 mln istnień ludzkich. Ponadto w 2000 roku toczyło się 78 konfliktów o małej intensywności i 178 zaliczonych do sporów o podłożu wewnętrznym. W tym statystycznym ujęciu w grupie państw o największym zaangażowaniu w różnorodne krwawe

¹⁵ Za konflikt o dużej intensywności uznano ten, w wyniku którego poziom ofiar przekraczał 1000 osób w skali roku.

¹⁶ Tamże, s. 7.

konflikty znalazły się np.: Indie, Nigeria, Indonezja, Pakistan, Kolumbia, Chiny, Rosja, Uganda, Etiopia oraz Sudan.

R. D. Steele wyróżnia cztery typy zagrożeń, innymi słowy: rodzaje przeciwników, przed jakimi mogą stanąć siły zbrojne w XXI wieku.



Rys. 3. Kategorie przeciwnika¹⁷

Przeciwnik wg kategorii nr 1 (ang. *High-Tech Brutes, the Violent State Threat*) to siły zbrojne konkretnego kraju, dysponujące kompleksowymi systemami uzbrojenia i odpowiednim zapleczem logistycznym. Zagrożenia te można najlepiej rozumieć w kategoriach zimnej wojny, a dotyczą one takich państw, jak: Chiny, Korea Pół-

¹⁷ Tamże, s. 8.

nocna, Irak, Indie, Pakistan. Są to zagrożenia najłatwiejsze do monitorowania, czynnik zaskoczenia jest prawie niemożliwy do wystąpienia.

Przeciwnik wg kategorii nr 2 (ang. *Low-Tech Brutes, the Violent Nonstate Threat*) – odzwierciedla kombinację grup kryminalnych i grup terrorystycznych. Zagrożenie nie reprezentuje określonego państwa i jest niezwykle trudne do identyfikacji. Nie ma określonych celów wojskowych i może polegać na nieograniczonej piątej kolumnie dobrze opłacanych ochotników lub osób rekrutowanych jednorazowo dla wsparcia działań. Ten rodzaj zagrożeń jest najbardziej powszechny w odniesieniu do zamiaru zachwiania ładu i porządku zorganizowanych państw i ich społeczeństw. Terroryzm, zwłaszcza bazujący na fanatyzmie jest ekstremalną formą tego zagrożenia.

Przeciwnik wg kategorii nr 3 (ang. *Low-Tech Seers, the Nonviolent Nonstate Threat*) to nieuzbrojone masy wyznawców religijnych, będące pod wpływem ideologii lub okoliczności. Co prawda nie należy tego zagrożenia zaliczać do szczególnie gwałtownego w wymiarze, ale bazuje na uzasadnionych prawach dużych grup ludności, których okoliczności, kultura i historia mogą wciągać w konfrontację z państwem lub innymi grupami niepaństwowymi.

Przeciwnik wg kategorii nr 4 (ang. *High-Tech Seers, the Volatile Mixed Threat*) – charakteryzuje mieszkankę przestępców informatycznych oraz szpiegów gospodarczych. Zagrożenie to od kilku lat wzrasta w gwałtownym tempie. Obejmuje sponsorowane przez państwa zdolności włamywania się do sieci informatycznych infrastruktury (energetyka, łączność, transport i sektor finansowy) oraz zdolności indywidualnych przestępców i gangów. Przeciwnika tego cechuje anonimowość oraz duża złożoność form działania. Może występować w powiązaniu z każdym z trzech pozostałych zagrożeń.

Nowe uwarunkowania powodują, że siły zbrojne powinny być zdolne do realizacji niekiedy diametralnie różnych misji. Ich skalę, być może wyznaczającą trwalszą tendencję zmian, dobrze ilustruje analiza zadań realizowanych z wykorzystaniem sił lądowych Stanów Zjednoczonych w okresie ok. 20 miesięcy (od kwietnia 1991 roku do grudnia 1992 roku). Autorzy tych badań, Ch. C. Moskos oraz J. Burk, opracowali listę zadań, która objęła m.in.: pomoc uciekinie-

rom w Kurdystanie oraz na Haiti, ofiarom powodzi w Bangladeszu, poszkodowanym po wybuchu wulkanu na Filipinach oraz na Sycylii. Kolejne zadania objęły wydzielenie jednostek obserwacyjnych w rejonie Zachodniej Sahary, ratownictwo cudzoziemców w Zairze, pomoc żywnościową dla Rosji, przywracanie porządku w Los Angeles, niesienie ratunku ofiarom klęski głodowej w Somalii, pomoc poszkodowanym w wyniku huraganu na Florydzie, nadzór stref zabronionych w Iraku, pomoc dla ofiar huraganu na Hawajach oraz misję pokojową w Somalii. Pozostałe zadania realizowane we wspomnianym okresie to zwalczanie przemytników narkotykowych w Kolumbii, patrolowanie granicy z Meksykiem¹⁸.

1.3. ZMIANA OBRAZU WOJNY

Zmiany przedstawiane w poprzednich podrozdziałach objęły także siły zbrojne, dowódców i żołnierzy, ich sprzęt, strategię i taktykę prowadzenia działań.

Każda epoka rozwija swój szczególny sposób prowadzenia działań wojennych, dzieląc role, przypisując je konkretnym postaciom, tworząc scenariusze o trudnej do przewidzenia dramaturgii. Jeszcze w pierwszej połowie XX wieku role równorzędne odgrywali żołnierze z poboru i dowódcy, którzy potrafili z dość dużą wprawą formować kolejne pułki z zastępów młodych ludzi. Później przez kolejne dziesięciolecia wzrastała rola wykształconych menedżerów wojny – oficerów sztabu, których zadaniem było wykorzystanie wszelkich zasobów ludzkich, gospodarczych i militarnych do prowadzenia wojen totalnych. W ostatnim dziesięcioleciu starego stulecia wybraniami teatru wojny stali się logistycy, którzy za podstawę wypracowywania sukcesu w wojnie przyjęli zgromadzony zawczasu zasób materiałów i sprzętu. Przyszłe konflikty wymuszą kolejne zmiany, a główne role przypadną z dużym prawdopodobieństwem indywidualnym żołnierzom – wojowni-

¹⁸ B. M. Bass, *Leading in the Army After Next*, „Military Review”, March–April 1998, s. 49.

kom. Jeżeli przyjąć za trafne spostrzeżenie Petera Druckera, zamieszczone w tygodniku *The Economist*, że w dzisiejszym społeczeństwie najważniejszym czynnikiem produkcji jest wiedza, która jest zawsze własnością tego, kto ją opanował, to przyszłość należy do robotników wiedzy (*knowledge workers*)¹⁹. Siła tych pracowników polega na tym, że mają szczególne umiejętności niedostępne dla kogoś, kto nie odbył podobnego jak oni szkolenia. Nie są menedżerami, profesorami, a nawet inżynierami. Są operatorami komputerów, asystentami menedżera, wykwalifikowanymi pielęgniarzami, laborantami, konserwatorami coraz bardziej skomplikowanych urządzeń. Takimi właśnie wojownikami wiedzy będą żołnierze XXI wieku.

Żołnierze XXI wieku dysponować będą ultranowoczesnymi środkami łączności satelitarnej, które umożliwią dowódcom śledzenie sytuacji na polu walki w czasie realnym, elektronicznymi mapami, superszybkim dostępem do raportów wywiadowczych czy możliwością wsparcia lotniczego w ciągu kilku minut. Dysponować uzbrojeniem o parametrach wielokrotnie przewyższających tradycyjne środki walki. Bombami zdolnymi do przebijania najgrubszych ścian budynków, pociskami uderzającymi w cel z dokładnością do kilku metrów, sprzętem umożliwiającym walkę w nocy, elektroniką, dzięki której możliwe będzie podsłuchiwanie przeciwnika z odległości kilometrów. To wszystko znacznie redukuje szanse przeciwników – tradycyjnych jednostek i ich żołnierzy. Już obecnie w ramach realizacji w armii amerykańskiej programu *Lądowy Wojownik* (ang. *Land Warrior*) żołnierze otrzymują prototypowy sprzęt, który pojedynczemu żołnierzowi zapewnia znaczną samowystarczalność. W wyposażeniu żołnierzy (na razie w siłach specjalnych) znajdują się czytniki satelitarnego systemu GPS, który określa pozycję żołnierza. Kevlarowe hełmy z kamerami umożliwiają w czasie rzeczywistym przekazywanie dowódcom obrazu z pola walki²⁰.

Każdy żołnierz będzie bardziej niż kiedykolwiek zdany sam na siebie. Być może rację ma Francois Heisbourg, który uważa, że

¹⁹ Podajemy za: W. Gadomski, *Koniec świata robotników*, „Gazeta Wyborcza”, 5–6.01.2002, s. 14.

²⁰ B. Węglarczyk, *Ucz się na kłesce*, „Gazeta Wyborcza – Magazyn Gazety”, 6.12.2001, s. 14.

współczesne pole bitwy jest już bardzo samotnym miejscem – a przyszłe stanie się nim jeszcze bardziej. Żołnierze będą musieli sprostać ciągłej, bardzo intensywnej walce, wymagającej w każdej sekundzie podejmowania w skrajnym stresie decyzji o życiu i śmierci²¹. Ich przeciwnikiem będzie nie tylko równie dobrze przygotowany przeciwnik, ale także zdalnie sterowane środki walki: bezzałogowe samoloty i aparaty latające, ruchoma broń przeciwpancerna, terenowe wozy bojowe, roboty patrolowe²².

1.4. POTRZEBA PRZYWÓDZTWA W WOJSKU

Rozwój przywództwa w armiach NATO jest następstwem poszukiwania efektywniejszych społecznie form oddziaływania na podwładnych, dających gwarancje wysokiej niezawodności²³. Pomysł nie zrodził się w gabinetach przełożonych, salach wykładowych czy umysłach teoretyków. Pojawił się w praktyce trudów szkolenia i działania bojowego w warunkach zwiększonego ryzyka oraz w sytuacjach, w których zwykle reguły formalnego podporządkowania zaczęły zawodzić²⁴. Zainteresowanie ideą przywództwa w wielu armiach jest efektem pojawienia się w końcu lat siedemdziesiątych kryzysu dowodzenia, a wzmogło się jeszcze bardziej, kiedy okazało się, że we współczesnych działaniach bojowych wzrasta rola małych struktur bojowych, wydzielonych zespołów i działań o charakterze nieregularnym²⁵. Przywództwo wśród załóg czołgowych i pojazdów opancerzonych, załóg śmigłowców i samolotów, na stanowiskach ogniowych i w gru-

²¹ Zob. F. Heisbourg, *Prognozy XXI wieku. Wojny*, Warszawa 1998, s. 43.

²² P. McGrath, *Wojna bez wojny*, „Newsweek”, 23.12.2001, s. 140–141.

²³ Zob. np.: P. E. Blackwell, G. J. Bozek, *Leadership for the New Millennium*, „Military Review”, May–June 1998; W. Kaczmarek, Z. Ścibiorek, *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995; L. Kanarski, J. Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997; M. Wiatr, *Miedzy strategią a taktyką*, Toruń 1999.

²⁴ L. Kanarski, B. Rokicki, *Przełożony i podwładni. Psychospołeczne aspekty relacji*, Warszawa 1999, s. 39.

²⁵ L. Kanarski, *Przywództwo w działaniach połączonych*, [w:] *Działania (operacje) połączone*. Materiały z konferencji naukowej, Warszawa 2002, s. 132–139.

pach rozpoznawczych stało się niezbędnym warunkiem ich skutecznego i odpowiedzialnego działania. Inspirującą rolę w rozwoju zainteresowania przywództwem w wojsku wniosła taktyka walki wykorzystująca śmigłowce do działań bezpośredniego wsparcia, rozpoznania, kierowania ogniem i dowodzenia. Okazało się bowiem, że śmigłowiec odtworzył znaną sprzed dziesiątek lat sytuację bezpośredniego dowodzenia. Obserwacja pola walki, korygowanie działań, szybkie przeciwdziałanie i podejmowanie na gorąco decyzji stają się domeną współczesnej walki zbrojnej²⁶. Pojawiające się techniczne możliwości utrzymywania bezpośredniej łączności dowódcy z pojedynczymi żołnierzami ukazują znaczenie przywódczych predyspozycji przełożonych i następstw w przypadku ich braku.

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

- dynamizowanie zmian współczesnego świata, zmiana roli armii narodowych oraz charakteru i zakresu działań sojuszniczych sił międzynarodowych. Doświadczenia ostatnich kilku lat pokazują, że jeżeli siły zbrojne są rozwijane dla wsparcia celów politycznych, to droga do skuteczności działań wiedzie poprzez działania połączone;
- umacnianie się trendu wykorzystywania sił zbrojnych także do działań innych niż wojna;
- prognozowanie charakteru i przebiegu przyszłych konfliktów i oczekiwań co do kompetencji dowódców;
- narastanie (począwszy od połowy lat siedemdziesiątych) oznak kryzysu dowodzenia opartego głównie na formalizowaniu i uściśnianiu procedur, autokratyzmie przełożonych;
- stopniowe redukowanie armii i potrzeba zapewnienia sprawnej rekonwersji kadr zwalnianych z wojska;
- tworzenie atrakcyjnego dla potencjalnych adeptów zawodowej służby wojskowej wizerunku współczesnego dowódcy, nie tylko skutecznego, ale także efektywnego społecznie²⁷.

²⁶ P. E. Blackwell, G. J. Bozek, *Leadership...*, s. 41–44.

²⁷ P. Gawliczek, L. Kanarski, *O perspektywach przywództwa w Siłach Zbrojnych RP*, „Myśl Wojskowa” 2002, nr 2, s. 192–193.

2. POJĘCIE I ISTOTA PRZYWÓDZTWA

2.1. DEFINIOWANIE PRZYWÓDZTWA

Definiowanie przywództwa jest zadaniem bardzo trudnym, a jednocześnie koniecznym, gdyż odzwierciedla nie tylko poglądy tego, który podejmuje się takiej próby, ale także ukazuje cel, jakiemu definicja ma służyć.

Trudno nie zgodzić się z poglądami W. Bennis, iż istnieje wiele interpretacji przywództwa, z których każda rzuca iskrę światła na przedmiot i każda pozostaje wyjaśnieniem niepełnym i niezadowalającym. Większość z tych definicji odzwierciedla tendencje, przelotne mody, trendy szkół i kierunków²⁸. Czasem definicje te odzwierciedlają jedynie częściowe, a nawet błędne rozumienie tego pojęcia.

W gąszczu wielu prób opisu zjawiska przywództwa i pojęcia przywódcy cenne wydaje się spostrzeżenie dokonane przez pioniera badań tej problematyki Ralphe M. Stogdilla. Zauważył on bowiem, że przywództwo jest zarówno procesem, jak i właściwością. Proces przywództwa polega na nieprzymuszonym ukierunkowaniu i koordynowaniu działań członków zorganizowanej grupy dla osiągnięcia grupowego celu. Przywództwo jako właściwość jest natomiast zbiorem cech osobowościowych przypisywanych tym, których postrzega się jako stosujących takie oddziaływania z powodzeniem²⁹. Podobnego zdania, choć już współcześnie, jest S. P. Robbins, dla którego przywództwo jest zdolnością wpływania na grupę, aby osiągnęła określone cele³⁰. Dodaje jednak, że źródła takiego wpływu mogą mieć charakter formalny, na przykład zajmowanie kierowniczego stanowiska w organizacji, lub nieformalny.

²⁸ W. Bennis, B. Nanus, *Leaders, Strategies for Taking Charge*, New York 1985, s. 4. Podajemy za: T. Anderson, *Więcej niż lider*, Międzybórz 1992.

²⁹ R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership*, New York 1974, s. 7.

³⁰ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 238.

Kiedy przywództwo rozpatrywane bywa jako proces społeczny, poszukuje się i poddaje analizie wszystkie jego elementy mające wpływ na zachowania innych. Najbardziej lapidarnie społeczny kontekst przywództwa formułuje Andrew Leigh i Michael Maynard. Ich zdaniem do ważniejszych warunków zaistnienia przywództwa należą: osoba – sytuacja – czas – inni ludzie (zwolennicy, stronnicy)³¹.

Podobnie jako rodzaj społecznego wpływu rozpatrują przywództwo M. Koster i S. Kownacki. Zauważają, że pojawia się on wówczas, gdy jedna osoba – przywódca – jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, z powodu społecznego stosunku, jaki zachodzi pomiędzy nimi. Przywództwo wiąże się z pewnymi szczególnymi cechami i zachowaniami osoby, której inni skłonni są zaufać i się podporządkować. Przywództwo wiąże się zatem także z cechami, potrzebami, interesami i celami tych, którzy mu podlegają³².

H. P. Sims i Ch. C. Manz dodają, że przywództwo w swoim oddziaływaniu na zachowania innych wiąże się również z wykonywaniem szeregu czynności i polega na: ustalaniu nowych wzorów zachowań, zmianie częstości występowania określonych zachowań i dostarczeniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań³³.

Dla C. A. Gibb przywództwo jest społeczną funkcją albo zespołem funkcji, które są realizowane w grupie. Zjawisko przywództwa może zaistnieć wówczas i tylko wówczas, gdy jest ono wzajemnym stosunkiem pomiędzy jednostką, którą nazwiemy przywódcą, a grupą, na którą przywódca wywiera systematyczny wpływ i o zachowaniu której może powiedzieć, że jest zgodne z życzeniami przywódcy.

W zależności od stopnia uległości zwolenników wobec przywódcy mówimy o efektywności przywództwa. W przypadku gdy nie wy-

³¹ A. Leigh, M. Maynard, *Lider doskonały*, Poznań 1999, s. 9.

³² M. Koster, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1996, s. 422.

³³ H. P. Sims, Ch. C. Manz, *Social Learning Theory. The Role of Modeling in the Exercise of Leadership*, „Journal of Organizational Behavior Management” 1981/1982, nr 3–4.

stępuje zjawisko podporządkowania się grupie życzeniom jednostki, nie zachodzi stosunek przywództwa. Immanentną cechą funkcji przywództwa jest więc zgodność pomiędzy życzeniami przywódców a zachowaniem ich zwolenników. Przywództwo należy rozumieć jako stosunek psychospołeczny: psychiczny, bo dostarcza jego uczestnikom przeżyć psychicznych, a społeczny, bo jest zawsze realizowane w grupie³⁴.

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

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

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

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

³⁴ C. A. Gibb, *Leadership*, [w:] *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, Cambridge 1954, s. 877–920.

4. Przywódca pojawia się jako rezultat uzgodnień przeprowadzonych pomiędzy członkami grupy lub gdy pewna jednostka chce dokonać czegoś, co wymaga kierowania aktywnością wielu ludzi i oni gotowi są zaakceptować jej kierownictwo.

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

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

Przez ten system odniesień zaproponowany przez I. Knickerbockera mogą być opisane różne typy przywództwa, gdyż termin ten jest używany do oznaczenia wielu różnych pozycji i funkcji. Może być użyty na określenie osobistości; pewnej pozycji w organizacji; samowolnego dyktatora dysponującego wystarczającą władzą do narzucenia siłą uległości; jednostki, która została desygnowana na przywódcę w wyniku dobrowolnego wyboru grupy³⁵. Jest to o tyle ważne, gdyż w języku potocznym popełniamy często błąd, określając pojęciem przywódcy każdą jednostkę, która posiada władzę. Przywództwo należy odróżnić od wszelkich zjawisk związanych z realizacją władzy, gdyż osoba, którą nazwiemy przywódcą, nie musi zajmować prawnie zagwarantowanego stanowiska w hierarchii władzy ani się o nie ubiegać, a jest bezsprzecznie przywódcą, bo wchodzi w stosunek przywódczy, wywołuje w grupie swoich zwolenników określone zachowania zgodnie z jego wolą można natomiast mieć władzę i nigdy nie być przywódcą.

W odniesieniu do organizacji przywództwo zatem także może, choć nie musi łączyć się z pełnieniem określonej funkcji. Gdy jest z tą funkcją powiązane, wówczas można sądzić, że jest to proces kierowania i wpływania na zachowania członków grupy³⁶.

Przywództwo organizacyjne kojarzone jest głównie z wpływaniem na realizację przez grupę wspólnych celów. J. G. Hant zauważa, że

³⁵ I. Knickerbocker, *Leadership: a Conception and Some Implications*, „Journal of Social Issues” 1948, vol. 4, s. 23–40, podajemy za: R. Holly, *Funkcjonalne teorie przywództwa. Typologia przywództwa*, „Studia Socjologiczne” 1981, nr 2, s. 44–46.

³⁶ G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Poznań 1996, s. 34.

nieprzymusowe oddziaływanie odróżnia przywództwo od formalnego kierownictwa w organizacjach, które wykorzystują nagrody i kary wyznaczone umowami zawieranymi z ich członkami. Taka sytuacja ma miejsce w zakładach pracy³⁷.

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

Definiując przywództwo kierownicze J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., przyjmują, że jest to proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związaną z jej zadaniami³⁸. Jednocześnie formułują cztery wnioski wynikające z tej definicji. Przywództwo zatem:

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

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

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

4. Ma związek z wartościami, wyrażającymi etyczny kontekst z wywieraniem na ludzi wpływu i realizowaniem wspólnych zadań³⁹.

³⁷ J. Szmagański, *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Warszawa 1998, s. 67.

³⁸ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 453.

³⁹ Tamże, s. 453–454.

Realizatorzy projektu badawczego *Globe*, w trakcie międzynarodowej konferencji zorganizowanej w 1994 roku w Calgary, zaproponowali następującą definicję przywództwa: *przywództwo to umiejętność jednostki wywierania wpływu, motywowania oraz umożliwiania innym przyczyniania się do efektywności i sukcesu organizacji, której są członkami*⁴⁰.

Gdyby na tym etapie rozważań przyjąć za wystarczającą zaprezentowaną analizę procesu przywództwa, to pozostaje określić, jakie cechy, umiejętności i zachowania charakteryzują przywódcę. Jakiegokolwiek próby przedstawienia pełnego, uniwersalnego zbioru przymiotów opisujących przywódcę są daremne, gdyż taki zbiór cech nie istnieje. Prowadzone przez wiele lat badania zmierzające do wyszukania takich osobowościowych i osobowych komponentów zakończyły się niepowodzeniem.

Można sądzić, że skuteczniejsze mogą okazać się próby wyróżnienia cech, które zdaniem poszczególnych autorów wiążą się z przywództwem i są przeciwieństwem cech tych osób, które przywódcami nigdy nie zostaną.

Przywódcą to niewątpliwie osoba skupiająca innych wokół siebie dzięki tworzeniu pozytywnych więzi emocjonalnych i posiadanemu uznaniu, potrafiąca oddziaływać na zachowanie otoczenia i wyznaczająca cel wspólnego działania⁴¹.

Przywódcą – zdaniem Iwony Majewskiej-Opiełka – jest człowiek, który w określonej grupie ludzi stymuluje proces wytyczania i osiągania celów, wyzwalać w sobie i innych entuzjazm oraz zdolności i najlepsze cechy charakteru⁴². Autorka na podstawie przestudiowanej literatury poświęconej przewodzeniu, zarządzaniu i kierowaniu oraz własnego doświadczenia zawodowego związanego z prowadzeniem treningów przywódczych proponuje następującą listę cech i umiejętności przywódczych:

⁴⁰ Podajemy za: J. Mączyński, *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Warszawa 1998, s. 55–56.

⁴¹ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa 2001, s. 106.

⁴² Por. I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera*, Warszawa 1998, s. 23.

- poczucie własnej wartości;
- proaktywność;
- samodzielność;
- pozytywne myślenie;
- współzależność;
- spójność wewnętrzna;
- poczucie obfitości;
- umiejętność tworzenia wizji;
- zdolność i wola ciągłego uczenia się⁴³.

Swoj opis cech charakteryzujących przywódcę prezentują M. Adamiec oraz B. Kożusznik przy okazji wskazywania wyróżników pomiędzy przywódcą i menedżerem. Ich zdaniem przywódca to:

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

Przywołane przez B. Jamka porównanie pomiędzy przywódcą a menedżerem nieco poszerza listę cech i umiejętności, wskazując na:

- skupianie się na celach, uzyskanych efektach;
- inspirowanie ludzi do działania po kres ich możliwości;
- patrzeć, ponad cele operacyjne, na cele przyszłości;
- pobudzanie wyobraźni swoich ludzi, pozyskiwanie ich zaangażowania⁴⁴.

Najbardziej obrazowo walory przywódcy przedstawiła Judith M. Bardwick⁴⁵. Jej zdaniem przywództwo różni się od innych relacji tym, że liderzy dają swoim zwolennikom nadzieję i wiarę. Są ludźmi, którzy zdaniem innych potrafią wszystko zmieniać na lepsze. Wraz z nimi pojawia się:

⁴³ Tamże, s. 28.

⁴⁴ Por. B. Jamka, *Kierowanie kadrami...*, s. 119.

⁴⁵ J. M. Bardwick, *Zarządzanie w czasie pokoju i dowodzenie w czasie wojny*, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Warszawa 1997, s. 149.

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

Na zakończenie warto przedstawić próbę wyodrębnienia cech różniących przywódców od nieprzywódców dokonaną przez Stephena P. Robbinsa. Do cech tych autor zalicza: 1) ambicję i energię; 2) pragnienie przewodzenia innym i wywierania na nich wpływu; 3) uczciwość i prawość; 4) wiarę w siebie; 5) inteligencję; 6) głęboką wiedzę techniczną w dziedzinie objętej zakresem odpowiedzialności przywódcy⁴⁶.

2.2. TYPOLOGIE PRZYWÓDZTWA

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

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

⁴⁶ S. P. Robbins, *Zachowania...*, s. 240.

2.2.1. Tradycyjne, legalno-racjonalne, charyzmatyczne

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

2.2.2. Przywództwo autokratyczne, demokratyczne i liberalne

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

Podział ten uwzględnia sposób ustalania celów grupowych oraz preferowanie środków wywierania wpływu na ludzi. Przywódca autokratyczny sam określa cele grupowe, przydziela zadania członkom grupy i egzekwuje wykonanie tych zadań, preferując raczej kary niż nagrody. Przywódca demokratyczny tworzy partnerskie relacje z członkami grupy, wspólnie ustala cele i uzgadnia rodzaj wykonywanych zadań. Przywódca liberalny stanowi zaprzeczenie jakiegokolwiek przewodzenia, dominującą rolę w wyznaczaniu i ocenie aktywności ludzi odgrywa grupa⁴⁷.

⁴⁷ S. Mika, *Psychologia społeczna*, Warszawa 1982, s. 19.

2.2.3. Przywództwo formalne i nieformalne

Typologia ta wynika z zastosowania kryterium podziału, jakim są źródła wpływania na innych. Pojawiła się ona wraz z wykrystalizowaniem się szkoły *human relations*, stosunków międzyludzkich czy stosunków współdziałania, która zwróciła uwagę na dwoisty charakter relacji wewnątrzgrupowych i wewnątrzorganizacyjnych. To wtedy zaczęto odróżniać przywództwo od zarządzania i kierowania, dla których źródłem władzy była struktura formalna. Przywódca formalny (instytucjonalny) dysponuje wpływem właśnie dzięki względom formalnym: pełnionej oficjalnie funkcji, poparciu instancji nadrzędnej, wyższej randze (np. w wojsku) itp. Zakres wpływu jest w takim przypadku dokładnie określony przez odpowiednie przepisy, regulamin i zwyczaje wiążące się z oficjalną nominacją na określoną funkcję. Natomiast przywódca nieformalny czerpie siłę wpływu z przewagi nad pozostałymi członkami grupy w zakresie cech istotnych z punktu widzenia wartości uznawanych w tej grupie za ważne. Istota jest przy tym nie tyle faktyczna przewaga przywódcy nad pozostałymi członkami grupy, ile subiektywne przekonanie pozostałych członków, że przywódca przewagę posiada. W praktyce społecznej przywództwo integruje formalne i nieformalne mechanizmy wpływu, stąd na ogół współcześnie w analizach strukturalnych nie interpretuje się przywództwa jako rezultatu opozycji porządku formalnego i nieformalnego. Postuluje się raczej nieformalną legitymizację każdej władzy jako warunek skuteczności jej działania⁴⁸.

2.2.4. Przywództwo jawne i ukryte

Wyodrębnienia takich typów przywództwa dokonał Henry Mintzberg⁴⁹ w odniesieniu do odmienności składów personalnych zespołów, ich kompetencji, poczucia odpowiedzialności, zakresu obowiązywania standardów i procedur.

⁴⁸ B. Kaczmarek, *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury*, Warszawa 2001, s. 267.

⁴⁹ H. Mintzberg, *Covert leadership: notes on managing professionals*, „Harvard Business Review”, November–December 1998, s. 140–147. Podajemy za: „Przegląd Organizacji” 12/98, s. 37–39.

Autor ten zauważył bowiem, iż w tradycyjnych organizacjach, gdzie przywództwo odnosi się głównie do motywowania podwładnych, komunikowania się z nimi, instruowania, szkolenia i kontroli, ma ono charakter jawny. Inaczej wygląda to w organizacjach, zespołach zatrudniających wysokiej klasy specjalistów, doskonale wiedzących, co należy do ich obowiązków i świadomie te obowiązki wykonujących. Jest to szczególna sytuacja, kiedy lider pracuje z ludźmi potrzebującymi bardziej inspiracji niż kontroli. Kiedy mamy do czynienia ze standaryzowanymi działaniami i gdzie procedury i standardy są stosowane nagminnie, eksperci pracują w dużej mierze na własną rękę. Przywództwo w takiej sytuacji ma charakter ukryty i cechuje je raczej dyskretna poczynania nadających sens pracy zespołu, koordynacja umiejętności poszczególnych członków zespołu, inspirowanie do ukierunkowania wysiłków.

2.2.5. Przywództwo nastawione na ludzi i nastawione na zadania

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

Zaproponowane wyróżnienie typów przywództwa wykorzystali Robert Blake i Jane Mouton do opracowania siatki kierowniczej uwzględniającej dwa wymiary przywództwa: *troski o ludzi* i *troski*

o produkcję⁵⁰. Każdy z tych wymiarów ma 8 możliwych stopni oceny, co pozwala na wyodrębnienie 81 możliwych kategorii (stylów) przywództwa. Siatka jest miarą nie tyle osiągnięć, co raczej czynników dominujących w sposobie myślenia przywódcy w odniesieniu do pożądaných wyników. Badacze ci doszli do wniosku, że kierownicy osiągają najwyższą efektywność przy stylu łączącym najwyższe wartości obu skal, czyli maksymalnie zorientowani na ludzi i jednocześnie maksymalnie zorientowani na produkcję.

Kolejnym badaczem, który sięgnął do typologii przywództwa nastawionego na ludzi i na zadania był Fred Fiedler⁵¹. Prowadząc badania uwarunkowań skuteczności przywództwa, uważał, że kluczem powodzenia takich poszukiwań jest znalezienie sposobu diagnozowania preferencji przywódczych poszczególnych osób. Preferencje te uważał bowiem za niezienne. W tym celu stworzył kwestionariusz, który nazwał kwestionariuszem najmniej lubianego współpracownika (NLW), służący do pomiaru stopnia, w jakim dana osoba jest nastawiona na zadania albo na wzajemne stosunki. Następnie wyodrębnił trzy kryteria sytuacyjne, które jego zdaniem można zmieniać i dostosowywać do nastawienia przywódcy. Są nimi:

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

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

1) stosunki między przywódcą a członkami grupy mogą być albo dobre, albo złe;

⁵⁰ R. R. Blake, J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston 1964.

⁵¹ F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York 1967.

2) struktura zadania jest określona albo nie;

3) pozycja władcza jest silna albo słaba.

Dobre stosunki między przywódcą a pracownikami, ustrukturyzowane zadania i silna pozycja władcza wpływają na możliwości sprawowania skutecznego przywództwa. Podtrzymując twierdzenie, że preferencje indywidualne przywódców są niezmiennie, badacz założył istnienie dwóch sposobów zwiększania skuteczności przywództwa. Po pierwsze, można wybrać przywódcę najbardziej nadającego się do danej sytuacji. Po drugie, można wpływać na sytuację, żeby dopasować ją do przywódcy. Można to uczynić zmieniając strukturę zadania albo zwiększając lub zmniejszając władzę przywódcy nad takimi elementami, jak podwyżka płac, awanse i działania dyscyplinarne⁵².

2.2.6. Przywództwo transakcyjne i transformacyjne

Badaczem, który wprowadził rozróżnienie pomiędzy przywództwem transakcyjnym i transformacyjnym, był politolog J. M. Burns⁵³, zajmujący się przywództwem politycznym. Postrzegał oba typy przywództwa jako tworzące kontinuum, definiowane względną proporcją pomiędzy wartościami. To pierwsze traktował jako charakteryzujące się wymianą, zaspokajaniem potrzeb „niższego” rzędu i koncentracją na wartościach modalnych akcentujących wartości konwencjonalne, jak np. uczciwość, te drugie zaś jako charakteryzujące się zmianą i zaspokajaniem potrzeb „wyższego rzędu”, koncentracją na wartościach finalnych opierających się na ogólnych regułach, takich jak sprawiedliwość i słuszność. Zgodnie z poglądami tego autora, przywództwo transakcyjne opiera się na zaspokajaniu potrzeb niższego rzędu zgodnie z regułami uczciwości. Natomiast przywództwo transformacyjne angażuje *całą osobę* zwolennika w celu zaspokojenia jego potrzeb wyższego rzędu.

To rozróżnienie przywództwa zaproponowane przez Burnsa zaakceptował i w odniesieniu do organizacji rozwinął B. M. Bass. Badacz

⁵² Zob. np.: F. E. Fiedler, *A Theory...*, wyd. cyt.; S. P. Robbins, *Zachowania...*, s. 247–251.

⁵³ J. M. Burns, *Leadership*, New York 1978.

ten postrzega przywódców transakcyjnych jako stale wchodzących ze swoimi podwładnymi w układ pewnych transakcji. Krzysztof Oblój tak charakteryzuje ten typ przywództwa. Taki lider stale gra na zasadzie – *coś za coś*. Określa dokładnie zadania i w zamian uzyskuje pewność: co, kto i jak robi. Pracownicy także mają jasność, czego się od nich wymaga. Lider definiuje kary i nagrody, starając się je dopasować do potrzeb podwładnych, którzy z kolei wiedzą, że w zamian za konkretny wysiłek mogą oczekiwać pieniędzy, pochwały, ewentualnie awansu. W jakimś sensie transakcyjny lider stale handluje ze swoimi współpracownikami, oferując im struktury, procedury, role, kary i nagrody w zamian za posłuszeństwo, wysiłek i zaangażowanie⁵⁴. H. Steinmann i G. Schreyogg, charakteryzując założenia tego typu przywództwa, podkreślają, że przywódca proponuje środki (np. nadgodziny) albo grozi sankcjami, żeby osiągnąć określone sposoby zachowania się podwładnych, przy czym musi on brać pod uwagę życzenia, oczekiwania, obawy itp.⁵⁵

Ten typ lidera organizacyjnego ma sens i sprawdza się w praktyce, dopóki przeważa codzienność zarządzania i w firmie rutynowo powiela się działania, które przynoszą powodzenie. Kiedy do sukcesu wystarcza, aby każdy rzetelnie wykonywał swoją pracę⁵⁶.

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

- zwiększanie świadomości wagi niektórych celów i środków do ich osiągnięcia;

⁵⁴ K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 131–132.

⁵⁵ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992, s. 297.

⁵⁶ K. Oblój, wyd. cyt., s. 132.

- skłanianie do przekładania interesu organizacji ponad swój własny;

- stymulowanie i zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu.

Badacz ten postrzega przywódców transformacyjnych jako obdarzonych trzema głównymi właściwościami: charyzmą, względem na innych oraz intelektualną stymulacją⁵⁷. W jego wyróżnieniu charyzma sprzyja wzbudzaniu pozytywnych uczuć i grupowej lojalności. Względem na innych umożliwia podejmowanie decyzji o dużym stopniu wzajemnego uzgodnienia i wewnętrznej akceptacji. Stymulacja intelektualna dotyczy percepcji problemów oraz ich rozwiązywania w nowy, inspirujący innych sposób.

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

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

Przywódcę takiego cechuje:

- 1) umiejętność stworzenia misji firmy;
- 2) monitoring otoczenia – zrozumienie konsekwencji nowych trendów oraz wzorców w otoczeniu;
- 3) umiejętność inspirowania i poderwania do działań pracowników;
- 4) szybkość działania – realizacja wizji w skuteczny i bardzo szybki sposób⁵⁸.

Również w odniesieniu do wojska przywództwo transformacyjne znajduje wielu zwolenników⁵⁹. Zakłada bowiem takie oddziaływanie przywódcy na zwolenników, aby ci zechcieli przekroczyć bariery

⁵⁷ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000, s. 178–179.

⁵⁸ K. Oblój, wyd. cyt., Warszawa 1994, s. 135–137.

⁵⁹ Ciekawą próbę ukazania przydatności tej teorii w wojsku prezentują: K. S. Donohue i L. Wong (*Transformational Leadership*, „Military Review”, August 1994, s. 24–31).

własnych interesów oraz działać na rzecz i korzyść zespołu, drużyny, plutonu, jednostki. W praktyce możliwości realizacji takiego przywództwa wydają się bardzo przydatne szczególnie w sytuacjach odbiegających od normy (w sytuacjach niepewności, rozczarowania, zagrożenia), szczególnie wówczas, gdy środki oddziaływania, jakimi dysponuje powszechnie dowódca, nie wywołują oczekiwanych skutków. Wielu autorów podkreśla, że punktem zwrotnym dla właściwego rozumienia teorii przywództwa transformacyjnego, także w wojsku, jest upatrywanie władzy dowódcy w jego osobowości i kompetencjach, nie zaś w stopniu i stanowisku służbowym. Początkiem wdrażania w praktyce przywództwa transformacyjnego jest między innymi umiejętność przedstawianie podwładnym:

- 1) wizji wspólnego działania;
- 2) oczekiwań i wymagań wobec podwładnych;
- 3) zaufania do ich kompetencji i odpowiedzialności;
- 4) własnych kompetencji i zaangażowania;
- 5) racjonalnego kalkulowania ryzyka⁶⁰.

2.2.7. Przywództwo strategiczne i przywództwo decyzyjne

Igor H. Ansoff, analizując proces zarządzania strategicznego, wyróżnił dwa typy przywództwa. Przywództwo strategiczne, które cechuje wpływ na strategiczne zachowanie organizacji, przyczyniające się do jej przetrwania i sukcesu. To przywództwo wymaga jasnej wizji wspólnego celu organizacji oraz sposobów jej osiągnięcia. Przywództwo strategiczne oddziałuje poprzez: wizję, komunikowanie i inspirowanie uczestników organizacji, ukierunkowanie organizacji na praktyczną realizację wizji.

Przywództwo decyzyjne jest procesem wyboru strategicznego w działaniu organizacji. Kojarzone jest z charyzmatyczną, silną indywidualnością osoby stojącej na czele organizacji. Przywództwo takie wymaga zsynchronizowania: informacji, możliwości intelektualnych, umiejętności rozwiązywania problemów, kreatywności.

⁶⁰ Tamże, s. 30–31.

Autor wyodrębnia trzy modele wzorca decyzyjnego:

- przywództwo strategiczne spoczywa w rękach naczelnego kierownictwa;
- przywództwo strategiczne sprawują przedstawiciele technokracji;
- dyrekcja zarządza strategicznie całością oddziałów, a kierownicy niższego szczebla są odpowiedzialni za poszczególne oddziały.

3. PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI

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

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

Po pierwsze, przywództwo utożsamiane było z kierowaniem, a przywódca z kierownikiem i jego władzą. Synonimiczne traktowanie obu pojęć zacierało w sposób oczywisty to, co stanowi istotę tak przywództwa, jak i kierowania. Próbę uzasadnienia takiego stanu podjął w swoim czasie Tadeusz Pszczołowski⁶¹. Autor zauważa, iż w wielu koncepcjach teorii organizacji, np. w *human organization*, postulat, by przywódca był kierownikiem czy odwrotnie, przyjmuje się jako fakt i w związku z tym obu terminów używa się wymiennie⁶². Takie podejście znajdowało odzwierciedlenie w przytaczanej przez wielu autorów literaturze anglojęzycznej z zakresu zarządzania, w której dowolnie posługiwano się terminami kierownik, zwierzchnik, przełożony. Czasami tylko zapisując to w postaci równoważnej – kierownik/przywódca sugerującej być może, iż przywódca to coś więcej niż kierownik.

Po drugie, przywództwo ujmowano jako zdolność ograniczonego wywierania wpływu i przewodzenie *pod pewnymi względami i w stosunku do pewnej grupy swych formalnych podwładnych*⁶³. Takie podejście wskazywało na możliwe istnienie silniejszych emocjonalnych zależności pomiędzy przełożonym a określoną grupą podwładnych.

⁶¹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978.

⁶² Tamże, s. 200.

⁶³ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979, s. 455.

Po trzecie, pojęcie przywództwa pojawiało się wówczas, gdy próbowano wskazać na nieformalny charakter organizacji lub też czyjs nieformalny, czy też nieuprawniony wpływ na innych. Przykład takiego podejścia znajdujemy w *Encyklopedii organizacji i zarządzania* z tamtego okresu, w której podano, iż przywódcą jest członek grupy nieformalnej wywierający wpływ na dynamikę grupy, to jest na wewnętrzne normy, zachowania się grupy, jej decyzje i działania⁶⁴.

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

Pierwsza z wymienionych prac zawierała obszerny, uporządkowany zbiór wiedzy o nowoczesnych organizacjach, między innymi: podstawach rozwoju struktur, pełnionych rolach, podejmowaniu decyzji, przeprowadzaniu zmian. Rozdział dwunasty przedstawiał obszerną analizę przywództwa w organizacji, jego istotę i uwarunkowania. Niezwykle interesująca, jeszcze dziś, wydaje się przeprowadzona przez autorów analiza znaczenia przywództwa w organizacji i próba określenia tzw. *przyrostu wpływu*, stanowiącego podstawę władzy przywódcy.

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

⁶⁴ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 420.

stwa, rozumianego jako osiąganie celów organizacji, jak i zaspokajania potrzeb jednostki.

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

Począwszy od lat dziewięćdziesiątych problematyka przywództwa zaczyna się pojawiać w Polsce, choć z różną intensywnością, w pracach niemal wszystkich autorów zajmujących się bezpośrednio lub pośrednio zarządzaniem jako ważny lub co najmniej interesujący wątek rozważań teoretycznych. Liczne przekłady literatury obcojęzycznej – głównie amerykańskiej, angielskiej, niemieckiej – kształtują pewien tok myślenia mający swoje odzwierciedlenie w pracach autorów polskich. Jest on pochodną wagi tej problematyki we współczesnych organizacjach, odmienności poglądów co do miejsca przywództwa w zarządzaniu, jego znaczenia w działalności kierowniczej, a szczególnie metod i form rozwijania i kształtowania. Przywództwo bywa traktowane jako jeden z najważniejszych elementów: procesu zarządzania (Webber 1984, 1990, 1996; Steinmann i Schreyögg 1992; Griffin 1996), czy tożsamości organizacji (Strategor 1995), ale również jako funkcja zarządzania (Stoner 1992; a z polskich autorów: Koste-ra, Kownacki, Szumski 1996), czy wreszcie składnik kompetencji współczesnego menedżera (m.in. Armstrong 1997; Adamiec i Kozusznik 2000; Bittel b.r.w; Jamka 1997; Kozusznik 1994; Mączyński 1996, 1998; Sikorski 1998, 1999; Tokarski 1994; Witkowski 1994, 1995).

3.1. PRZYWÓDZTWO JAKO SKŁADNIK PROCESU ZARZĄDZANIA

Taki kontekst widzenia przywództwa w organizacji dostrzec można w wymienionej już wcześniej pracy Rossa A. Webbera, dla którego jest ono źródłem władzy i wpływu⁶⁵. Władza obejmuje cechy osobiste lub

⁶⁵ R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 144.

związane z pozycją, które są podstawą potencjalnego wpływu przywódcy. Jest nią szczególnie: władza odniesienia rozumiana jako identyfikacja podwładnych z przełożonym – przywódcą; władza eksperta – opierająca się na postrzeganiu przełożonego jako człowieka obdarzonego szczególną wiedzą czy doświadczeniem. Jest nią również władza przedstawicielska, mająca swój wyraz w delegowaniu uprawnień przez grupę określonej osobie, z akceptacją podporządkowania się przywódcy tak długo, jak zmierza w pożądanym przez grupę kierunku. U podstaw wpływania na innych Webber upatruje zdolność odwoływania się do ludzkich potrzeb. Autor przywołuje funkcjonujące równolegle do hierarchii potrzeb kontinuum procesu wywierania wpływu. Tworzy je sześć głównych powodów reakcji ludzi: lęk – nadzieja, tradycja, ślepa wiara, racjonalna wiara, racjonalne przekonanie, wspólne ustalenia⁶⁶.

Bliski opisanemu stanowisku jest pogląd Ricky W. Griffina, który w swojej pracy *Podstawy zarządzania organizacjami*, łączy przywództwo z wielostronnym procesem zarządzania i władzą⁶⁷. Jego zdaniem, związek między przywództwem a zarządzaniem istnieje, choć jest on bardzo złożony i różnorodnie warunkowany. Organizacje, by skutecznie funkcjonować potrzebują zarówno zarządzania, jak i przywództwa. Przywództwo – pisze autor – jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zmiany, a zarządzanie jest nieodzownym środkiem uzyskiwania systematycznych wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może kreować systematyczne zmiany, a przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem.

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

Miarą przywództwa jest zdolność wykorzystywania władzy poprzez:

⁶⁶ Tamże, s. 146.

⁶⁷ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 491.

1) uprawnomocnione żądanie – podwładny wie, że organizacja przyznała menedżerowi prawo do stawiania żądań;

2) instrumentalne zastosowanie się – podwładny stosuje się do poleceń w celu uzyskania nagrody;

3) przymus – podwładny otrzymuje informację, że zastosowanie się do poleceń przełożonego leży w jego najlepiej pojętym interesie;

4) osobiste utożsamianie się – menedżer staje się modelowym przykładem dla podwładnego;

5) inspirujący cel – menedżer siłą perswazji wyzwała pożądane działanie pracownika;

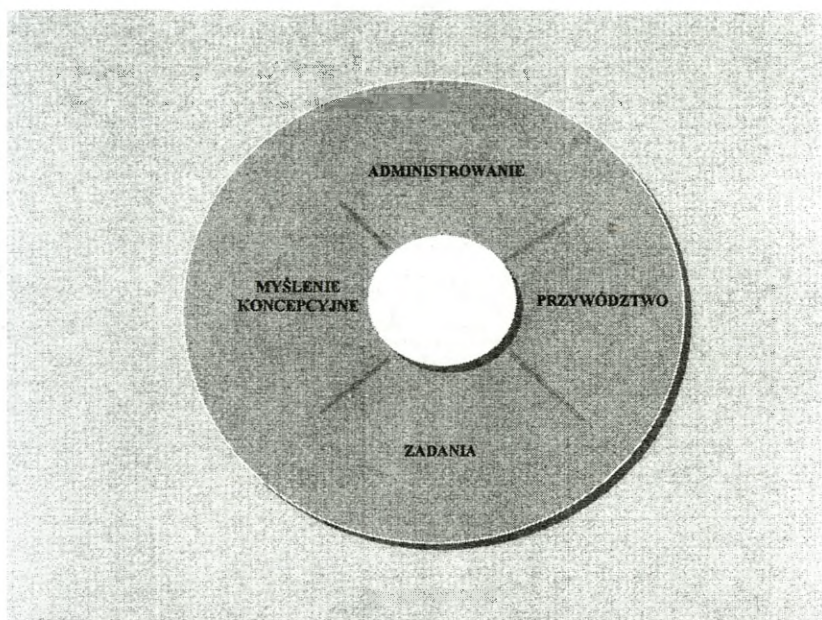
6) zniekształcanie informacji – menedżer, chcąc wpłynąć na zachowanie podwładnych zachowuje dla siebie informacje lub je zniekształca⁶⁸.

W znanej pracy H. Steinmanna i G. Schreyögga problematyka przywództwa znajduje także szersze odzwierciedlenie w charakterystyce procesu zarządzania, jak również w części dotyczącej roli i zadań przełożonego w organizacji⁶⁹. Zdaniem tych badaczy problem natury i znaczenia przywództwa w działaniach zorganizowanych już od dawna interesuje naukę, ale nadal brak ogólnie akceptowanego poglądu. W procesie zarządzania przywództwo widziane jest przez autorów jako jeden z czterech ważniejszych obszarów aktywności kierowniczej, które obok myślenia koncepcyjnego, administrowania i stawiania zadań, tworzy podstawy dla działań w ramach tradycyjnie określanych funkcji (rys. 4). W przyjętej od H. Koontza i C. O'Donella typologii wyodrębniają: planowanie, organizowanie, zabezpieczanie kadr, kierowanie (w węższym znaczeniu) oraz kontrolowanie. Wszystkie te funkcje mają charakter dynamiczny i wyznaczają określone zbiory zadań stojących przed zarządzającymi.

Istotne miejsce w rozważaniach autorów zajmuje omówienie ważniejszych teorii przywództwa i zachowania się przywódcy, gdyż uważają oni, że oprócz zachowania indywidualnego pracowników i zachowań grupowych, zachowanie przywódcy jest trzecią kompleksową zmienną, która ma duże znaczenie dla osiągnięcia dobrych wyników w organizacji.

⁶⁸ Tamże, s. 497–498.

⁶⁹ Zob. H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, wyd. cyt.



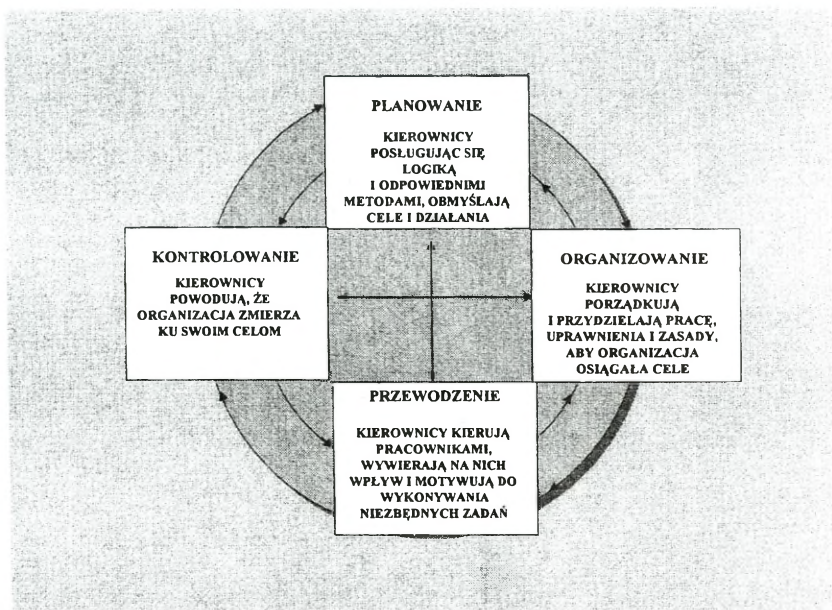
Rys. 4. Przywództwo wśród czterech obszarów aktywności kierowniczej według Steinmanna, Schreyögga

3.2. PRZYWÓDZTWO JAKO WYRAZ FUNKCJI ZARZĄDZANIA

Dla J. A. F. Stonera przewodzenie jest jedną z głównych czynności kierowniczych obok planowania, organizowania i kontrolowania⁷⁰. Autor ten jest zdania, iż w praktyce proces kierowania nie wiąże się z czterema odrębnymi lub luźno ze sobą powiązanymi zbiorami czynności, lecz z układem wzajemnie od siebie zależnych funkcji.

⁷⁰ Zob. J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., wyd. cyt., s. 27–28.

W prezentowanym modelu zarządzania (zob. rys. 5) planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie są działaniami jednocześnie wykonywanymi i wzajemnie powiązanymi⁷¹.



Rys. 5. Wzajemne powiązania występujące w procesie kierowania według J. A. F. Stonera

3.3. KULTUROWY KONTEKST PRZYWÓDZTWA ORGANIZACYJNEGO

Kulturowa koncepcja przywództwa – jak już wspomniano – zrodziła się jako element składowy przywództwa politycznego. Autor tej koncepcji A. Wildavsky zwraca uwagę na złudność przekonania wielu dotychczasowych koncepcji, iż przywództwo jest przyczyną zdarzeń,

⁷¹ Tamże, s. 27.

siłą sprawczą procesów społecznych. Takie podejście gloryfikuje siłę władzy, pomijając jej ocenę moralną i aksjologiczną. W jego mniemaniu kluczową sprawą staje się umiejętność odróżnienia przywództwa, które doprowadziło do zmian na lepsze, od tego, które przyniosło ludziom klęskę i cierpienie. Wskazując dziewięć podstawowych typów kultur politycznych, dochodzi do bardzo ważnych dla naszych rozważań ustaleń dotyczących związku między poziomem kultury a zapotrzebowaniem na typ przywództwa. Podkreśla, iż kluczowe znaczenie ma kontekst kulturowy przywództwa, decydujący o społecznym na nie zapotrzebowaniu i w konsekwencji rozstrzygający o cechach osobowych skutecznych liderów.

Problematyka przywództwa rozpatrywana jest także jako ważny składnik kształtowania kultury organizacji⁷². Grupa francuskich badaczy uważa, że słowo *tożsamość* jest tu odpowiedniejsze niż dużo częściej używane w literaturze pojęcie *kultura*. Ich zdaniem, pojęcie kultury ma charakter bardziej bierny oraz bardziej neutralny, a tym samym bardziej manipulatorski. O tożsamości, podobnie jak o kulturze organizacji, decydują ludzie. To tożsamość nadaje przedsiębiorstwu pewną ciągłość, umożliwia każdemu jego identyfikację i w pewnych przypadkach identyfikowanie się z nim. W kształtowaniu tożsamości, szczególnie w procesie komunikowania i zarządzania, najważniejszą rolę pełnią przywódcy. Formalny kierownik może się zadowolić zajmowaniem stanowiska i podejmowaniem okazjonalnych decyzji. Nie steruje on jednak, zdaniem autorów pracy, procesem społecznym mogącym grupę jednostek przekształcić w zaangażowaną wspólnotę. Taką rolę może spełnić przywódca. Jego działanie skupia się na trzech sprawach: celach przedsiębiorstwa, jego wartościach i strukturze jego systemu społecznego. W każdym z tych obszarów jest on odpowiedzialny za podejmowanie decyzji, ich komunikowanie i urzeczywistnianie⁷³.

⁷² Strategor, *Zarządzanie firmą*, Warszawa 1996, s. 501–506, 522–533.

⁷³ Tamże, s. 522–533.

3.4. PRZYWÓDZTWO JAKO WYMIAR KOMPETENCJI MENEDŻERA

M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski rozpatrują funkcjonowanie przywództwa organizacyjnego w obszarze zachowań organizacyjnych⁷⁴. Autorzy ci zauważają wzrost znaczenia przywództwa w obszarze współzawodnictwa i konkurencji ekonomicznej. Współcześnie to w sferze zarządzania organizacjami gospodarczymi można dostrzec wielkich przywódców. Są nimi Lee Iacocca, Bill Gates, Jack Welch. To oni stają się bohaterami ludu, symbolami sukcesu i niedoścignionym wzorem dla naśladowców. Autorzy ci są jednak zdania, że funkcje zarządzania w ujęciu tradycyjnym: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie (choć coraz częściej wymienia się dziś: planowanie, organizowanie, zatrudnianie, kierowanie/przywództwo i kontrolowanie) nie wymagają od menedżera predyspozycji przywódczych. Predyspozycje te jednak współcześnie są niezbędne. Menedżer powinien łączyć w *ramach efektywności* zarządzanie i przywództwo. Zarządzanie bowiem wypracowało zestaw uniwersalnych narzędzi opartych na praktycznych doświadczeniach, które można skutecznie stosować w różnych sytuacjach organizacyjnych. Liderów cechuje innowacyjność i tendencja do zmiany dotychczasowych reguł postępowania i zwyczajów: *Często robią to, co chcą, a nie to, co należy lub wypada, i działając wbrew przyjętym poglądom osiągają sukces*⁷⁵.

Funkcjonalne spojrzenie na przywództwo w organizacji prezentuje także John Adair, dostrzegając w przemianach cywilizacyjnych wzrost zapotrzebowania ludzi na takie formy organizacyjnego działania, które sprzyjają ich współuczestnictwu i zaangażowaniu. Organizacje, zwłaszcza współczesne, potrzebują na wszystkich szczeblach więcej przywództwa i lepszego przywództwa. W poglądach tego autora dominuje przekonanie, że przywództwo ma ścisły, bezpośredni i pośredni związek z motywowaniem ludzi, poznawaniem ich potrzeb i sprzyjaniem ich zaspokajaniu. Jedną z rzeczy, których oczekuje

⁷⁴ Zob. M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania...*, wyd. cyt., s. 336–337 i dalej.

⁷⁵ Tamże, s. 337.

się od przywódcy w organizacji – pisze Adair – jest umiejętne motywowanie ludzi za pomocą kombinacji nagród i grózb⁷⁶. Jednak bardziej współczesne poglądy i wyniki niektórych badań wskazują, że w znacznym stopniu motywujemy się sami, reagując na nasze wewnętrzne potrzeby. Przywódcy muszą rozumieć te potrzeby jednostek i to, jak funkcjonują, aby współpracować z ludźmi zgodnie z ich naturą, a nie wbrew niej⁷⁷. W rzeczywistych sytuacjach przywódcy w organizacjach pojawiają się – są wybierani lub mianowani – zazwyczaj przez kombinację dwóch z tych metod.

Lester R. Bittel z kolei traktuje kierowanie jako funkcję zarządzania wyzwającą energię organizacji⁷⁸. Przywództwo obok motywowania i komunikowania zalicza do niezbędnych umiejętności menedżera. Wyrasta ono, jego zdaniem, z połączenia wrodzonego talentu z wyuczoną umiejętnością, pomocnych w uzasadnionym korzystaniu z władzy nad innymi w dążeniu do celów organizacji. Władza bowiem jest tylko częściowo odbiciem statusu i uprawnień menedżera. Przywództwo w o wiele większym zakresie wynika z osobistych umiejętności przekonywania i wywierania wpływu przez menedżera. Skuteczni przywódcy potrafią przewidywać zagrożenia i szanse stojące przed grupą oraz dostarczać informacji, sprawiających że grupa podąża za koncepcją przywódcy i jego interpretacją odpowiednich działań. Dla J. Mączyńskiego takim obszarem kompetencji przywódczych jest umiejętność partycypacji w procesie podejmowania decyzji.

3.5. PRZYWÓDZTWO JAKO IMPERATYW NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI

Dla wielu autorów jutrzejszy przywódca będzie miał niewiele wspólnego z tymi, których jeszcze dzisiaj określa się tym mianem. Na taką perspektywę zwracają uwagę M. Adamiec i B. Kożusznik. Ich zda-

⁷⁶ J. Adair, *Przywództwo i motywacja*, [w:] *Praktyka kierowania*, pod red. Dorothy M. Stewart, Warszawa 1997, s. 161–181.

⁷⁷ Tamże, s. 169–170.

⁷⁸ L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa–Londyn b.r.

niem, nadchodzą czasy, gdy nasze organizacje będą stawały przed koniecznością sprostania konkurencji, spełnienia tak wielu złożonych wymagań i ciągłego przystosowywania się do zmian, że nie wystarczy już model zarządzania jedynie przez określanie celów, wydawanie poleceń i kontrolowanie. Z tego względu musi się przyjąć model zarządzania przede wszystkim przez tworzenie pracownikom nowych, fascynujących wizji, przez inspirowanie specjalistów, dzielenie się informacją i rozpowszechnianie idei przywództwa⁷⁹. Stąd, według B. Jamki, w ostatnich latach w wielu nowoczesnych organizacjach odchodzi się od dość jednostronnego zarządzania kadrami, skupiającego się na poszukiwaniu i rozwoju utalentowanych kadr, na rzecz poszukiwania i kreowania przywódców. Celem nadrzędnym takiego działania jest przeniesienie kreatywności i wizji przywódców na ich podwładnych⁸⁰. Autorka przytacza poglądy R. W. Goddarda według którego rozwijanie przywództwa w organizacji polegać powinno na takim oddziaływaniu na kierowników, aby brali oni na siebie odpowiedzialność za szukanie, rozwój, utrzymanie i motywowanie utalentowanych jednostek i podchodzili do tej funkcji mądrze i z wyczuciem⁸¹. Takie działanie J. J. Cribbin określa mianem *uwalniania i ukierunkowania niewykorzystanych talentów* istniejących na różnych poziomach struktury każdej organizacji⁸². Przywódca w nowoczesnej organizacji powinien być przede wszystkim inicjatorem i realizatorem zmian, co zbliża go do nauczyciela pomagającego ludziom precyzować ich cele i zadania, uświadamiającego skutki zmian, współuczestniczącego w analizie grupowych i indywidualnych problemów.

Podobną konwencję rozważań o przywództwie w organizacji przyjmuje Max De Pree, dla którego przywódca, niczym służący, umożliwia swoim podwładnym wykorzystanie wszystkich ich możli-

⁷⁹ Zob. M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Kraków 2000, s. 195.

⁸⁰ B. Jamka, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 115.

⁸¹ R. W. Goddard, *Creative...*, wyd. cyt., s. 95–96, podajemy za: B. Jamka, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 115.

⁸² J. J. Cribbin, *Leadership...*, wyd. cyt., s. 3.

wości⁸³. Jest to przełożony służący swoim podwładnym, z którymi łączy go całkowicie partnerskie stosunki. Przywódcy są zdaniem autora odpowiedzialni za kierowanie organizacją w przyszłości. Do ich zadań należy zidentyfikowanie i umożliwienie rozwoju oraz troska o przyszłych przywódców. Odpowiadają oni za poczucie jakości w organizacji i za to, czy organizacja otwarta jest na wpływy i zmiany. Ludziom w organizacji przywódcy winni są pewną przestrzeń działania, jakiś zakres swobody, wolności. Ta przestrzeń jest warunkiem wolności, jakiejś swobody wykorzystania twórczej inwencji wszystkich podległych pracowników.

Znacznie bardziej konsekwentni w poglądach wydają się H. P. Sims oraz Ch. C. Manz, prezentujący w swojej pracy *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self – Leadership* koncepcję samoprzywództwa⁸⁴. Autorzy ci zauważają, że współczesne organizacje działają coraz częściej w warunkach niestabilnego otoczenia. Im bardziej komplikować się zaczęły warunki funkcjonowania organizacji, tym częściej zwraca się uwagę na potrzebę rewizji klasycznych koncepcji przywództwa. Odchodzenia od dominacji komunikacji poziomej na rzecz intensyfikacji komunikacji poziomej. Pojawiły się postulaty delegowania przez kierownika części jego uprawnień decyzyjnych podwładnym. Za istotę nowoczesnego przywództwa uznaje się dzielenie się władzą. Pojawiły się formy delegowania uprawnień, partycypacji w zarządzaniu i zarządzania przez cele⁸⁵.

Sims i Manz, odwołując się w swojej koncepcji przywództwa do superlidera, zauważają, że to ktoś, kto stopniowo usamodzielnia swoich podwładnych, przewidując dla nich pierwszoplanowe role na scenie działalności organizacji, sam zaś usuwa się w cień. Superlider staje się członkiem naczelnego kierownictwa, które w nowoczesnych organizacjach nie ingeruje w procesy operacyjne. Wychowankowie

⁸³ M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Warszawa 1999.

⁸⁴ H. P. Sims, Ch. C. Manz, *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, New York 1996.

⁸⁵ Interesujące wyniki badań dotyczących problematyki partycypacji w zarządzaniu dostarcza praca J. Mączyńskiego *Partycypacja w podejmowaniu decyzji* (Wrocław 1996).

superlidera stają się natomiast liderami operacyjnymi, zdolnymi pokierować pracą jakiegoś zespołu zadaniowego, jeśli pojawi się zapotrzebowanie na ich kwalifikacje, ale przede wszystkim zdolnymi do skutecznego kierowania swoim własnym postępowaniem.

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

4. TEORIA I PRAKTYKA PRZYWÓDZTWA W ARMII AMERYKAŃSKIEJ

4.1. TRADYCJE PRZYWÓDZTWA W ARMII STANÓW ZJEDNOCZONYCH

Tradycje przywództwa w armii Stanów Zjednoczonych sięgają czasów walk o niepodległość, okresu wojny secesyjnej, dotyczą udziału wojsk amerykańskich w wojnach światowych i dziesiątkach konfliktów lokalnych. Historia ukazuje wielu przywódców wyróżniających się osobistą odwagą oraz umiejętnościami przewodzenia w obliczu niebezpieczeństwa, w tym także zagrożenia ze strony wroga.

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

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

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

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

3. **Ere odrodzenia** – sięgającą końca lat 70. i trwającą do chwili obecnej⁸⁶.

Początki formowania podstaw przywództwa sięgają – jak już wspomniano – czasów amerykańskiej wojny o niepodległość. W wydanej w 1778 roku *Niebieskiej książce* baron von Steubens zwracał uwagę na powinności dowódców wobec żołnierzy. Postulował traktowanie podwładnych z szacunkiem, tworzenie więzów lojalności i przejawianie wobec nich troski. Bardzo wyraźnie problem ten przedstawiony został w wydany w 1821 roku *Regulaminie armii*. Stanowił on, że wszyscy oficerowie powinni prowadzić, kierować i ochraniać podwładnych, których patriotyzm, walory i posłuszeństwo są ważnym czynnikiem reputacji i sławy dowódców. Jeszcze wyraźniej problem relacji pomiędzy dowódcą a podwładnymi został przedstawiony przez generała Johna H. Schofielda, który dostrzegł, iż dyscyplina wojskowa i sposób jej kształtowania wiążą się z poziomem świadomości i motywacji żołnierzy⁸⁷. Tak być musi szczególnie w demokratycznych armiach, gdzie dyscyplina jest pochodną wspólnego wysiłku podwładnych i przełożonych, nie zaś wyłącznym rezultatem autokratyzmu tych ostatnich. Pisał on między innymi, iż dyscypliny, która tworzy z żołnierzy wolnych krajów wiarygodnych i świadomych uczestników bitwy, nie osiągnie się przez ostre i tyrańskie ich traktowanie. W państwach, w których postępuje się w ten sposób, nigdy nie stworzy się prawdziwej armii, można ją co najwyżej zniszczyć⁸⁸. W swojej koncepcji przywództwa Schofield zaproponował oparcie jej na kilku dających się rozwijać i doskonalić elementach. Wśród nich wymieniał m.in.:

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

⁸⁶ F. R. Kirkland, *Leadership Doctrine: 1778 to 1995*, „Military Review”, January–February 1998, s. 30–34.

⁸⁷ Na podstawie: D. J. Remer, *Leadership for 21st Century: Empowerment, Environment and the Golden Rule*, „Military Review”, January–February 1996.

⁸⁸ Tamże.

Rozwój tej koncepcji przyniósł wiele korzyści, choć skutkował nie tylko rozwojem inicjatywy i indywidualizmu żołnierzy, ale także dostrzeganymi często brakami formalnej, zewnętrznej dyscypliny. Zdaniem S. L. A. Marshalla, europejscy sojusznicy USA w okresie I wojny światowej nazwali proces szybkiego dostosowywania się i szkolenia żołnierzy amerykańskich do potrzeb wojennych *30. dniami cudów*, nie mogąc się nadziwić, jak szybko można było wyszkolić potrzebnych dowódców plutonów⁸⁹.

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

⁸⁹ Podajemy za: B. M. Bass, *Leading...*, wyd. cyt., s. 49.

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

Kryzys w dowodzeniu stał się szczególnie widoczny w czasie wojny wietnamskiej. Według generała Normana H. Schwarzkopfa, wojna spowodowała takie nasilenie rekrutacji do armii, że doświadczeni oficerowie i podoficerowie należeli do rzadkości. Pośród poruczników większość stanowili poborowi: uczniowie kolegów, którym zaproponowano przyspieszony kurs oficerski. Psychicznie byli to ludzie nieprzygotowani do wzięcia na siebie odpowiedzialności za życie innych⁹⁰. W czasie działań bojowych niektórzy żołnierze, rozdrażnieni postępowaniem części oficerów obojętnych na ich los, próbowali tych oficerów zabić, czasami skutecznie⁹¹.

⁹⁰ N. H. Schwarzkopf, *Nie trzeba bohatera. Autobiografia*, Warszawa 1993, s. 178.

⁹¹ Podajemy za: F. R. Kirkland, *Leadership...*, wyd. cyt., s. 30–34.

Zmiany oblicza armii, ograniczające skutki kryzysu, podjęto w początkach lat siedemdziesiątych, tworząc między innymi Dowództwo do Spraw Doktryny i Szkolenia (ang. *Training and Doctrine Command* – TRADOC). Zajmowało się ono założeniami doktrynalnymi i prognozowaniem rozwoju form prowadzenia walki, tworzeniem standardów i wymagań szkoleniowych, odpowiadając jednocześnie za wdrażanie tych standardów w podległych mu ośrodkach szkolenia i szkołach oficerskich.

Pierwsze oznaki poprawy sytuacji pojawiły się pod koniec lat siedemdziesiątych wraz z wdrażaniem nowego programu naboru do armii, uruchomieniem Narodowego Centrum Szkolenia, podjęciem kilkuletnich badań eksperymentalnych o nazwie COHORT (ang. *cohesion, operational readiness and training* – spójność, gotowość operacyjna i szkolenie). Wyniki tych badań potwierdzały wpływ spójności poziomej i pionowej na wzrost możliwości adaptacyjnych żołnierzy i ich odporności na psychologiczne czynniki pola walki. Żołnierze w badanych jednostkach, w których dowódców cechowała elastyczność w obdarzaniu podwładnych zaufaniem i względną swobodą działania, wykazywali dużą aktywność, chęć udziału w podejmowaniu decyzji i wysoką kreatywność, a jednocześnie szybciej się uczyli. Choć pododdziały dowodzone przez takich dowódców osiągały wymienione wyniki, jednak dowodzenie nimi nie było wcale łatwe. Podwładni domagali się nieustannie informacji i nowych wyzwań, stąd część oficerów i podoficerów nie była zdolna sprostać nowym wymaganiom. Każdy błąd przełożonego był natychmiast zauważany przez podwładnych, którzy także od swoich dowódców oczekiwali czynienia postępów. Przełożeni, którzy nie dawali sobie rady lub zachowywali tradycyjny dystans w relacjach interpersonalnych, często byli zagubieni i uciekali się do zachowań autokratycznych⁹².

Należy zauważyć, że również w dokumentach normatywnych i oficjalnych dokumentach SL USA pojawiły się zapisy zwracające uwagę na potrzebę dbałości o podwładnych, budowanie wzajemnego

⁹² Tamże, s. 32–33.

szacunku⁹³. Rolę podstawową w przedmiotowej dziedzinie pełni dokument normatywny, przyjęty przez Departament SL Stanów Zjednoczonych 31 sierpnia 1999 roku. Oznaczony skrótowo FM 22-100, nosi w pełnym rozwinięciu nazwę *Przywództwo w siłach lądowych. Być, Wiedzieć, Robić* (ang. *Army leadership. Be, Know, Do*)⁹⁴. Nawet pobieżna analiza jego spisu treści świadczy o tym, jak złożone są relacje przełożony – podwładny, oraz o wadze, jaką do tej problematyki przywiązuje kierownictwo SZ Stanów Zjednoczonych.

4.2. WSPÓŁCZESNE ZAŁOŻENIA I PERSPEKTYWY PRZYWÓDZTWA WOJSKOWEGO

Współczesna doktryna Stanów Zjednoczonych wyróżnia dwa komponenty dowodzenia: umiejętność podejmowania decyzji i przewodzenia żołnierzami⁹⁵. Także realizowany w końcu lat dziewięćdziesiątych program badawczy *Force XXI* traktuje problem przywództwa jako ważny element motywowania żołnierzy podczas prowadzenia różnych działań⁹⁶ – być może jest to najważniejszy składnik sukcesu na polu walki.

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

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

⁹³ Na przykład regulaminy SL: AR 600-20; FM 22-100.

⁹⁴ Publikacja ta zastąpiła poprzednie dokumenty dotyczące przywództwa w SL USA: FM 22-100 z 31 lipca 1990 r.; FM 22-101 z 3 czerwca 1985 r.; FM 22-102 z 2 marca 1987 r.; FM 22-103 z 21 czerwca 1987 r.; DA Pam 600-80 z 9 czerwca 1987 r. oraz DA Form 4856 z czerwca 1985 r.

⁹⁵ P. E. Blackwell, G. J. Bozek, *Leadership...*, wyd. cyt., s. 41.

⁹⁶ Tamże.

1) utrzymania posłuszeństwa, zaufania, szacunku i lojalnej współpracy;

2) wykonania misji, wskazania celu i kierunku działania oraz rozbudzenia i wzmocnienia motywacji;

3) stwarzania warunków dla trwałego sukcesu organizacyjnego.

Czynniki te dobrze ilustruje treść definicji zawartej we wspomnianym amerykańskim podręczniku FM 22-100. Przywództwo definiuje się tam jako oddziaływanie na ludzi przez [...] *określenie celu, kierowanie i motywowanie w czasie prowadzonych działań, zmierzające do wykonania zadania oraz udoskonalenia organizacji*⁹⁷.

Przywództwo powstaje i rozwija się lub też przemija, gdyż opiera się na jakości interakcji pomiędzy podwładnym i przełożonym. Jakość interakcji, jak zauważa na łamach dwumiesięcznika SL USA „Military Review” Christopher Kolenda, może skutkować pożądanym wpływem na podwładnych tylko wtedy, gdy:

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

2) osiągnięty zostanie zdrowy klimat, w którym ludzie będą współpracować i osiągać cele swojej organizacji. Taki klimat można osiągnąć, godząc cele jednostkowe bądź zespołowe ze wspólnymi wartościami i celami organizacji⁹⁸.

Przywództwo zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i w koncepcjach szkoleniowo-edukacyjnych musi być obecnie rozpatrywane w odniesieniu do różnych poziomów organizacyjnych (ang. *levels of leadership*). Wśród nich można wskazać:

⁹⁷ Podajemy za: B. Szulc, *Model przywództwa w armii USA a tradycje polskie*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.) *Teoria i praktyka...*, wyd. cyt., s. 247.

⁹⁸ Ch. Kolenda, *Navigating the Fog of Technological Change*, „Military Review”, November–December 1996, s. 31–40.

- znaną już i popularną typologię poziomów przywództwa, przyjętą we wspomnianym już dokumencie FM 22-100 (bezpośrednie, organizacyjne, strategiczne);

- typologię wyodrębniającą poziom przywództwa taktycznego, operacyjnego i strategicznego⁹⁹.

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

- *przywództwo inspirujące*, oparte na darzeniu zaufaniem podwładnych, stawianiu wyzwań, dawaniu przykładu, tworzeniu wizji wspólnego działania, celu i przyszłości;

- *przywództwo intelektualne* – wspomagające rozwijanie innowacyjności podwładnych;

- *przywództwo indywidualne* – przejawiające się troską o podwładnego, dbałością o jego potrzeby indywidualne¹⁰⁰.

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

Problematyka dopasowywania szeroko pojętego przywództwa do wymogów przyszłego pola walki znajduje odzwierciedlenie w wielu dokumentach. Z opracowania *Joint Vision 2020*¹⁰¹ wynika, że zasadniczym elementem sił zbrojnych USA około 2020 roku będą żołnierze o wyjątkowym zaangażowaniu i zdolnościach do realizacji różnico-

⁹⁹ D. E. Waddell, AU-24.

¹⁰⁰ Podajemy za: B. M. Bass, *Leading...*, wyd. cyt., s. 47.

¹⁰¹ *Wspólna Wizja 2002*.

wanych zadań, w warunkach wymagających umiejętności adaptacji, oceniania, myślenia wyprzedzającego oraz rozumienia kulturowej specyfiki. Zadania będą wymagały od żołnierzy działań kreatywnych, umożliwiających odnoszenie korzyści z innowacji intelektualnych i technologicznych.

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

Przyszłość zdaniem B. Bassa, należy bowiem do telezespołów (ang. *teleteams*), których faktyczne działanie, choć w ograniczonym zakresie, ma miejsce już dziś. W tym sensie przyszłość należy także do teleprzywódców, zdolnych do porozumiewania się ze swoimi podwładnymi na odległość, umięjącymi budować zespoły zadaniowe i osiągać z nimi pożądane wyniki, integrować ludzi działających w znacznym rozproszeniu. Przywództwo w takich zespołach jest rzeczywiście wyzwaniem stojącym przed badaczami i praktykami.

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

Perspektywa tworzy się także przed działaniem opartym na budowaniu zespołów i uzyskiwaniu efektów zespołowego działania. Przywództwo w dowodzeniu coraz częściej będzie się upodabniało do ról liderów w zespołach graczy, złożonych z profesjonalistów, którzy bez

wzajemnej pomocy, zaufania i kreatywnej postawy nie są zdolni do świadczać następstw synergicznych działań.

Coraz większą rangę nadaje się w amerykańskich SZ przywództwu strategicznemu.

Szczególnie interesującym dokumentem, prognozującym proces przemian sił zbrojnych USA, jest wspomniana już, wydana w 2000 roku przez Przewodniczącego Kolegium Połączonych Sztabów USA, *Wspólna Wizja 2020*. Jak wynika z jej treści, celem transformacji SZ USA jest stworzenie sił wiarygodnych w okresie pokoju, odgrywających kluczową rolę w okresie wojny i niedoścignionych w każdej formie konfliktu. Priorytetem dla takiej wizji jest [...] *dominacja w pełnym spektrum zadań, osiągnięta przez przenikające się wzajemnie zastosowanie manewru dominującego, precyzyjnych działań bojowych, logistyki zogniskowanej oraz ochrony kompleksowej*.

*Osiągnięcie tego celu będzie wymagało stałego wdrażania nowoczesnych technologii, modernizacji uzbrojenia oraz sprzętu wojskowego. Jednakże sama przewaga materiałowa nie jest wystarczająca. Istotne znaczenie posiadają takie elementy, jak: doktryna, organizacja, szkolenie i przygotowanie przywódców*¹⁰².

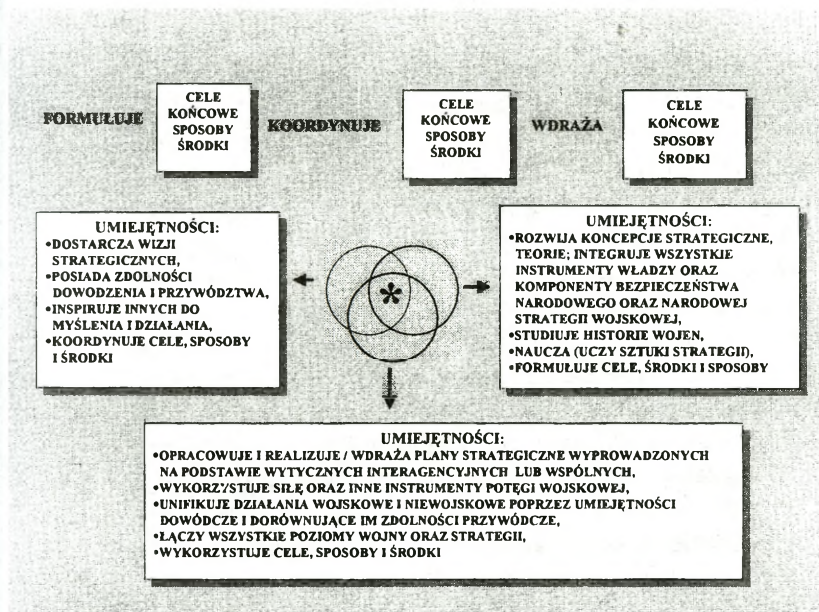
Dużą wagę przykładą się do umiejętności współpracy wojskowych i cywilnych gremiów kierowniczych. Interesujące spojrzenie na wzajemne powiązania przywódców wojskowych i politycznych przedstawia Richard A. Chilcoat. W eseju *Sztuka strategiczna: nowa dyscyplina dla przywódców XXI wieku*¹⁰³, stwierdza on, że wspomniane osoby muszą ściśle współpracować, wręcz na zasadach interaktywności, w zakresie osiągania zamierzonych stanów końcowych, celów, sposobów działania, oceny zdolności oraz ryzyka. Nie ma jasnego progu między pokojem i wojną oznaczającego punkt, w którym liderzy polityczni i wojskowi przekazują sobie odpowiedzialność. Muszą być mistrzami sztuki strategicznej, a podporządkowanie wojskowego przywódcy cywilowi nie obniża znaczenia wojskowego doradztwa i porad dla władz politycznych lub odpowiedzialności za wiarygodne

¹⁰² Tamże, s. 3.

¹⁰³ R. A. Chilcoat, *Strategic art: the new discipline for XXI st Century Leaders*, US Army War College, Washington, 10 October 1995.

komunikowanie¹⁰⁴. Przywódcy strategiczni muszą umiejętnie praktykować sztukę strategiczną w celu promowania lub obrony narodowych interesów.

Poniżej przedstawiono postulowany przez R. A. Chilcoata zakres kompetencji i oczekiwanych zdolności przywódcy szczebla strategicznego, który powinien skupiać w sobie zdolności nie tylko przywódcy, lecz również teoretyka i praktyka.



Rys. 6. Zakres kompetencji i oczekiwanych zdolności przywódców szczebla strategicznego

¹⁰⁴ Tamże, s. 5.

4.3. ROLA WEST POINT W SYSTEMIE EDUKACJI DO PRZYWÓDZTWA

Szczególną rolę w kształtowaniu i rozwijaniu umiejętności przywódczych oficerów spełniała od samego początku swego istnienia Akademia Wojsk Lądowych USA w West Point.

Założona w 1802 roku, kształci obecnie około 20% oficerów dla potrzeb sił lądowych USA. Absolwentami uczelni byli między innymi: prezydenci – Grant i Eisenhower; słynni generałowie – Bradley, Bragg, Fleet, Lee, Pershing, Ridgway, Sherman, Stuart, a spośród współczesnych – Schwartzkopf, Joulwan, Clark. Wśród absolwentów nie zabrakło astronautów, senatorów, kongresmenów, olimpijczyków. Obecnie liczni absolwenci pełnią ważne funkcje we wszystkich sektorach gospodarki i biznesu, różnych instytucjach rządowych i publicznych. W efekcie West Point jest dla Ameryki wyjątkową uczelnią, która kreuje nie tylko liderów wojskowych, lecz również przywódców dla sektorów cywilno-wojskowych i cywilnych. Akademia [...] *do-ształcuje narodowi przywódców z charakterem, którzy służą wspólnej obronie [...]*.¹⁰⁵ Program kształcenia jest w skali Stanów Zjednoczonych zaliczany do najbardziej konkurencyjnych (ang. *most competitive*), przy czym taki status przysługuje tylko 3% uczelni wyższych.

W uczelni kształci się około 4000 kadetów zorganizowanych w brygady. Każda z nich składa się z czterech pułków mających po trzy kompanie. Każda z kompanii akademickich liczy 100–200 kadetów. Na co dzień kadeci uczą się przestrzegania standardów życia wojskowego, dyscypliny, porządku, dbałości o wygląd zewnętrzny.¹⁰⁶

Rekrutacja kandydatów do West Point jest oparta na procedurze rekomendacji kandydatów, udzielanej przez wiceprezydenta USA, członków Kongresu, Departament Sił Lądowych, a dzieciom wojskowych przez Departament Obrony. Każdego roku zgłasza się ponad

¹⁰⁵ Biuletyn: *West Point 2002 and Beyond: Strategic Guidance for the United States Military Academy*, New York, West Point 1993, s. 5.

¹⁰⁶ Zob. R. Pęksa, *Kodeks honorowy i jego funkcjonowanie w Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych w West Point*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej im. Stefana Czarnieckiego” 1999, nr 1, s. 232.

13 000 kandydatów, z których 5000 posiada czyjeś rekomendacje. Wśród zgłaszających się do uczelni są także żołnierze pełniący służbę kontraktową, którzy przed egzaminami kierowani są do Szkoły Przygotowawczej Akademii (*United States Military Academy Preparatory School*), mieszczącej się w Fort Monmouth (New Jersey)¹⁰⁷.

W procesie edukacji realizowanym w Akademii zakłada się przygotowanie kadetów do służby w charakterze oficerów zawodowych sił lądowych, jak również kompetentnych pracowników instytucji państwowych i prywatnych. Przyjmuje się, że absolwenci West Point oprócz wiedzy ogólnowojskowej muszą prezentować wysoki poziom umiejętności przywódczych, odwagę moralną i uczciwość. Aby w przyszłej pracy i służbie odnosili sukcesy, muszą także rozumieć kontekst świata społecznego, odmienności kultur, złożoność motywacji ludzkich działań.

Wśród zasadniczych celów, które ukierunkowują wysiłek edukacyjny Akademii wymienia się:

- cel intelektualny;
- cel wojskowy;
- kształtowanie przywództwa;
- rozwój fizyczny;
- kształtowanie postaw etycznych.

Proces rozwijania wiedzy, umiejętności i zachowań przywódczych obejmuje wiele przedsięwzięć o charakterze dydaktycznym, organizacyjnym i wychowawczym. Ostateczny rezultat procesu edukacji w tym zakresie jest następstwem:

- 1) poznania teoretycznych podstaw przywództwa w organizacji, psychologii zachowań ludzkich, systemu dowodzenia wojskowego.
- 2) zapoznawania się z przykładami przywództwa (zajęcia z historii oraz nauk wojskowych).
- 3) bezpośrednich kontaktów i obserwacji osób odgrywających w procesie edukacji w West Point tzw. role modelowe (wojskowa oraz cywil-

¹⁰⁷ Podajemy za: R. Pęksa, *Kształtowanie przywództwa w Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka...*, wyd. cyt., s. 280.

na kadra dydaktyczna, oficerowie występujący w czasie ćwiczeń poligonowych itp.).

4) systematycznie zbieranych doświadczeń osobistych wynikających z zajmowania różnych stanowisk w łańcuchu dowodzenia (w trakcie nauki oraz letnich obozów treningowych).

Bardzo dużą wagę przywiązuje się do kształtowania u kadetów pożądanych cech charakteru, etycznych postaw zachowań. Centralne miejsce w tym procesie odgrywa *Kodeks honorowy* – zbiór zasad obowiązujący wszystkich kadetów, określający prawa i powinności kadeta, reguły wzajemnego postępowania, sankcje w przypadku naruszenia obowiązujących postanowień.

Kodeks stanowi podstawę standardów dla kadetów, a ideałem, do którego powinni dążyć, jest „duch kodeksu”. W tym sensie może być traktowany jako podstawowe ogniwo procesu edukacji przywódczej. Jest on wyrazem uczciwości i zalet wewnętrznych manifestowanych w działaniu, nie zaś jedynie zbiorem uciążliwych zakazów. Obejmuje m.in.: prawdomówność w każdej sytuacji, całkowitą uczciwość wobec innych ludzi; szacunek dla nich i ich wartości, poświęcenie dla utrzymania standardów, które są podstawą zawodu wojskowego.

Zdaniem Rafała Pęksy, uczciwość kadeta w West Point traktowana jest jako istotny element kształtowania jego przywództwa wobec przyszłych podwładnych¹⁰⁸. *Przywództwo jest budowane na zaufaniu, a zaufanie na honorze*¹⁰⁹. Aby pomóc kadetom w samodzielnym określeniu, czy dane działanie jest honorowe czy też nie, upowszechniono tzw. trzy prawa kciuka (*The 3 Rules of Thumb*). Sformułowane w postaci trzech pytań ułatwiają podejmowanie decyzji w różnych sytuacjach.

1. Czy dane działanie stanowi próbę oszukania kogokolwiek lub pozwala na to, by ktokolwiek został oszukany?

2. Czy to działanie prowadzi do uzyskania przywilejów i korzyści, do których ja lub ktokolwiek nie mógłby pretendować?

¹⁰⁸ Tamże, s. 289.

¹⁰⁹ *The Honor Code and Honor System*, s. 4–5. Podajemy za: R. Pęksa, *Kształtowanie przywództwa...*, wyd. cyt., s. 289.

3. Czy byłbym zadowolony z rezultatów działania, gdybym był tym, który ich doświadcza?

Naruszeniem honoru są kłamstwa, oszustwa i kradzieże, a także działania mające na celu osiągnięcie nieuzasadnionych korzyści. Tak traktowane jest również tolerowanie zauważonych uchybień u innych, popełnianie plagiatu w trakcie przygotowywania prac pisemnych (brak przypisów i udokumentowania otrzymanej pomocy), przepisywanie i ściąganie itp.

Drugim ogniwem edukacji do przywództwa, dającym się wyodrębnić w West Point, jest proces nabywania wiedzy i umiejętności ogólnowojskowych, w tym przestrzegania standardów życia wojskowego i dyscypliny. Można go podzielić na dwa etapy. Pierwszy zakłada pełnienie obowiązków podwładnego i zdobywanie umiejętności wykonywania rozkazów. Drugi etap bazuje na rozwijaniu umiejętności i doświadczeń jako przełożony. Rola kadeta z każdym rokiem pobytu w szkole zmienia się. Wraz z nabywaniem przywilejów rośnie również jego odpowiedzialność. Szczególnie trudny okres przeżywają kadeci na pierwszym roku, kiedy uczą się posłuszeństwa, ponoszą trudy wielu obowiązków studenckich i żołnierskich, uczą się dokonywania wyborów pomiędzy zadaniami ważnymi i pilnymi. Niezależnie od przełożonych w strukturze organizacyjnej, szczególną rolę wobec każdego kadeta pierwszego roku odgrywa kadet – kapral drugiego roku, pełniący rolę opiekuna. Jest on odpowiedzialny za wszelkie czynności swojego podwładnego. Kapral ma obowiązek przeprowadzenia raz dziennie tzw. *Fourth Class Development Time* (FCDT) – szkolenia rozwijającego dla najmłodszego rocznika. Szkolenie to odbywa się z reguły o 6.00 rano i trwa 5–15 minut. Kadet pierwszego roku jest wtedy przepytany w zakresie wiedzy wojskowej i specjalistycznej, np. charakterystyki broni, znajomości procedur alarmowych, interpretacji kodeksu honorowego, stopnia przygotowania do zajęć.

Kapral ma bardzo duży wpływ na właściwe kształtowanie postawy, wyrabianie nawyków oraz rozwój wiedzy i umiejętności kadeta pierwszego roku. Obaj uczą się współpracy i odpowiedzialności. W trakcie dwóch ostatnich lat kadeci pełnią funkcje dowódców dru-

żyn, funkcje sztabowe, aż po funkcje dowódcy całego korpusu (brygady). Dużą rolę w rozwijaniu kompetencji dowódczych spełniają praktyki, które kadeci odbywają po drugim i trzecim roku nauki. Ogółem kadet musi zaliczyć cztery praktyki (ogólną – w jednostce poza West Point; umiejętności indywidualnych – w wybranym przez przełożonych ośrodku szkolenia; specjalistyczną – szkoła spadochronowa, desant powietrzny, walka w terenie zurbanizowanym, wspinaczka górską itp. Czwartą praktykę kadet wybiera indywidualnie i może to być praktyka w urzędzie państwowym, banku, prywatnej firmie, obóz sportowy, czy nawet realizacja w ramach praktyki dodatkowego przedmiotu w uczelni.

Istotną rolę w kształceniu kadetów odgrywa praca zespołowa. Wiele zadań stawianych kadetom musi zostać wykonanych zespołowo. W okresie międzysemestralnym, w czasie dwutygodniowych kursów wojskowych, prawie wszystkie zadania kadeci muszą wykonać zespołowo, w zespołach tworzonych zupełnie przypadkowo przez instruktorów, razem też są oceniani za wykonanie wspólnej pracy.

Ważną rolę w identyfikacji i rozwoju predyspozycji przywódczych, jak i innych uzdolnień i preferencji spełnia stosowany w szkole system oceniania kadetów.

W ramach każdego przedmiotu rada pedagogiczna ustala pułap punktów do osiągnięcia przez studenta. Oceny uzyskiwane w trakcie semestru stanowią 70–80% oceny końcowej z przedmiotu. Pozostałe 20–30% oceny kadet uzyskuje w trakcie egzaminu końcowego z danego przedmiotu¹¹⁰.

W systemie ocen stosowanym w West Point wykorzystuje się skalę 11 stopni, literowo-cyfrową.

¹¹⁰ Aby zaliczyć przedmiot, trzeba uzyskać 2000 punktów, np. wykonanie dwóch prac cząstkowych w trakcie semestru to – ok. 600 punktów, 400 punktów otrzymuje się za pisemną pracę własną, 100 za prezentacje na zajęciach, za krótkie sprawdziany – od 100 do 200 punktów, a za egzamin końcowy – 600 punktów.

Tabela 1. Literowo-cyfrowa skala ocen stosowana
w West Point

OCENA LITEROWA	OCENA CYFROWA
A+	4.33
A	4.00
A-	3.67
B+	3.33
B	3.00
B-	2.67
C+	2.33
C	2.00
C-	1.67
D	1.00
F	0.00

Duży nacisk kładzie się na obiektywizm oceniania. Kadet w trakcie rozlicznych sprawdzianów pisemnych oznacza swoje prace numerem kodowym.

Ocena za postawę wojskową powstaje na podstawie opinii oficerów zawodowych pełniących rolę przełożonych i doradców oraz kadetów pełniących funkcje służbowe. Opinie te muszą umożliwiać zakwalifikowanie kadeta do którejś z grup: 10% najlepszych, w górnej połowie, średniej części, poniżej średniej, wyraźnie poniżej średniej. Przy wystawianiu opinii i ocen przez przełożonych istnieje ścisły limit dla poszczególnych ocen (tzw. *forced distribution*)¹¹¹. Na przykład tylko jeden z dziesięciu ocenianych z danej grupy może uzyskać ocenę A, tj. ponadprzeciętną, 40% ocenę B, a pozostałe 50% oceny jeszcze niższe.

W trakcie pobytu kadetów w uczelni duży nacisk kładzie się na rozwój sprawności fizycznej. Wszelkie dyscypliny sportowe mają na celu rozwijanie umiejętności pracy w zespole, ogólnej wytrzymałości, zdolności przewyżczania strachu. Każdy kadet musi obowiązkowo

¹¹¹ Szczegółowe zasady reguluje dokument: *Leadership Evaluation and Developmental Rating*, West Point 1995.

zaliczyć kursy: boks, samoobrony, pływania i gimnastyki. Ponadto przejść pozytywnie kilka prób wyrabiających umiejętności przecięzania strachu, np. skok do wody z sześciometrowej wieży czy przejście po wąskiej belce umieszczonej nad wodą na wysokości 8 metrów.

W procesie edukacji, w tym edukacji do przywództwa, merytorycznie ważną rolę spełnia blok przedmiotów humanistycznych i społecznych, których udział w ogólnej liczbie godzin programowych wynosi ponad 32%, a włączając języki obce – ponad 36%. Dla studentów podejmujących specjalizację z tych przedmiotów udział ten wzrasta prawie do 58% ogółu godzin dydaktycznych. Wśród przedmiotów obowiązkowych w grupie przedmiotów społecznych i humanistycznych są realizowane m.in.: trzy kursy języka angielskiego, dwa kursy języka obcego, dwa kursy historii powszechnej, dwa kursy historii wojskowości, stosunki międzynarodowe, nauki polityczne, ekonomia, psychologia, filozofia, przywództwo, prawo wojskowe i prawo konstytucyjne¹¹².

Ważną rolę w zakresie realizacji programu przywództwa odgrywa działalność dydaktyczna prowadzona przez Wydział Nauk Behawioralnych i Przywództwa¹¹³. W trakcie zajęć przedmiotowych i specjalnie organizowanych kursów (obligatoryjnych dla studentów trzeciego roku) wykorzystywany jest tzw. model przywództwa organizacyjnego¹¹⁴. Model ten prezentuje ogólną koncepcję procesu przywództwa w organizacjach formalnych, umożliwiając jej zrozumienie.

W modelu występują cztery poziomy (systemy) analizy: indywidualny, grupowy, przywódczy i organizacyjny. Trzy pierwsze mają pomóc w rozumieniu procesu bezpośrednich kontaktów *face to face*. Ostatni poziom – organizacyjny, ma uzmysłowić wpływ większej organizacji oraz środowiska zewnętrznego. Analiza czterech niezależ-

¹¹² Zob. np. W. Karawajczyk, *Nauki humanistyczne i społeczne w systemie kształcenia oficerów armii USA i RFN*, [w:] *Oficer – Dowódca – Wychowawca. Z zagadnień współczesnej myśli pedagogicznej w wojsku*. Materiały z konferencji, Warszawa 1996, s. 177.

¹¹³ Ang. Department of Behavioral Sciences and Leadership.

¹¹⁴ Por. *Journal of applied behavioral science*, June 1996, s. 176–181.

nym systemów umożliwia dostrzeżenie przykładów i związków, które w bardziej pobieżnej analizie można by pominąć. Zastosowane podejście polega na odgrywania przez słuchacza roli faktycznego przywódcy, nie zaś biernego obserwatora, nie ponoszącego odpowiedzialności za to, jak organizacja funkcjonuje. Rysunek obrazuje znaczenie właściwego zrozumienia przez przywódcę podwładnych, równych stopniem, przełożonych, małych grup (przywództwo bezpośrednie) oraz większych organizacji (przywództwo pośrednie), a także środowiska zewnętrznego, w którym funkcjonują.



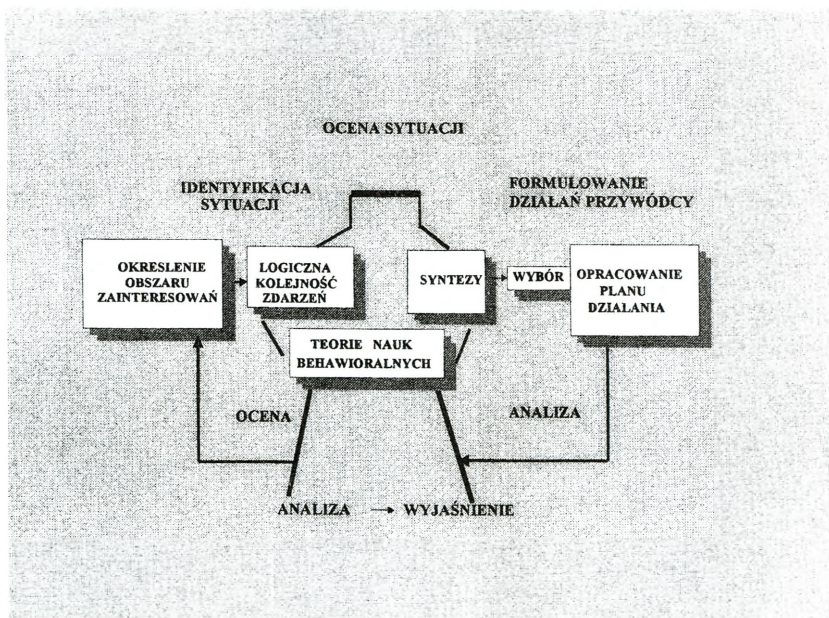
Rys. 7. Model przywództwa organizacyjnego

Wykorzystanie tego modelu ma umożliwić ocenę sytuacji z różnych perspektyw, a układ zajęć przedmiotowych czy kursowych stanowi odzwierciedlenie sytuacji możliwych do uwzględnienia w tym modelu dydaktycznym.

Należy zauważyć, że w ramach stosowanych metod nauczania przywództwa szczególną wagę przywiązuje się do posiadania umiejętności krytycznego myślenia¹¹⁵. Podejście systemowe zastosowane w West Point nosi nazwę „procedura intelektualna” (ang. *Intellectual Procedure*)¹¹⁶. Istota tego rozwiązania polega na wykonywaniu przez słuchacza trzech zasadniczych zadań intelektualnych:

- określenie tego, co dzieje się;
- ocena zachodzącego zjawiska;
- określenie i zastosowanie działań adekwatnych do sytuacji.

Należy podkreślić, że od 1994 roku wykładowcy Wydziału Nauk Behawioralnych i Przywództwa realizują również program szkolenia dla innych organizacji. Przykład stanowi zaangażowanie w opracowanie



Rys. 8. Procedura intelektualna

¹¹⁵ Tamże.

¹¹⁶ Tamże.

koncepcji edukacyjnej oraz prowadzenie treningów dla Stowarzyszenia Szefów Policji w New Jersey (ang. *New Jersey Association of Chiefs of Police*). Zamiarem kierownictwa departamentu policji tego stanu było zorganizowanie specjalistycznego szkolenia dla funkcjonariuszy, ogniskującego się na wyzwaniach z dziedziny przywództwa, jakie występują w ich codziennej służbie. Organizacje policyjne mogły teoretycznie wysłać funkcjonariuszy na kursy do kilku własnych ośrodków zajmujących się technicznymi aspektami służby, jednak żaden z nich nie miał do czynienia ze sferą kształtowania umiejętności interpersonalnych, wymaganych na kolejnych stanowiskach służbowych. Przedstawiciele wydziału opracowali program, spełniający oczekiwania policji, wykorzystując jako podstawę kurs „Przywództwo wojskowe”. Wykładowcy przeszkolili instruktorów z policji w zakresie doboru teorii i koncepcji umożliwiających wiarygodną analizę konkretnych przypadków. Jak dotychczas zajęcia dla funkcjonariuszy spotykają się z bardzo wysokimi ocenami, upoważniającymi do stwierdzenia, że kurs „Przywództwo wojskowe” może być przydatny także w innych dziedzinach działalności organizacyjnej¹¹⁷. Przykładem łączenia bogatych doświadczeń dydaktycznych Wydziału Nauk Behawioralnych i Przywództwa jest także współpraca z Long Island University dotycząca wspólnej realizacji studiów w dziedzinie doradztwa i przywództwa, przeznaczonych dla kadry dowódczej i taktycznej zatrudnionej w Akademii. Część programu realizowana jest przez West Point (np. teoria przywództwa, system przywództwa, amerykańskie doświadczenia wojskowe); inne zajęcia są prowadzone przez wykładowców Long Island University (np. teoria doradztwa, psychologia, metody badawcze). Absolwenci otrzymują tytuł magistra nadawany przez uniwersytet¹¹⁸.

4.3.1. Nauczanie przywództwa w West Point

W procesie nauczania przywództwa w West Point wiodącą rolę pełni Wydział Nauk Behawioralnych i Przywództwa, a w jego strukturze Katedra Przywództwa (ang. *Leadership Faculty*). W jej kompetencjach

¹¹⁷ Tamże, s. 186.

¹¹⁸ Podajemy za: R. Pęksa, *Kształtowanie...*, wyd. cyt., s. 293.

znajduje się między innymi prowadzenie kursu „Przywództwo wojskowe”, oznaczonego symbolem *PL 300*. W czasie pierwszego roku (ang. *freshman*) i drugiego (ang. *sophomore*) podchorążych stawia się w sytuacjach wyzwań przywódczych, którym sprostanie przychodzi nieraz bardzo trudno. Słuchacze występują w rolach podwładnych i przełożonych najniższego szczebla, nie tylko w samym West Point, lecz również w ramach praktyk odbywanych w jednostkach wojskowych SL USA. Kolejnym etapem, realizowanym na trzecim roku (ang. *junior year*), jest wspomniany już kurs *PL 300*. Nabyte wcześniej zdolności w zakresie identyfikacji tego, co się dzieje i dlaczego, a także wypracowywanie sposobów działań adekwatnych do sytuacji, znajdują praktyczne zastosowanie jeszcze w murach uczelni. Jednocześnie możliwe jest korzystanie z pomocy kadry dydaktycznej, co ułatwia pogłębianie odpowiednich nawyków, sprzyja optymalnej analizie podejmowanych decyzji oraz weryfikowaniu umiejętności teoretycznych i praktycznych, nabytych przede wszystkim podczas kursu.

Cel edukacyjny

Przewiduje się, że kontekst środowiskowy, w którym SL mają prowadzić działania będzie zmienny, niepewny, kompleksowy i często niejasny. Stąd też cel edukacyjny kursu (ang. *course goal*) został sformułowany następująco: *W określonej sytuacji przywódczej wykorzystuj nabytą wiedzę z nauk behawioralnych w celu IDENTYFIKOWANIA tego, co dzieje się, OCENY tego, co się dzieje oraz PODJĘCIA działania adekwatnego dla obserwowanych lub potencjalnych wyzwań przywódczych. Ponadto INTEGRUJ swoje rozumienie nauk behawioralnych z doświadczeniami osobistymi w celu WYKSZTAŁCENIA w sobie osobistego podejścia do przeprowadzenia w różnicowanych kulturowo Siłach Lądowych*¹¹⁹.

Można zauważyć, że cel kursu łączy dwa składniki: z jednej strony wskazuje na konieczność opanowania niezbędnej wiedzy i umiejętności, z drugiej zaś – akcentuje potrzebę osobistego podejścia do wymagań przyszłych sił lądowych. Wynikającym z tak określonego celu zamie-

¹¹⁹ PL 300 Cours Guide Term 981/2, s. 8.

rzeniem kursu (ang. *course purpose*) jest *inspirowanie podchorążych do kreatywnego i dynamicznego podejścia do przywództwa w siłach lądowych*¹²⁰. Można dodać, że efektem kursu ma być nauczanie podchorążego tego, jak systemowo myśleć w kategoriach przywództwa wojskowego oraz przygotowywać scenariusze i schematy, które mogą pomóc w przyjmowaniu właściwych postaw i zachowań¹²¹.

Założenia edukacyjno-metodyczne kursu

Ze sprecyzowanych przez Wydział Nauk Behawioralnych i Przywództwa założeń wynika, że cel edukacyjny zostanie osiągnięty, gdy słuchacze:

- będą mieli jasność w zakresie oczekiwań wobec nich;
- będą znali kryteria ocen częściowych i końcowych;
- zostaną ocenieni na podstawie przyjętych standardów, nie zaś w ramach rywalizacji między sobą;
- będą odgrywali aktywną rolę w procesie edukacji.

Powyższe wymagania powodują konieczność wnoszenia przez pracowników Katedry Przywództwa znacznego wysiłku w organizowanie zróżnicowanych form dydaktycznych, a także przygotowywanie materiałów źródłowych do samodzielnego studiowania. Wskazują ponadto na potrzebę obiektywnego wystawiania ocen częściowych w trakcie kursu i po jego zakończeniu. Realizacja *PL 300* ma sprzyjać rozwijaniu zdolności oficera SL USA do samodzielnego:

- rozumienia i opisywania współczesnych koncepcji nauk behawioralnych dotyczących wywierania wpływu i znajdujących zastosowanie w SL i innych organizacjach formalnych;
- opisywania i obrazowania wpływu kultury na przywództwo w SL i innych organizacjach;
- wyjaśniania istoty zachowań w sytuacjach występujących w wojsku, wykorzystując w tym celu znajomość współczesnych koncepcji nauk behawioralnych oraz modelu przywództwa organizacyjnego;

¹²⁰ Tamże, s. 11.

¹²¹ Tamże, s. 4.

- praktycznego stosowania metod naukowych do studiowania oraz praktykowania przywództwa;

- oceniania innych koncepcji związanych z przywództwem organizacyjnym;

- stosowania wiedzy o uwarunkowaniach zachowań etycznych i moralnych, sprzyjających właściwemu klimatowi etniczemu w SL USA;

- skutecznego komunikowania (na piśmie i w mowie) w kontekście przekazywania podwładnym wiedzy o współczesnych koncepcjach przywództwa.

Przed rozpoczęciem studiów, każdy ze słuchaczy otrzymuje zestaw wydawnictw zwartych, opracowanych w Wydziale Nauk Behawioralnych i Przywództwa. W jego skład wchodzi:

- przewodnik słuchacza (ang. *course guide*) o objętości 324 stron;

- podręcznik główny pt. *Przywództwo w organizacjach* (ang. *Leadership in Organizations*), w którym zamieszczono informacje z teorii nauk behawioralnych odnoszące się do wyzwań przywództwa w nowoczesnej armii;

- podręcznik dodatkowy pt. *Przywództwo: zachęta do zajęć ze zdobywania doświadczeń*, zawierający pogłębiony materiał z tej dziedziny.

Na szczególne podkreślenie zasługuje to, że podręcznik *Przywództwo w organizacjach* jest wykorzystywany w różnych formach edukacji do przywództwa, prowadzonych przez Akademię Sił Morskich USA, Uniwersytet Południowej Kalifornii oraz departamenty policji stanu New Jersey¹²².

Struktura i podstawy koncepcyjne kursu

Kurs „Przywództwo wojskowe” obejmuje 40 jednostek lekcyjnych i jest podzielony na następujące ogniwa:

- założenia koncepcyjne (jednostki 1–3);

¹²² Tamże, s. 19.

- obszar 1 – system indywidualny (jednostki 4–11; na zakończenie – pisanie pracy związanej z praktycznym zastosowaniem schematu procesu myślowego przywódcy);

- obszar 2 – system grupowy (jednostki 12–19, z czego w ramach jednostki nr 16 jest prowadzona gra decyzyjna; na zakończenie cyklu następuje pisanie pracy dotyczącej sytuacji zaaranżowanej podczas zajęć);

- obszar 3 – system przywództwa (jednostki 20–27; na zakończenie pisanie pracy dotyczące wybranego problemu przywództwa);

- obszar 4 – system organizacyjny (jednostki 28–35; na zakończenie pisanie pracy dotyczące kolejnego problemu przywództwa);

- integracja kursowa (jednostki 36–40, w tym egzamin końcowy oraz wypełnianie kwestionariusza dotyczącego stopnia osiągnięcia zakładanego celu kursu).

Jednostki lekcyjne

Każda lekcja składa się z następujących elementów podstawowych: wstęp (ang. *introduction*), cel główny (ang. *lesson goal*), zadania dla słuchacza (ang. *assignment*), cele szczegółowe (ang. *lesson objectives*). W zależności od potrzeb tematycznych konkretnej lekcji elementy podstawowe są uzupełniane dodatkowymi.

W celu stworzenia określonych sytuacji, a następnie ich obiektywnej oceny, w zajęciach wykorzystuje się sprzęt komputerowy (ang. *Computer Assisted Instruction*). Nauka ma charakter interaktywny. Propozycje słuchaczy dotyczące zastosowania postulowanych rozwiązań są porównywane z informacjami zapisanymi w komputerowej bazie danych.

Przygotowując się do zajęć, podchorążowie są zobowiązani do wykonania następujących czynności (w zależności od konkretnych potrzeb):

- zapoznania się ze wstępem;

- przemyślenia celu głównego lekcji pod kątem schematu procesu myślowego przywódcy;

- zapoznania się z celami szczegółowymi po to, aby rozumieć, na czym należy się skupić w zadaniach;

- wykonania zadania i sporządzenia notatek, szczególnie pod kątem opanowania tego, co jest wymagane dla osiągnięcia celu głównego i celów szczegółowych;

- wykonania ćwiczenia praktycznego w ramach interaktywnej formuły zajęć wspieranych komputerowo (według poleceń instruktora);

- zastosowania celu głównego do rozpatrywanego wariantu sytuacyjnego (ang. *case study*) lub wykonania zadania postawionego przez instruktora;

- przemyślenia, w jaki sposób lekcja znajduje odzwierciedlenie w zebranych dotychczas doświadczeniach; bycia w gotowości do dzielenia się tym doświadczeniem z resztą grupy.

Na przykład lekcja nr 2 pt. *Przywództwo. Co to jest? Dlaczego je zgłębiać?* zawiera następujące elementy:

1. **Wstęp:** nawiązanie do bogatej literatury na temat przywództwa (ponad 7000 opracowań do 1990 roku).

2. **Cel główny lekcji:** przedstawienie fenomenu przywództwa.

3. **Zadania słuchacza:** przeczytanie rozdziału 1. podręcznika *Przywództwo w organizacjach*, rozdziału 1. podręcznika *Przywództwo: zachęta do zajęć ze zdobywania doświadczeń* oraz dwóch artykułów dotyczących przywództwa.

4. **Cele szczegółowe:** **zdefiniowanie** koncepcji przywództwa; ukształtowanie przekonania, że przywództwo jest zarówno sztuką, jak i nauką; **odróżnianie** przywództwa od zarządzania, **pojmovanie** przywództwa jako zdolności do pozyskiwania zwolenników; **obalenie** mitów otaczających pojęcie przywództwo; **uzmysłowienie** konieczności jego doskonalenia.

5. ZAŁOŻENIA KONCEPCJI PRZYWÓDZTWA W SIŁACH ZBROJNYCH WIELKIEJ BRYTANII

5.1. TEORETYCZNE PODSTAWY PRZYWÓDZTWA WOJSKOWEGO

Problematyka przywództwa od kilku lat znajduje się w centrum uwagi wojskowych szkół i ośrodków kształcenia w Wielkiej Brytanii. Edukacyjna koncepcja przywództwa zbudowana została głównie na podstawie teorii Johna Adaira, profesora Wydziału Zarządzania Uniwersytetu w Exeter, autora między innymi prac: *Action Centred Leadership* (1984), *Great Leaders* (1989), *Effective Leadership Masterclass* (1997)¹²³. John Adair zbudował swoją koncepcję, korzystając z teorii grup i teorii potrzeb. Podejście grupowe do przywództwa, jak sam je nazywa, rozważa w kategoriach funkcji zaspokajających potrzeby grupy: tego, co trzeba zrobić¹²⁴. W takim ujęciu wśród trzech podstawowych zmiennych, które należałoby wziąć pod uwagę przy rozpatrywaniu przywództwa, znajdują się:

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

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

- 1) potrzeby zadaniowej – osiągnięcia zamierzonego celu;

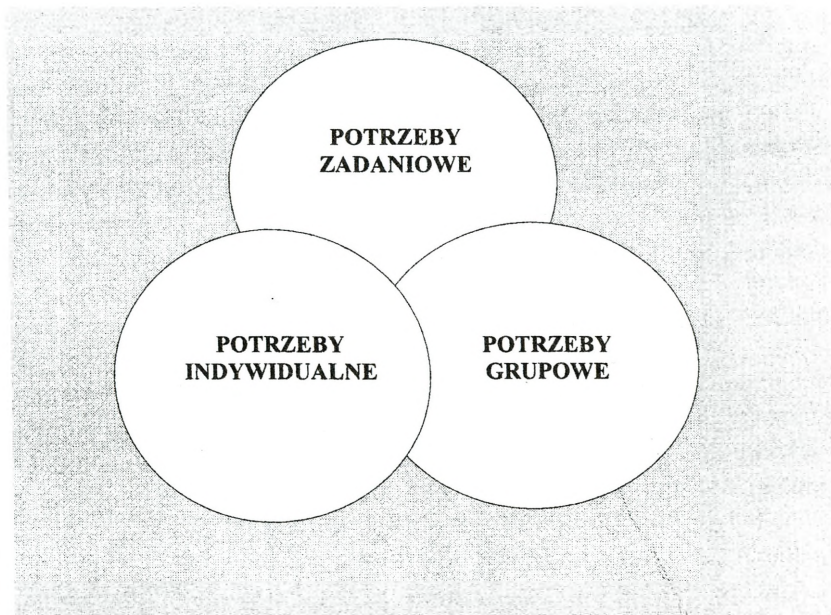
¹²³ Druga z wymienionych prac opublikowana w Polsce w 2000 roku nosi tytuł: *Anatomia biznesu. Przywództwo*.

¹²⁴ J. Adair, *Przywództwo...*, wyd. cyt., s. 164–165.

2) potrzeb grupowych – stworzenia korzystnej, sprzyjającej atmosfery współnienia celu;

3) potrzeb indywidualnych – skoordynowania potrzeb poszczególnych osób z potrzebami grupy i realizowanymi zadaniami.

Współzależność tych trzech obszarów dobrze wyrażają trzy zazębiające się okręgi¹²⁵.



Rys. 9. Związek potrzeb przywództwa (model trzech kół)

Zasadniczą sprawą w poprawnym rozumieniu tej idei jest – zdaniem autora – postrzeganie każdego z kół w jego związku z pozostałymi dwoma. Przywódca bezustannie musi obserwować, co dzieje się w tych trzech obszarach. Jego rola nie jest jednak tożsama z rolami pozostałych członków grupy. Wprawdzie wszyscy członkowie grupy

¹²⁵ Zob. M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997, s. 230–231.

mają do czynienia z trzema obszarami potrzeb, ale odpowiedzialność za ich zaspokojenie ponosi przywódca. Chcąc utrzymać swoje przywództwo, musi więc dążyć do:

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

Wymienione powinności daje się przedstawić za pomocą trzech kół¹²⁶.

Zrozumienie pozycji przywódcy i jego roli jest możliwe, jak podkreśla autor, tylko w odniesieniu do tych trzech kół¹²⁷. Odnosząc pewne rady wprost do potencjalnego przywódcy, formułuje także kilka praktycznych sugestii:



Rys. 10. Obszary aktywności przywódcy

¹²⁶ J. Adair, *Przywództwo...*, wyd. cyt., s. 169.

¹²⁷ Tamże, s. 170.

1. Powinieneś traktować siebie tak, jakbyś się znajdował na wpół wewnątrz i na wpół zewnątrz grupy, gdyż *powinien istnieć pewien dystans między tobą a grupą, lecz niezbyt wielki*. Dystans ten zapewni ci pewną niezbędną swobodę działania, w przypadkach kiedy będziesz musiał podejmować niepopularne decyzje (zob. tabela 2).

2. Przywództwo buduje się nie na zyskiwaniu popularności, ale na zdobyciu szacunku ludzi. Tego jednak nigdy nie zyskuje się przez to,

Tabela 2. Zachowania przywódcy wobec grupy¹²⁸

ZACHOWANIA PRZYWÓDCY	PRZYDATNE W SYTUACJACH GDY:	NIEPRZYDATNE W SYTUACJACH GDY:
UTRZYMANIE DYSTANSU	ZACZYNA PRZEWO- DZIĆ NOWEJ GRUPIE GRUPA PRZEJAWIA SKŁONNOŚĆ DO NAD- MIERNEJ POUFALOŚCI TRZEBA PODEJMOWAĆ NIEPOPULARNE DECYZJE	W GRUPIE ISTNIEJĄ SILNE TRADYCJE BRAKU POCZUCIA DYSTANSU
MINIMALIZOWANIE DYSTANSU	MIEDZY GRUPĄ A PRZYWÓDCĄ BRAK POROZUMIENIA I ZAUFANIA WSZYSCY DYSONUJĄ TAKIM SAMYM DOŚWIADCZENIEM I WIEDZĄ	MIEDZY GRUPĄ A PRZYWÓDCĄ DYSTANS JEST JUŻ I TAK NIEWIELKI
RÓWNOWAGA MIEDZY DYSTANSEM A ZBLIŻENIEM	REALIZOWANE SĄ WSPÓLNE ZADANIA	

¹²⁸ Tamże.

że jest się *ślabym* lub *miękkim* w odniesieniu do zadań, zespołu czy poszczególnych jednostek.

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

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

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

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

W obszarze zespołu ma do czynienia z zadaniami dotyczącymi:

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

W obszarze jednostek znajdują się wszyscy członkowie organizacji, zarówno członkowie naczelnego kierownictwa, jak i każdy z osobna członek jej struktur. Trudno wszystkim znać osobiście czy choćby z nazwiska, jednak powinnością przywódcy jest myśleć wciąż o każdym z pracujących w organizacji i rozmawiać z nimi przy każdej nadarzającej się okazji¹²⁹.

¹²⁹ Tamże, s. 179.

5.2. WYBRANE ELEMENTY PRZYWÓDZTWA W DOWODZENIU

W siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii przywództwo ma bogatą przeszłość, kształtowaną tradycjami walk o chwałę korony brytyjskiej, w których rolę szczególną odegrali tacy wybitni dowódcy, jak: Colin Campbell, Arthur Wellesley Wellington, Viscount Horatio Nelson, Harold Rupert Alexander, Bernard Law Montgomery¹³⁰.

W jednej ze swoich prac poświęconych przywództwu J. Adair tak charakteryzuje postać admirała Nelsona: *Przez cały okres życia poświęcony sprawowaniu stanowisk dowódczych Nelson potrafił przekazywać ludziom wiarę i harmonię. Umiał doskonale budować zespoły i nie miało dla niego znaczenia, czy chodziło o pojedynczy okręt, ich grupę, czy też całą flotę. Nelson miał niezwykle wysokie mniemanie o swoich oficerach i marynarzach. Ufał im, a oni w rewanżu starali się go nie zawieść*¹³¹. Nelson potrafił niezwykle sprawnie przekazywać podległym sobie oficerom własne plany i pomysły. Kiedy przedstawił swój pomysł przeprowadzenia bitwy pod Trafalgarem jego wizja działań była elektryzująca. *Niektórzy się rozplakali, lecz wszyscy na nią przystali. To było nowe, to było jedyne, to było proste!*¹³² Flota brytyjska odniosła pod Trafalgarem ogromne zwycięstwo okupione śmiercią admirała Nelsona. Do dziś zachowała się treść listu marynarza, który tak pisał o tym fakcie do swojej rodziny: *Nigdy go nie widziałem i jest mi z tego powodu przykro, ale także jestem z tego rad. Chciałbym go zobaczyć, ale z drugiej strony wszyscy na moim okręcie, którzy go ujrzeni, to takie mięczaki. Od kiedy usłyszeli o jego śmierci, nic tylko ryczą i wypłakują sobie oczy. Dobry Boże! Faceci, którzy walczyli jak same diabły, teraz siedzą i płaczą jak baby*¹³³.

Przykłady bohaterskich czynów, fakty niezwyklej odwagi i zachowań przywódczych są bardzo często wykorzystywane współcze-

¹³⁰ Zob. np. M. L. Lanning, *100 największych dowódców wszech czasów*, Warszawa 1998.

¹³¹ J. Adair, *Anatomia...*, wyd. cyt., s. 121.

¹³² Tamże, s. 120.

¹³³ Tamże, s. 128.

śnie w procesie edukacji wojskowej w armii brytyjskiej. W ostatnich kilkunastu latach zintensyfikowano w niej proces edukacji kadry dowódczej, zwracając szczególną uwagę na rozpoznawanie i rozwijanie cech i umiejętności przywódczych wśród przełożonych. Proces ten mimo wielu doświadczeń wcześniejszych, szczególnie z okresu II wojny światowej, został w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych całkowicie zastąpiony w wojsku, ale także poza nim, nauką o zarządzaniu. W ówczesnym podejściu tej nauki do problematyki przywództwa było ono traktowane jako element procesu zarządzania zasobami, traktowanego często jako jego synonim. W konsekwencji przywództwo było w coraz mniejszym stopniu dostrzegane jako proces społeczny, bowiem ludzie byli traktowani jako jeden z mierzalnych zasobów organizacji. Zdaniem Keith Spacie, w kolejnych latach, aż do końca lat siedemdziesiątych, stosowanie słów przywódca (*leader*), względnie przywództwo (*leadership*) wyszło z mody. Występujące w marginalnym zakresie zjawisko łączenia przywództwa z wojskiem, czy szerzej ze służbami mundurowymi, odnosiło się raczej do podkreślenia autorytarnego zachowania niektórych przełożonych¹³⁴.

Renesans pojęcia przywództwa w świadomości społecznej lat osiemdziesiątych jest związany z działaniami związków zawodowych, nieformalnych i formalnych liderów określonych grup. W wojsku od lat osiemdziesiątych rozpoczęła się dyskusja dotycząca potrzeby zastąpienia pojęcia zarządzanie w odniesieniu do ludzi określeniem przywództwa i uzupełnienia w tym zakresie procesu dowodzenia. Coraz powszechniejszy w wojsku stawał się pogląd o potrzebie związków między zarządzaniem, przywództwem oraz dowodzeniem. Efektywne zarządzanie wymaga dobrego przywództwa. Podobnie przywództwo, aby było skuteczne, musi być wspierane dobrym zarządzaniem. Jednak każdy z tych procesów, łącznie z dowodzeniem, ma pewne obszary wyłączności. O złożoności wzajemnych związków pomiędzy tymi terminami może świadczyć pogląd głoszony przez profesora Johna Kotter z Harvard Business School. Jego zdaniem,

¹³⁴ K. Spacie, *The Army and Leadership*, Materiały informacyjne Instytutu Studiów Strategiczno-Wojskowych Akademii Sztabu Sił Lądowych WB, 1994, nr 9.

w przypadku zarządzania i przywództwa mamy do czynienia z komplementarnością dwóch funkcji: zarządzanie uzupełnia przywództwo, ale go nie zastępuje. Jednak precyzyjny charakter tych związków jest otwarty i może podlegać dyskusji¹³⁵. W wojsku, zdaniem brytyjskich autorów, większość stanowisk wymaga odpowiedzialności, a to wiąże się zarówno z przywództwem, jak i zarządzaniem, przy czym proporcje zależą od charakteru realizowanego działania.

Z informacji zamieszczonych w 2. tomie publikacji doktrynalnych Sił Lądowych Wielkiej Brytanii „Dowodzenie” (ang. *Army Doctrine Publication*, volume 2, *Command*) wynika, że przywództwo jest terminem ściśle związanym z pojęciem dowodzenia i zarządzania. W określeniu istoty dowodzenia przytacza się w dużej części definicję NATO, że jest to *władza nadana osobie w celu kierowania, koordynacji i kontroli siłami zbrojnymi*¹³⁶. Stwierdza się, że potrzeba dowodzenia stanowi konsekwencję wielkości i składu tych sił. Im są one liczniejsze i dysponują bardziej zróżnicowanym uzbrojeniem i sprzętem, tym trudniej jest zapewnić ich spójność i wymaganą wartość bojową. W publikacji podkreśla się, że dowodzenie ma w Wielkiej Brytanii status prawny i konstytucyjny, czego wyrazem są kodyfikacje zawarte w *Regulaminach Królowej* (ang. *Queen's Regulations – QRs*)¹³⁷. Dowodzenie jest powierzane dowódcy przez władzę szczebla nadzrędnego, wskazującą kierunek, często w formie konkretnego zadania, a także przydzielającą siły do jego wykonania.

Dowodzenie jest procesem, w ramach którego dowódca podejmuje decyzje, a wyrażając swoją wolę, przekazuje zamiar działania podwład-

¹³⁵ Tamże.

¹³⁶ Słownik AAP-6, definiuje, że dowodzenie to: *władza nadana osobie (dowódcy) wyznaczonej spośród stanu osobowego sił zbrojnych w celu kierowania, koordynacji i dowodzenia siłami zbrojnymi*.

¹³⁷ W Regulaminach Królowej stwierdza się, że [...] *na najwyższym poziomie, kontrola i dowodzenie wszystkimi rodzajami sił zbrojnych jest nadana Królowej, która powierza Sekretarzowi Stanu ogólną odpowiedzialność za obronę Królestwa i ustanawia Radę Obrony sprawującą dowodzenie i administrację nad siłami zbrojnymi. Ponadto Naczelní Dowódcy, w powiązaniu z innymi obowiązkami, są odpowiedzialni przed Radą Obrony za dowodzenie operacyjne stanem osobowym armii brytyjskiej w podległym im obszarze*.

nym. Z tego tytułu posiada władzę, a jednocześnie ponosi odpowiedzialność za wykonanie zadania. W dokumentach brytyjskich podkreśla się, że dowodzenie wojskowe na wszystkich szczeblach jest sztuką podejmowania decyzji, motywowania i stymulowania żołnierzy do działań. Oznacza też pełną odpowiedzialność za podległe siły lub organizację.

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

Zarządzanie w środowisku wojskowym jest współcześnie rozumiane jako wydzielanie zasobów (ludzkich, materiałowych i finansowych) dla osiągnięcia celów, a następnie kontrolę ich realizacji. Polega ona na [...] *wykorzystaniu pełnego zakresu technik dla optymalizacji planowania, organizacji oraz prowadzenia operacji, a także zabezpieczenia logistycznego, administracyjnego i zamówień*¹³⁸.

Przyjmuje się, że zarówno zarządzanie, jak i dowodzenie zawierają elementy przywództwa, podejmowania decyzji i kontroli. Chociaż dowodzenie jest sprawowane w różnych sytuacjach okresu pokoju, operacjach wojskowych innych niż wojna, to jego skuteczność może być w pełni sprawdzona jedynie w warunkach konfliktu zbrojnego lub wojny. Zakłada się, że tego rodzaju działalności odróżniają dowodzenie od zarządzania: efektywne dowodzenie ma kluczowe znaczenie wtedy, gdy siły zbrojne mają być skutecznie kierowane i wykorzystane w warunkach ekstremalnych¹³⁹.

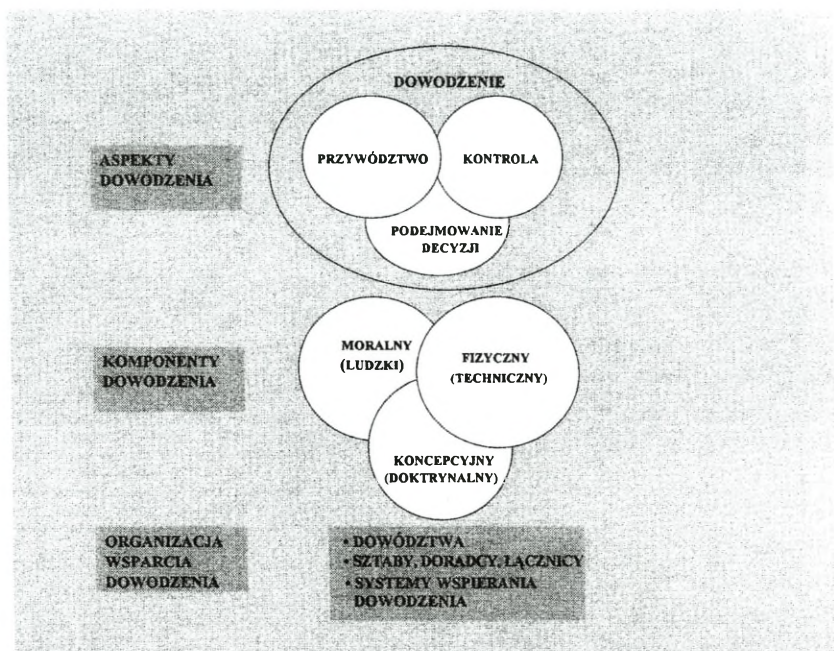
Dowodzenie obejmuje także pozyskiwanie podwładnych dla osiągnięcia celów i w takim rozumieniu zbieżne jest ze współczesną interpretacją przywództwa.

Interakcje zachodzące między przywództwem, podejmowaniem decyzji i kontrolą przedstawia schemat modelu dowodzenia. Zawiera on także zasadnicze **komponenty dowodzenia** (konceptyjny, moralny i fizyczny), które wspólnie z **organizacją wsparcia dowodzenia** tworzą spójny system¹⁴⁰.

¹³⁸ Definicja zamieszczona w słowniku terminologii wojskowej SZ Wielkiej Brytanii.

¹³⁹ *The Nature of Conflict is described in ADP, vol 1, Operations, p. 1–2. Zob. także, Design for Military Operations [w:] The British Military Doctrine (BMD).*

¹⁴⁰ *Army Doctrine Publication, vol. 2, Command.*



Rys. 11. Elementy modelu dowodzenia

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

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

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

W dzisiejszej armii brytyjskiej przywództwo traktowane jest jako niezbędny składnik kwalifikacji dowódców. W doktrynie wojskowej przywództwo umieszczone zostało pośród moralnych komponentów zdolności bojowej sił zbrojnych. Definiowane jest jako umiejętność takiego interpersonalnego oddziaływania na żołnierzy, aby robili to, czego się od nich wymaga. W oddziaływaniu na podwładnych zakłada się możliwość wykorzystywania różnorodnych metod i źródeł wpływu, od osobistego daru i zdolności przywódczych aż po wykorzystywanie środków przymusu. W wielu dokumentach wojskowych i czasopismach wśród pożądanых cech dowódcy wymienia się na pierwszym miejscu przywództwo. W regulaminach stwierdza się wprost, że kolejność cech dobrego dowódcy nie jest ważna, z wyjątkiem umiejętności przewodzenia, która jest cechą najważniejszą¹⁴¹.

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

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

Oceny i propozycje zawarte w raporcie komisji resortowej pt. „Doskonalenie szkolenia obronnego” wskazują, że w najbliższym czasie w brytyjskiej edukacji wojskowej zajdą znaczne zmiany. Mają one zapewnić większą optymalizację modelu szkolnictwa uwzględniającą potrzeby i możliwości sił zbrojnych. Wśród nowych propozycji

¹⁴¹ *Army Doctrine Publication (ADP), Command, Army Code No 71565, 1998, s. 2–12. Podajemy za: J. Knetki, Przywództwo w armii brytyjskiej, maszynopis artykułu wykorzystany za zgodą autora.*

organizacyjnych wymienia się powołanie do życia w m. Shrivenham Akademii Obrony, której celem będzie kształcenie na wszystkich poziomach edukacji wojskowej. W strukturze akademii planuje się utworzenie Centrum ds. Przywództwa Obronnego, którego rolą będzie także koordynowanie kształcenia i szkolenia do przywództwa realizowanego w całych siłach zbrojnych. Przewiduje się, że w ramach nowego modelu szkolnictwa utrzymane zostaną dotychczasowe zasady organizowania kursów. Przede wszystkim odbywać się one będą:

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

5.3. DOŚWIADCZENIA EDUKACJI DO PRZYWÓDZTWA KRÓLEWSKICH SIŁ POWIETRZNYCH (ROYAL AIR FORCE)

Po przeprowadzeniu naboru w Centrum Selekcji Oficerów i Załóg Lotniczych (ang. *The Officer and Aircrew Selection Centre*) wszyscy przyszli oficerowie Królewskich Sił Powietrznych (ang. *Royal Air Force*) biorą udział w 24-tygodniowym kursie wstępnym (ang. *Initial Officer Training*), którego przeprowadzenie znajduje się w kompetencjach Departamentu ds. Kursu Wstępnego (ang. *The Department of Initial Officer Training*) szkoły wojskowej Cranwell College. Szkoła ta jest największym ośrodkiem szkoleniowym w Królewskich Siłach Powietrznych. Jednym z najważniejszych zadań realizowanych od kilku lat w tym ośrodku jest kształcenie podstawowe oficerów sił powietrznych¹⁴². Jednorazowo w kursach bierze udział 500–600 osób. Zdecydowana większość uczestników kursów ma ukończone studia uniwersyteckie. Tylko ok. 15% kadetów stanowią absolwenci szkół średnich.

¹⁴² Na podstawie: M. Marszałek, *Kształcenie podstawowe oficerów w RAF College Cranwell*, „Zeszyty Naukowe AON” 1998, nr 2(31), s. 280–286.

Celem kursów jest przygotowanie ogólnowojskowe kadetów, którzy po ich pomyślnym ukończeniu kierowani są na kolejny kurs o profilu specjalistycznym do szkół podstawowego szkolenia specjalistycznego. Wśród najważniejszych obszarów przedmiotowo-problemowych realizowanych w szkole wyodrębniono kształtowanie zdolności przywódczych kadetów, na który przeznaczono ponad jedną trzecią ogólnego czasu kształcenia.

Kadeci zapoznają się początkowo z teoretycznymi podstawami przywództwa, a następnie w zespołach kilkunastoosobowych, jeszcze w salach wykładowych, ćwiczą określone elementy z zakresu kompetencji przywódczych. Na kolejnych zajęciach, które odbywają się w terenie przyległym do college'u, kadeci w zespołach rozwiązują początkowo łatwe zadania, o charakterze statycznym. W dalszej części programu czas zajęć wydłuża się, a stopień trudności zadań wzrasta.

Program kursu stanowi odzwierciedlenie filozofii RAF, że *tylko kilka osób to urodzeni przywódcy, jednak gdy w ludziach jest odpowiedni potencjał, to mogą zostać wyszkoleni*¹⁴³. Celem kursu jest wykształcenie u przyszłych oficerów umiejętności wnoszenia wkładu osobistego, zarządzania i przywództwa, w zakresie wymaganym przez RAF. Kurs ma stanowić „wyzwanie dla ducha i ciała” (ang. *a challenge to mind and body*), a podchorąży ma odczuwać dumę z faktu mianowania na pierwszy stopień oficerski. Kolejnym celem jest nabycie przez podchorążych kwalifikacji umożliwiających objęcie stanowisk oficerów młodszych.

Kurs składa się z trzech samodzielnych modułów, przy czym po każdym z nich następuje jego ocena. Moduł podstawowy obejmuje głównie szkolenie fizyczne, zajęcia z zakresu obrony przeciwlotniczej, język angielski oraz musztrę. Moduł zasadniczy jest przeznaczony na studia akademickie. Główne obszary to komunikacja werbalna oraz szkolenie w zakresie przywództwa i zarządzania. Punktem kulminacyjnym tego modułu jest polowy obóz przywództwa (ang. *Field Leadership camp*).

¹⁴³ Strona internetowa: www.cranwell.raf.mod.uk (09.03.2002).

Po zakończeniu studiów akademickich i egzaminach końcowych następuje moduł aplikacyjny, w którym podchorążowie konfrontują zdobytą wiedzę i umiejętności z wymaganiami praktyki. Zasadnicze przedsięwzięcia tego modułu to podróże studyjne, szkolenie poligonowe w Szkocji, trening na symulatorach oraz końcowe ćwiczenie z dziedziny przywództwa pod kryptonimem „PEACEKEEPER”.

Należy podkreślić, że podczas kursu są organizowane loty oraz prowadzone zajęcia dotyczące operacyjnego wykorzystania sił powietrznych. Kurs jest podzielony na 7 segmentów:

1. Adaptacja do życia wojskowego (1–4 tydzień).
2. Rozwijanie przywództwa (5–11 tydzień).
3. Polowy obóz przywództwa (12–13 tydzień).
4. Szkolenie akademickie (14–17 tydzień).
5. Zbieranie doświadczeń praktycznych (18–20 tydzień).
6. Ćwiczenie symulacyjne (21–22 tydzień).
7. Podsumowanie i zakończenie kursu (23–24 tydzień).

W ramach bloku drugiego *Rozwijanie przywództwa* eksponuje się problematykę dotyczącą rozwijania przywództwa w grupach. Wstępna część programu jest realizowana w formie wykładów i ćwiczeń, służących zapoznaniu podchorążych z ogólnymi zasadami przywództwa. W ramach drugiej części zajęcia są prowadzone na placach ćwiczeń, a teoria jest przekładana na praktykę. Rozpoczyna się je sytuacjami statycznymi w rejonach znanych słuchaczom z codziennej służby, a kończy stosowaniem scenariuszy dynamicznych w nieznanym środowisku, z elementami nieprzewidzianych wyzwań.

Zajęcia kolejnego bloku *Polowy obóz przywództwa* prowadzi się w ośrodkach szkoleniowych w Otterburn i Sennybridge. Rośnie stopień złożoności ćwiczeń, trwających codziennie około trzech godzin. W tym czasie kadeci sprawują ponadto role wykonawców odpowiedzialnych za rozwinięcie eskadry oraz nadzór nad przestrzeganiem porządku dnia.

6. WSPÓŁCZESNA KONCEPCJA PRZYWÓDZTWA W BUNDESWEHRZE

6.1. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA IDEI PRZYWÓDZTWA

Tworzenie koncepcji przywództwa w armii niemieckiej warunkowane było gorzkim doświadczeniem okresu drugiej wojny światowej, budowaniem sił zbrojnych na bezwzględnym posłuszeństwie żołnierzy, bezwarunkowym wykonawstwie rozkazów i poleceń przełożonych. Jak zauważają autorzy najpopularniejszego niemieckiego podręcznika o zarządzaniu – H. Steinmann i G. Schreyögg – w Niemczech w okresie ideologii socjalizmu narodowego przywództwo i przywódca byli prawie kultowo wywyższani, z przerażającymi konsekwencjami. Jeszcze dzisiaj słowa „Führer” (przywódca) używa się nie bez pewnych oporów¹⁴⁴.

Współcześnie przywództwo jest rozpatrywane w Bundeswehrze w dwóch aspektach¹⁴⁵. Pierwszy z nich traktuje je jako proces polegający na kształtowaniu celów grupowych, motywowaniu i wymuszaniu określonych działań bez stosowania środków przymusu. Drugi natomiast eksponuje zdolność przełożonego do skutecznego realizowania zadań oraz umiejętność zjednywania podwładnych do swoich zamierzeń, tak aby uznali je za własne i odpowiadające ich interesom¹⁴⁶.

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

- jest godny zaufania;
- planuje z sensem i podejmuje jasne decyzje;

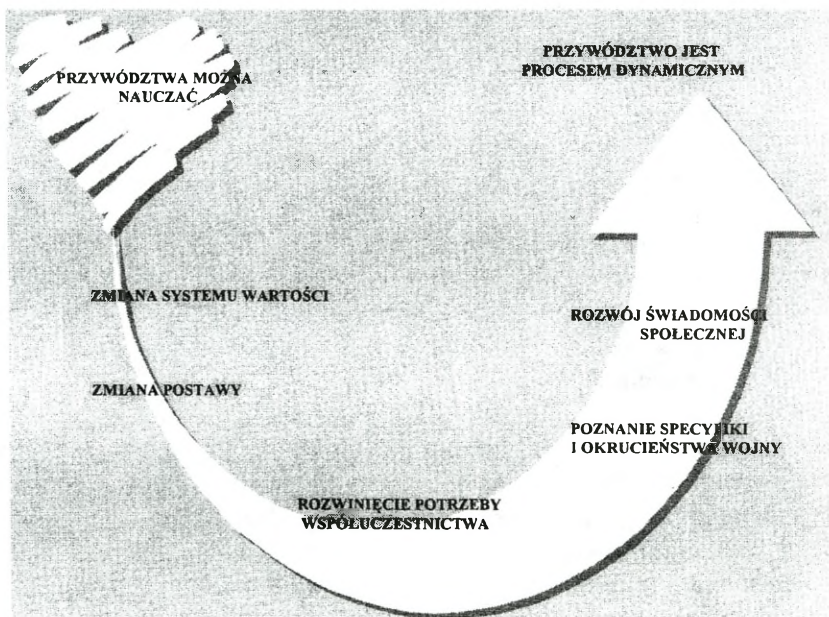
¹⁴⁴ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 284.

¹⁴⁵ M. Wiatr, *Przywództwo i profesjonalizm jako współczesne wyzwanie Bundeswehry*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki, J. Świniarski (red.), *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata*, Warszawa 2000, s. 100–114.

¹⁴⁶ Tamże, s. 101. Autor podaje powyższe wyróżnienie w oparciu o pracę: F. Wagner, *Handeln aus Überzeugung*, „Truppenpraxis” 1994, nr 6, s. 498.

- przekonująco rozkazuje i egzekwuje swe polecenia;
- stawia wyłącznie wykonalne zadania;
- czyni wszystko, aby jego pododdział uzyskał niezbędne wsparcie;
- identyfikuje się ze swoim pododdziałem;
- w każdej sytuacji zachowuje i okazuje opanowanie¹⁴⁷.

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



Rys. 12. Przywództwo jako dynamiczny proces edukacyjny

¹⁴⁷ Zob. H. Willmann, *Erziehung und Ausbildung der Fuhrer im deutschen Heer*, „Wehrtechnik” 2000, nr III, s. 12; A. E. Felber, *Das Prinzip des Führungsverhaltens in den Mittelpunkt stellen!*, „Truppendienst” 1991, nr 2, s. 121.

Jakościowy zwrot w procesie rozwijania kompetencji dowódców w Bundeswehrze wniósł program ogłoszony w 1996 roku przez inspektora SL generała Helmuta Willmanna. Zakładał on podniesienie zdolności bojowej wojsk lądowych poprzez wdrożenie nowej koncepcji kształtowania kompetencji dowódców od szczebla batalionu do drużyny. W koncepcji tej wyodrębnione zostały cztery obszary programowe:

- w pierwszym określono założenia zmierzające do poprawy sprawności fizycznej dowódców i zasady gwarantujące jej utrzymanie;
- w drugim przyjęto szereg zmian normatywno-funkcjonalnych, zapewniających dowódcom kompanii większą swobodę samodzielnego działania;
- trzeci obszar dotyczył realizacji programu rozwoju kompetencji przywódczych przełożonych, dowódców batalionów, kompanii, plutonów oraz drużyn;
- w czwartym obszarze określono warunki doskonalenia myślenia operacyjnego dowódców poprzez organizację cyklicznych ćwiczeń taktycznych i podróży studyjnych¹⁴⁸.

Fundamentalną podstawą dla programu w obszarze trzecim było opracowanie w 1997 roku doktryny szkoleniowej (ang. *Leadership – Training*). Obejmuje ona nie tylko rozwój profesjonalizmu przełożonych rozumianego w wąskich kategoriach kwalifikacji zawodowych, specjalistycznych, ale także kształtowania charakteru i nastawienia do służby. Określają one także podstawowe wyznaczniki kompetencji dowódców. Są nimi m.in.:

- umiejętności przywódcze;
- wspólne z podwładnymi ponoszenie ryzyka w działaniach;
- opieka nad podwładnymi i ich podmiotowe traktowanie¹⁴⁹.

Zdaniem Willmanna, przywództwo przełożonych bazuje na ich profesjonalizmie i wiarygodności osobistej, budowanej na płaszczyźnie wyznaczanej przez normy etyczne i zasady wzajemnego zaufania. Przywództwo najczęściej jest realizowane poprzez więź duchowo-etyczną z podwładnymi oraz dowodzenie przez zadania. Wiąż emocjo-

¹⁴⁸ H. Willmann, *Entscheidende Basis für die Zukunftsfähigkeit*, „Truppenpraxis” 1999, nr 6, s. 421.

¹⁴⁹ Tamże, s. 104.

nalna wyrażana jest w podmiotowości podwładnego, poszanowaniu jego godności i praw, w tym prawa do postępowania zgodnie z sumieniem. Dowodzenie przez zadania (niem. *Auftragstaktik*) wiąże się z Bundeswehrą od samego jej powstania. Już w pierwszych wytycznych do działalności sił lądowych (niem. *Kommanderbrief Nr 1*) znalazły się następujące ustalenia:

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

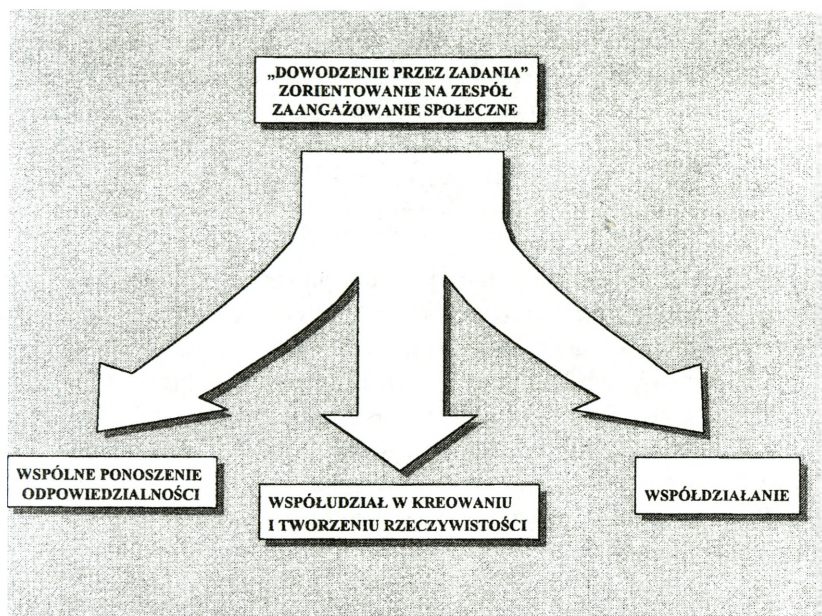
2. Dowódcy określają czytelnie zakres obowiązków i dbają o ich respektowanie w relacji góra – dół. Mają zwracać uwagę na to, czy zasady obowiązujące w ramach dowodzenia przez zadania są stosowane w codziennej służbie.

3. Każdy problem należy rozwiązywać w miarę możliwości w miejscu jego pojawienia się. Nie należy go przedkładać instytucjom wyższym, jeżeli nie jest to naprawdę uzasadnione¹⁵⁰. Współczesne rozwinięcie idei dowodzenia przez zadania akcentuje potrzebę przekazywania zadań na stanowisko, dysponujące najlepszymi możliwościami jego realizacji. Przełożony stawia podwładnemu jasno sprecyzowane zadanie, określa cel do osiągnięcia oraz warunki realizacyjne. Informuje ponadto o własnym zamiarze związanym z zadaniem, a także o sytuacji, do jakiej wspólny wysiłek ma doprowadzić (cel końcowy), wydziela także wymagane do realizacji zadania, siły i środki. Podwładny wykorzystuje samodzielnie wszystkie dostępne mu środki i podejmuje decyzje co do przebiegu realizacji zadania w ramach określonego przez przełożonego zakresu swobody¹⁵¹.

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

¹⁵⁰ D. W. Oetting, *Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption*, Frankfurt am Main – Bonn 1993, s. 308.

¹⁵¹ Zob. http://www.Bundeswehr.de/a_bis_z/A.html (14.02.2002).



Rys. 13. Podstawy dowodzenia przez zadania

Uwarunkowania te powodują, że dowodzenia takie realizują tylko ci dowódcy, którzy mają zdolność samodzielnego myślenia i gotowi są do podejmowania ryzyka. Zmieniające się warunki, w jakich działać ma współczesna niemiecka armia (np. zmiana w konstytucji umożliwiająca użycie wojsk także poza granicami państwa niemieckiego) wzmogły potrzebę dalszego intensyfikowania kształcenia w armii. Jak przekonują już doświadczenia zebrane w misjach pokojowych realizowanych przez Bundeswehrę na Bałkanach: od 1996 roku w Bośni w ramach SFOR, a od 1999 roku w Kosowie w strukturach KFOR, działania jednostek niemieckich, przede wszystkim z oddziałów wojsk lądowych można ocenić bardzo wysoko. Ocena ta wyraża akceptację wysokiej sprawności działania zespołów zadaniowych i kompetencji

przełożonych i ich zdolności przywódczych¹⁵². Zarówno ostatnie doświadczenia z misji, jak i coraz większy zakres wspólnych koalicyjnych przedsięwzięć w ramach operacji antyterrorystycznych wyznaczają kolejne cele szkoleniowo-edukacyjne. Doskonalenie procedur współdziałania, kształtowanie postaw otwartości i tolerancji wobec odmiennych kultur oraz historii innych państw kształtuje kompetencje przełożonych w zakresie efektywnego dowodzenia strukturami wielonarodowymi.

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

6.2. ZAŁOŻENIA KONCEPCJI INNERE FÜHRUNG

Budowa państwa demokratycznego, warunkowana ograniczeniami zewnętrznymi państw koalicji antyhitlerowskiej oraz silna wewnętrzna potrzeba dbałości o stabilną strukturę i bezpieczeństwo państwa zrodziły ideę *Innere Führung*. Filozofię kierowania wiążącą siły zbrojne, w ramach realizacji zadań, z wartościami konstytucji. Zakładała ona budowę nie tylko nowoczesnej struktury armii, ale nade wszystko kształtowanie świadomości i postaw obywatela w mundurze. Jej zadaniem jest niwelowanie napięć, jakie mogą powstać przy krzyżowaniu się indywidualnych praw wolnego człowieka z powinnościami wojskowymi. Odejście od tradycyjnych żelaznych zasad niemieckiego drylu zakłada, iż żołnierz demokratycznego państwa w trakcie pełnienia służby wojskowej powinien kierować się także swoim sumieniem,

¹⁵² H. Willmann, *Erziehung...*, wyd. cyt., s. 14.

a nie tylko słuchać i ślepo wykonywać rozkazy przełożonych. Twórcy tej koncepcji (hrabiowie: Wolf von Baudissin, Johann von Kielmansegg i Ulrich de Maiziere) założyli, że da się w jej ramach połączyć wojskową dyscyplinę i konieczne posłuszeństwo z duchową wolnością oraz współodpowiedzialnością.

W ciągu lat idea *Innere Führung* zmieniała dotychczasowe podstawy edukacji wojskowej, jej treści, metody i formy. Współczesne przygotowanie oficerów, podoficerów i funkcyjnych wymaga rozwoju ich kompetencji społecznych, umiejętności wpływania na podwładnych, zjednywania ich dla realizacji wspólnych celów. Podstawa myślenia wyrażająca kierunek edukacyjnych i szkoleniowych zmian została zawarta w regule: *Traktuj każdego tak, jak chciałbyś, aby ciebie traktowano i rozważ dokładnie, czy konsekwencje, jakie wynikają dla innych z twojego działania, mógłbyś sam zaakceptować i uznać za pomocne i motywujące [...]*¹⁵³. Ogólna idea *Innere Führung* znajduje wyraz w zasadach:

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

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

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

W najnowszej instrukcji ZDv 10/1 z 1993 roku, zatytułowanej *Innere Führung*, zawarto szczegółową charakterystykę obszarów zastosowania koncepcji dowodzenia wewnętrznego w wojsku. Szczególne miejsce znalazło tam odniesienie tej idei do rozwijania w wojsku przywództwa przełożonych. Przywództwo (niem. *Menschenführung*)

¹⁵³ Zob. np. H. A. Jacobsen, L. Souchon (red.), *W służbie pokoju. Bundeswehra 1955–1993*, Warszawa 1993, s. 83.

znajduje swój wyraz w codziennej służbie, zwłaszcza zaś w bezpośrednich kontaktach personalnych. Właściwe rozumienie przywództwa wymaga od dowódców pozytywnego nastawienia – otwarcia się na podwładnych, rozumienia ich potrzeb i stanów emocjonalnych¹⁵⁴.

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

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

W ramach kursów przywództwa szczególnie akcent kładzie się na rozwijanie umiejętności zachowań stymulujących dowodzenie przez zadania, bazujących na optymalnym wykorzystaniu kompetencji podwładnych oraz ich woli współpracy. Zwraca się uwagę na optymalizację relacji przełożony – podwładny oraz na tworzenie emocjonalnej więzi żołnierza ze środowiskiem. Podwładny musi być przekonany o tym, że hierarchiczność struktury formalnej i obowiązujące zasady regulaminowego posłuszeństwa nie zagłuszają jego ludzkich trosk i egzystencjalnych potrzeb. Musi mieć pewność, że jego radości i smutki będą dostrzegane, a wartości i przekonania szanowane. Rolą przełożonych jest tworzyć warunki sprzyjające właściwym relacjom na płaszczyźnie koleżeńskej (niem. *die kameradschaftliche Bindungen*) poprzez należytą organizację szkolenia oraz własny styl dowodzenia.

¹⁵⁴ Zob. [http://www.zentruminnerefuehrung.de/Innere Fuehrung_Konzeption](http://www.zentruminnerefuehrung.de/Innere_Fuehrung_Konzeption), (13.02.2002).

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

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

W ostatnich kilku latach w ramach tej koncepcji rozwijana jest idea przywództwa przełożonych. Dotychczasowe efekty wykorzystywania wspomnianej już metody dowodzenia przez zadania w armii niemieckiej wydają się na tyle obiecujące, iż wzbudzają zainteresowanie w innych armiach. Zdaniem amerykańskich teoretyków i badaczy, niemiecka *Auftragstaktik* może okazać się szczególnie przydatna w dowodzeniu małymi efektywnymi grupami (zespołami) zadaniowymi¹⁵⁵. Już obecnie dowodzenie przez zadania ma w terminologii nатовskiej swoje odzwierciedlenie w formule *mission command*, stając się podstawową zasadą operacyjną sił zbrojnych Paktu¹⁵⁶.

¹⁵⁵ Zob. np. F. R. Kirkland, *Leadership...*, wyd. cyt., s. 33.

¹⁵⁶ B. Fleckenstein, *Leadership hat Konjunktur. Die neue Bundeswehr braucht eine kompetente Führerelite*, „Information für die Truppe” 1999, nr 6, s. 25.

6.3. OGÓLNE ZAŁOŻENIA PROGRAMU PRZYWÓDZTWA REALIZOWANEGO PRZEZ WYDZIAŁ PRZYWÓDZTWA I OPIEKI W CENTRUM INNERE FÜHRUNG

Prezentacja założeń programu realizowanego przez Wydział Przywództwa i Opieki została oparta głównie na treściach wykładu tradycyjnie rozpoczynającego cykl zajęć dla oficerów w Centrum Innere Führung. Traktujemy je zatem jako oficjalną w pewnym sensie wykładnię idei przywództwa oraz systemu edukacyjnego funkcjonującego w tym ośrodku kształcenia.

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

Jako płaszczyzna praktycznego zastosowania koncepcji Innere Führung, przywództwo ma dla Bundeswehry specyficzne znaczenie, wyróżniające je całkowicie od przywództwa w innych armiach. Ma ono do odegrania kluczową rolę w obszarze napięć na tle wymagań funkcjonalnych związanych z zadaniami wojskowymi i konstytucyjnego obowiązku poszanowania osobowości oraz praw społecznych żołnierza. Wszyscy przełożeni, w ramach procesu kształcenia (np. na studiach, kursach oraz seminariach), są w takim duchu edukowani, oceniani i – w miarę potrzeb – korygowani przez wyższych przełożonych.

Wraz ze zmianami zachodzącymi w systemie wartości całego społeczeństwa niemieckiego, następują przeobrażenia w układzie wartości stanowiących podstawę przywództwa. Mając na względzie potrzebę stałego dostosowywania tych wartości do wymagań konkret-

nego okresu rozwoju społecznego, teoretycy i praktycy powszechnie posługują się terminem *współczesne przywództwo*.

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

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

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

W Centrum Dowodzenia Wewnętrznego panuje przekonanie, że przywództwa można się w zasadzie nauczyć. Twierdzenie takie bazuje nie tylko na wynikach prac naukowo-teoretycznych, lecz jest sumą

doświadczeń zebranych w trakcie licznych kursów, szkoleń i seminariów. Dostrzega się oczywiście rolę indywidualnych predyspozycji oraz osobistego nastawienia do przywództwa uczestników procesu kształcenia. Aby określić ramy współczesnego kierowania ludźmi w siłach zbrojnych, należy uzmysłwić sobie przesłanki oraz najczęstsze przyczyny trudności i kłopotów. Autorzy programu realizowanego w Centrum zaliczają do nich:

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

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

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

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

- zmieniają się uwarunkowania społeczne oraz wymagania stawiane żołnierzom;

- duże organizacje, których przykładem są siły zbrojne, często kumulują w sobie tendencje mało przyjazne dla ludzi, takie jak biurokracja i technokracja.

Jak już wspomniano, punktem wyjścia w niemieckiej koncepcji przywództwa wojskowego jest wizerunek człowieka opisany konstytucyjnie, skupiający się na jego godności. Przywództwo niesie ze sobą odpowiedzialność za drugiego człowieka. Znajduje to odzwierciedlenie w dowodzeniu przez zadania, orientowaniu się na małe zespoły oraz w zaangażowaniu społecznym. Oznacza to przede wszystkim: współodpowiedzialność, współkształtowanie i współoddziaływanie.

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

- zbyt mała ilość czasu poświęcanego problematyce przywództwa w szkoleniu;

- przeszkody strukturalne i biurokratyczne;

- dominację myślenia prezentystycznego (uwzględniającego głównie potrzeby teraźniejszości) nad myśleniem w kategoriach przyszłości;

- zbyt częste zmiany organizacyjne.

Od kilku lat przywództwo w armii niemieckiej jest weryfikowane także podczas misji pełnionych przez żołnierzy w rejonach kryzysowych i objętych działaniami wojennymi. Współczesne przywództwo wymaga ponadto od przełożonego kompetencji społecznych, przy czym zdolność kierowania ludźmi uwidacznia się nie tylko w sytuacjach ekstremalnych, lecz także w czasie szkolenia bojowego i codziennej służby. Przewidywane obciążenia fizyczne i psychiczne w sytuacjach realnego zagrożenia, konieczność zdobywania doświadczeń sprawiają, że proces szkolenia maksymalnie zbliżony jest do

warunków rzeczywistych. Stąd też w Centrum Dowodzenia Wewnętrznego edukuje się kadrę do występowania w roli dowódców, wychowawców i nauczycieli, a przede wszystkim do wyciągania wniosków przydatnych:

- w prowadzeniu działań bojowych;
- w szkoleniu ogniowym oraz eksploatacji uzbrojenia i sprzętu;
- w sferze pomocy koleżeńskiej.

Wychodząc z założenia, że istnieje transfer sprawnego działania, ćwiczy się standardowe sytuacje aż do ich perfekcyjnego opanowania.

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

- znalezienie się w niewoli;
- odniesienie ran i działanie w warunkach realnego zagrożenia własnego życia i egzystencji podwładnych;
- trauma spowodowana zranieniem lub śmiercią żołnierzy, a także stratami wśród ludności cywilnej.

Współczesne przywództwo wymaga od przełożonego również kompetencji socjalnych. Ich rozwijaniu służy m.in. takie modelowanie sytuacji szkoleniowych, by przełożeni dzielili z podwładnymi warunki życia. Bezwzględnie przestrzega się również zasady, by stopień wojсковy i stanowisko służbowe nie były wykorzystywane przez przełożonych do uzyskiwania niezasłużonych przywilejów.

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

Wychodząc z założenia, że doskonalenie przywództwa jest możliwe, wskazuje się przede wszystkim na potrzebę konsekwentnego rozwijania dowodzenia przez zadania. Istnieje bowiem przekonanie, że w organizacji wojskowej, jaką jest Bundeswehra, występują jeszcze rezerwy w zakresie kreatywnej i samoregulującej się współpracy grupowej (niem. *teamarbeit*). Dlatego zakłada się, że Bundeswehra będzie konsekwentnie i systematycznie rozwijała kwalifikacje dowódców wojskowych wszystkich szczebli na różnych płaszczyznach oddziaływania koncepcji *Innere Führung*. Dotyczy to w szczególności wymiaru przywództwa, który będzie poszerzany i intensyfikowany. Ukierunkowane szkolenie w tym zakresie – jak wynika z analizy wieloletnich doświadczeń – pozwala skutecznie rozwiązywać problemy w miejscach ich powstawania, to znaczy w warunkach coraz bardziej złożonych sytuacji dnia powszedniego. Umożliwia ponadto przekazywanie na płaszczyznę praktyczną wiedzy naukowej dotyczącej problematyki przywództwa.

Jako sprawdzone w praktyce rozwiązanie ocenia się wykorzystanie tzw. **multiplikatorów**, czyli przeszkolonych w Centrum Dowodzenia Wewnętrzznego specjalistów, dzielących się z w ramach systemu szkolenia uzyskaną wiedzą oraz zdobytym doświadczeniem. W procesie podnoszenia kwalifikacji dowódczych są również respektowane takie zasady dydaktyczne, jak zasada indywidualizacji i zespołowości. Treści merytoryczne i przebieg kursów organizowanych w Centrum Dowodzenia Wewnętrznego są zawsze dopasowywane do

potrzeb poszczególnych grup. Uzupełnienie zajęć Wydziału Przywództwa i Opieki stanowią zajęcia w ramach szkolenia politycznego (niem. *Politische Bildung*), znajdujące się w kompetencjach innego wydziału.

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

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

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

7. PRZYWÓDZTWO W SIŁACH ZBROJNYCH RP

7.1. TRADYCJE

W polskich siłach zbrojnych przywództwo ma długą i bogatą tradycję, sięgającą początków państwowości. Od czasu przywództwa plemiennego opartego na dominacji więzów pokrewieństwa i przypisywaniu władcom mocy nadprzyrodzonej, przez budowanie osobistego autorytetu na sukcesach militarnych, połączone ze skupianiem w jednym ręku władzy sądowniczej i wojskowej, wynoszeniem na stanowiska i usuwaniem z nich, łącznie z okrutnym karaniem – kształtował się wzór przywództwa wojskowego (Mieszko, Kazimierz Wielki, Władysław Łokietek). Ten ostatni był przykładem przywódczego *heroicznego ducha*, który nie załamał się w dramatycznej sytuacji, który trzy razy musiał uchodzić z kraju, ale konsekwentnie dążył do osiągnięcia zamierzonego celu. Jego zwycięstwo pod Płowcami mocno utkwiło w świadomości społecznej, znacząc wzór przywództwa na wiele pokoleń. Inny wzór przywództwa zaczął się kształtować w okresie renesansu, kiedy zaczęto zwracać uwagę na przygotowanie ludzi do służby publicznej. Odwoływano się chętnie do wzorów starożytnych: Plutarcha, Ksenofonta, Juliusza Cezara. Dostrzegano niedoskonałość panujących. Jak przytacza w swojej pracy A. Danysz, tak oto jeden z publicystów wyrażał dezaprobatę wobec poczynañ króla Zygmunta Augusta: *Nie powinienieś sądzić, że do panowania nad ludźmi wystarczy urodzić się królem*¹⁵⁷.

Wśród wybitnych przywódców siedemnastowiecznej Polski, tak w skali państwa jak i jego sił zbrojnych, byli niewątpliwie król Stefan Batory i kanclerz wielki koronny Jan Zamoyski, hetmani: Chodkiewicz, Żółkiewski, Koniecpolski, Czarniecki, Chmielnicki, Wiśniowiecki.

Okres naprawy Rzeczpospolitej, a następnie powstań narodowych

¹⁵⁷ A. Danysz, *O zachowaniu Zygmunta Augusta*, Kraków 1914, s. 52, podajemy za: A. Żak, *Wybrane aspekty przywództwa w tradycjach Wojska Polskiego*, [w:] L. Kanarski, R. Pęksa, A. Żak, *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1997.

to czas kolejnych sław przywódczych. Najśłynniejszą postacią był Tadeusz Kościuszko, a wśród jego następców: Kazimierz Puławski, Jan Henryk Dąbrowski, Walerian Łukasiński, Piotr Wysocki, Józef Chłopicki, Henryk Dębiński, Ludwik Mierosławski, Marian Langiewicz, Romuald Traugutt, Józef Bem.

Okres I wojny światowej, a później II Rzeczypospolitej to czas działalności Józefa Piłsudskiego, Romana Dmowskiego, Wincentego Witosa, Józefa Hallera, Władysława Sikorskiego. Także ostatnia wojna światowa ukazała wielkie talenty przywódcze Polaków. Wśród nich można niewątpliwie wymienić chociażby: Tadeusza Kutrzebę, Henryka Dobrzańskiego, Władysława Andersa, Stefana Grot-Roweckiego.

Przywództwo i poszczególne jego aspekty w różnych okresach historii Polski ukonkretniane było czynami znanych obywateli, ale także tysiący mniej znanych i nieznanymi bohaterów narodowych.

Można założyć, że sięganie do tradycji WP umożliwia oparcie się na konkretnych, wybranych postaciach historycznych, opisie historycznego kontekstu ich działalności, cech i walorów osobistych, faktów świadczących o skali przywódczych osiągnięć¹⁵⁸. W podejściu tym mieścić się może także proces dziedziczenia tradycji przez jednostki (oddziały i instytucje) WP¹⁵⁹.

7.2. WSPÓŁCZESNE ZAINTERESOWANIE PRZYWÓDZTWE

Od kilku lat idea przywództwa zyskuje w naszej armii coraz większą popularność¹⁶⁰, trwa poszukiwanie i wypracowywanie koncepcji edukacyjnych dla szkolnictwa wojskowego różnych szczebli i programów

¹⁵⁸ Zob. *Wybitni dowódcy. Sławni obywatele*, „Wojsko i Wychowanie” Dodatek specjalny, Warszawa 1993.

¹⁵⁹ Zob. J. Cięciara, D. Radziwiłłowicz, J. Ślipiec, W. J. Wysocki, A. C. Żak, *Patroni współczesnych jednostek Wojska Polskiego*, Warszawa 1998.

¹⁶⁰ Między innymi w 1997 r. odbyło się międzynarodowe seminarium dotyczące perspektywy wstąpienia Polski do NATO na której jednym z problemów było rozwijanie idei przywództwa w dowodzeniu wojskowym. Zob. *Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektyw integracji z NATO*, Warszawa 1997.

szkolenia wojsk. W początkowym okresie (początek lat 90.) do rozwijania zainteresowania tą problematyką, (szczególnie wśród oficerów instytucji centralnych MON oraz sztabów, szkół i akademii) przyczyniły się wizyty naszych przedstawicieli w ośrodkach szkolenia, szkołach i akademiach ówczesnych krajów NATO (m.in. ośrodkach amerykańskich, niemieckich, holenderskich, francuskich)¹⁶¹. Kilkudziesięciu żołnierzy zawodowych (głównie oficerów) mogło także uczestniczyć w różnorodnych kursach przywództwa organizowanych w ośrodkach armii zachodnich.

Zdobyte tą drogą doświadczenie, wsparte analizą literatury przedmiotu (głównie programów studiów, programów szkoleniowych, podręczników, czasopism) utwierdzić mogło nasze przekonanie co do kilku kwestii:

1. Problematyka przywództwa w wielu armiach, głównie zachodnich, stała się bardzo ważnym obszarem intensywnych zabiegów szkoleniowo-edukacyjnych mających na celu poszerzenie dotychczasowych kompetencji dowódczych.

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 dowodzenia bezpośredniego.

4. W wielu krajach dla realizacji programów przywództwa zostały wyodrębnione określone struktury szkoleniowo-edukacyjne: a) dla potrzeb całej armii (Dania, Niemcy); b) rodzaju wojsk (Holandia, Stany Zjednoczone); c) określonego poziomu edukacji wojskowej (np. oficerów, podoficerów); d) typu szkolenia (w wielu armiach, jako dający się wyodrębnić kurs, program, profil).

¹⁶¹ Zob. np. W. Karawajczyk, *Problem przywództwa w kształceniu oficerów niektórych krajów zachodnich*, [w:] *Problematyka moralna w kształceniu oficerów armii państwa demokratycznego*, Poznań 1997; M. Wiatr, *Przywództwo...*, wyd. cyt.

7.3. ZAKRES DOTYCHCZASOWYCH POSZUKIWAŃ I USTALEŃ BADAWCZYCH

Obecnie trudno jeszcze mówić o wypracowaniu spójnych podstaw teoretycznych uwzględniających obecne i perspektywiczne potrzeby armii. Można jedynie przyjąć, iż dla poszczególnych rodzajów wojsk, określonych procedur dowodzenia lub potrzeb edukacyjnych podejmowane są próby identyfikacji oczekiwań co do kompetencji przywódczych. Dotyczą one głównie oficerów. U podstaw teoretycznych tych dociekań znajdują się różnorodne, najczęściej cząstkowe, często niespójne merytorycznie teorie, koncepcje lub wizje. Taki stan tłumaczyć można niedługim, kilkuletnim okresem zainteresowań badaczy wojskowych tą problematyką, utrudnionym dostępem do literatury przedmiotu, znacznym rozproszeniem wysiłków i niewielką liczbą badaczy zajmujących się tym problemem w wojsku.

W latach 1995–2001 pojawiły się opracowania, w których autorzy prezentują coraz szersze spektrum badanej problematyki, wskazując bezpośrednio lub pośrednio na zakres możliwych oczekiwań, jakie wiązać można w wojsku z teorią i praktyką przywództwa. Wśród nich wyodrębnić można przynajmniej kilka.

Pierwszą grupę stanowią te, które dotyczą określenia zależności między dowodzeniem a przywództwem. Problem ten nie był i nie jest do dzisiaj oczywisty. Pytanie o relacje między dowodzeniem a przywództwem jest bowiem także próbą umiejscowienia przywództwa w teorii i praktyce dowodzenia. Dla jednych przywództwo jest nierozdzielalnym elementem wszystkich działań związanych z funkcjonowaniem sił zbrojnych. Przywództwo i budowanie zespołu są bowiem procesem złożonym, opartym w równej mierze na przedsięwzięciach typowo szkoleniowych, logistycznych i organizacyjno-administracyjnych¹⁶².

¹⁶² Zob. J. Dębski, *Budowa zespołu i przywództwo wojskowe – doświadczenia ze szkolenia w armii i siłach zbrojnych Holandii*, [w:] *Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO – materiały z seminarium*, Warszawa 1997, s. 103.

Dla innych, szczególnie dowódców praktyków, opierających swoje postępowanie w dowodzeniu pododdziałami na dokumentach normatywnych, rola przywództwa często wydaje się marginalna. B. Szulc, analizując dokumenty normujące udział wojsk lądowych w działaniach taktycznych, zauważa, że pojęcie dowodzenia pojawia się w tych dokumentach w ujęciu funkcjonalnym i czynnościowym – odwołującym się do struktur (dowództw rodzajów wojsk) oraz w ujęciu osobowym – podkreślającym konieczność wyzwania inicjatywy wśród podwładnych¹⁶³. Tylko w tym ostatnim rozumieniu dopatrywać się można oddziaływań o charakterze przywódczym. W konkluzji autor formułuje pogląd, iż w teorii dowodzenia kwestie związane z przywództwem rozpatrywane są jako zjawiska marginalne, niejako mniej ważne. Stan ten wynika z dwóch przyczyn:

- zbyt instrumentalnego traktowania dowodzenia, sprowadzającego się do procedur;
- zawężenia teorii dowodzenia do działalności dowódców w okresie walki zbrojnej i czynności związanych z bezpośrednim jej przygotowaniem.

Druga grupa autorów skupia swój wysiłek na popularyzacji idei przywództwa w wojsku (np.: B. Szulc, W. Karawajczyk, R. Pęksa, L. Kanarski, B. Rokicki, M. Śmiałek, A. Żak). W swoich pracach ukazują tradycje poszczególnych armii w realizacji idei przywództwa w wojsku. Są zwolennikami oparcia się na tradycjach oręża polskiego, chlubnych przykładach patriotycznych czynów i heroicznych zachowań¹⁶⁴, jak również ukazywania perspektyw rozwijania kompetencji przywódczych dowódców w obliczu konieczności podejmowania coraz szerszej współpracy koalicyjnej w ramach NATO.

Trzecia grupa badaczy koncentruje się na analizie zdolności (umiejętności) przywódczych traktowanych jako ważne składniki profesjonalizmu każdego dowódcy. Podejmowane są m.in. próby określenia zakresu kompetencji przywódczych warunkujących sukces w dowodzeniu (L. Kanarski, B. Szulc). W tym miejscu warto ponow-

¹⁶³ B. Szulc, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, Warszawa 1995.

¹⁶⁴ Zob. J. Cięciara i in., *Patroni...*, wyd. cyt.

nie odwołać się do badań B. Szulca, który podjął próbę określenia tych wartości i zachowań dowódców różnych szczebli dowodzenia, które decydują o ich karierze. Z wniosków autora warto przytoczyć przynajmniej dwa:

- karierze oficera decydują różne czynniki, nie zawsze jednak wchodzące w zakres pojęcia profesjonalizmu i zachowań społecznie właściwych;

- w ocenie dowódców, w wojsku preferowane są działania z pozycji siły (stanowiska, autorytetu formalnego), zachowania konformistyczno-adaptacyjne i agresywne wobec naruszcycieli tradycyjnych relacji.

Refleksja czwartej grupy autorów jest ukierunkowana na określenie potrzeb i charakteru zmian edukacyjnych (dokonanie przełomu w doktrynie edukacyjnej), przejście od edukacji adaptacyjnej do edukacji kreatywnej¹⁶⁵.

Zapowiedzi zmian edukacyjnych uwzględniających zwiększone oczekiwania wobec absolwentów szkół wojskowych pojawiać się zaczęły z początkiem lat dziewięćdziesiątych. Profesor Z. Kwieciński, rozważając potrzebny zakres kompetencji nauczyciela, sformułował postulat spojrzenia na tzw. ambiwalencję socjologiczną pełnionych ról, ról wzajemnie sprzecznych co do poleceń i oczekiwań¹⁶⁶. Zdaniem profesora, takie spojrzenie także na kompetencje dowódców wojskowych wydaje się niezbędne. Role ich wymagają respektowania zestawów wzajemnie sprzecznych poleceń i oczekiwań, np. dystansu i chłodu oraz zaangażowania i empatii, suchego, bezosobowego profesjonalizmu z jednej strony oraz otwartego i wrażliwego reagowania na podmiotowość partnera interakcji – z drugiej. W tym splocie sprzeczności w oscylowaniu między ich biegunami ma wyrażać się zdolność do dojrzałego wypełniania ról. Takie spojrzenie na rolę dowódcy

¹⁶⁵ Zob. np. B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo...*, wyd. cyt.

¹⁶⁶ Z. Kwieciński, *O potrzebie kształcenia inteligencji w humanistycznej mądrości w sytuacji nieprzejrzystej zmiany*, [w:] *Oficer, dowódca, wychowawca*. Materiały z konferencji na temat: *Edukacja humanistyczna w kształceniu dowódcy*, 13–14 czerwca 1996 r. – Toruń, WSO im. gen. J. Bema, Warszawa 1996, s. 18.

umożliwia określenie jego kompetencji społecznych, w tym kompetencji przywódczych.

Konkretyzacją tych i innych sugestii jest werbalizowana przez badaczy wojskowych potrzeba określenia nowych kontekstów edukacji, sformułowanie pytań identyfikujących sens i znaczenie głównych obszarów problemowych i znalezienie w nich płaszczyzny kształcenia humanistycznego. Zdaniem R. Stępnia, wojsko w kwestii edukacji kadr oficerskich niczego nie skrywa i jasno określa cele kształcenia w wyższych szkołach wojskowych. Chodzi o wykształcenie dowódców, przywódców i specjalistów wojskowych, posiadających niezbędny zakres wiedzy i umiejętności zawodowych, umożliwiających pełnienie funkcji dowódczych w czasie wojny i w warunkach pokojowego funkcjonowania sił zbrojnych¹⁶⁷.

Przygotowywana i wprowadzona w latach 1995–1996 reforma programowa w edukacji wojskowej zakładała, w odniesieniu do oficerów, kształcenie dowódców, specjalistów wojskowych o cechach menedżerskich, posiadających wiadomości o systemach i procesach dowodzenia, znających moralno-bojowe i psychologiczne aspekty dowodzenia podwładnymi. W charakterystykach osobowo-zawodowych absolwentów wyższych szkół wojskowych pojawił się także opis oczekiwanych umiejętności przywódczych. Według przyjętych założeń przywódca to oficer potrafiący przekonać podległy zespół do swoich postaw i systemu wartości, inspirować poszczególnych jego członków do spełniania pożądanych ról społecznych oraz umiejący kierować zespołami ludzkimi¹⁶⁸.

Wysiłki przedstawicieli piątej grupy są ukierunkowane na tworzenie koncepcji przywództwa z uwzględnieniem potrzeb rodzajów wojsk i całych sił zbrojnych. Rezultatem podejmowanych prac badawczych, opartych głównie na analizie teoretycznej i tylko w niewielkim stopniu na badaniach empirycznych, były próby tworzenia koncepcji przywództwa uwzględniających w większym lub mniejszym stopniu

¹⁶⁷ R. Stępień, *Dydaktyczne problemy kształcenia humanistycznego w wyższym szkolnictwie wojskowym*, [w:] *Oficer...*, wyd. cyt., s. 30.

¹⁶⁸ Zob. A. Balasiewicz, W. Chojnacki, *Podstawy projektowania programów kształcenia w perspektywie integracji z NATO*, Warszawa 1997.

potrzeby i uwarunkowania wojska. Wśród nich można wymienić koncepcję przywództwa kompleksowego (J. Świniarski, L. Kanarski, 1997), koncepcję przywództwa w dowodzeniu wojskami lądowymi RP (B. Szulc, 2001) i koncepcję przywództwa dla sił zbrojnych RP (P. Gawliczek, L. Kanarski, 2001).

Pierwszą z nich była *koncepcja przywództwa kompleksowego* przedstawiona w pracy *Przemiany myślenia w wojsku*¹⁶⁹. Mimo że ma ona charakter bardzo ogólny, to jednak koncentruje myślenie o przywództwie w kontekście otoczenia naturalnego, wpływu osobowościowo-psychologicznego i socjologiczno-kulturowego. W konsekwencji takiego myślenia autorów koncepcji, wyłaniają się trzy rodzaje przywództwa: naturalne, osobowościowe, kulturowe¹⁷⁰.

Przywódcą naturalnym jest ten, kto wywiera wpływ i skupia innych wokół wartości egzystencjalnych (życie, przeżycie, prolongowanie istnienia), organizuje ich działanie.

Przywódcą osobowościowym (predisponowany do spełniania wiodącej i władczej funkcji) jest również ten, kto wpływa na innych, skupiając ich wokół siebie. Wpływa on jednak przede wszystkim na myślenie i system wartości innych.

Przywódca kulturowy (funkcjonalny) manipuluje sobą i innymi, skupiając ich wokół wybranych wartości – celów, organizujących społecznie ludzi. Wpływa na zachowania ludzi, ich działania i zaniechanie takowych.

Na podstawie wymienionych rodzajów przywództwa wyróżniony został przywódca wielowymiarowy – kompleksowy (określają go predyspozycje naturalno-osobowościowo-kulturowe) oraz dwu- lub jednowymiarowy, którego określa niepełny zakres predyspozycji. W wymiarze efektywności działań optymalny jest przywódca wielowymiarowy, chociaż w praktyce jest to przypadek rzadki, o ile w ogóle możliwy. Mimo że w rzeczywistości mamy – zdaniem autorów – do czynienia z przywództwem *niekompletnym*, to wyodrębnienie rodzajów i typów przywództwa ma sens nie tylko teoretyczny, lecz również

¹⁶⁹ L. Kanarski, J. Świniarski, *Przemiany...*, wyd. cyt.

¹⁷⁰ Tamże, s. 39–40.

praktyczny. Pozwala bowiem odpowiedzieć na pytanie, co sprzyja przywództwu, co potęguje wpływ, a co osłabia możliwości skupiania ludzi wokół przywódcy, tworzenia swoistego centrum układu społecznego. Takie spojrzenie na przywództwo daje także możliwość wypracowania określonej koncepcji edukacyjnej – edukacji do przywództwa. Można zacząć od wychowania dla bezpieczeństwa, troski o życie swoje i innych, jego trwanie i prolongowanie, tworząc w ten sposób podstawy przywództwa naturalnego. Drugim etapem może być kształcenie intelektualne i szkolenie fachowo-kompetencyjne, określające podstawę do indywidualnego i twórczego rozwoju i samorozwoju oficera; to daje podstawy do przywództwa osobowościowego. Trzeci etap kształcenia prowadzić powinien do rozumienia życia społecznego i rządzących nim zasad oraz przekonania o możliwości jego kształtowania. Zapewnia to wiedza ogólna i szczegółowa, teoretyczna i praktyczna oraz inteligencja, która gwarantuje jej wykorzystanie w zmieniających warunkach i sytuacjach.

Koncepcja przywództwa w dowodzeniu wojskami lądowymi RP, w zamyśle jej autorów¹⁷¹, jest etapem na drodze do przygotowania materiału o charakterze podręcznikowo-poradnikowym. Jest próbą identyfikacji walorów dobrego przywódcy w odniesieniu do potrzeb polskiej armii. Autorzy za podstawę własnego projektu przyjmują założenia prezentowane w podręcznikach amerykańskich, głównie FM 22-100. Świadczyć o tym może zarówno ocena poziomów przywództwa¹⁷², jak również charakterystyka zasadniczych wyznaczników współczesnego przywódcy¹⁷³. W części końcowej swojej pracy stwierdzają jednoznacznie: koncepcja amerykańska jest na tyle dobrym przykładem, iż może posłużyć do tworzenia opracowań dla armii polskiej.

¹⁷¹ Zob. B. Szulc (kier. pracy), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. I. *Koncepcja*, Warszawa 2001.

¹⁷² Tamże, s. 20–24.

¹⁷³ Tamże, s. 33 i nast.

*Koncepcja przywództwa w Siłach Zbrojnych RP*¹⁷⁴ jest próbą przedstawienia samej idei przywództwa w kontekście potrzeb armii, jej oczekiwań i możliwości szkoleniowo-educacyjnych. Autorzy założyli, że w swojej wstępnej wersji zawierać powinna m.in.¹⁷⁵:

1. Charakterystykę idei i istoty przywództwa, tak aby teoretycy i praktycy wojskowi potrafili określić miejsce przywództwa w strukturze kompetencji dowódczych.

2. Podstawowe założenia teoretyczne pozwalające, w zależności od potrzeb i możliwości, na ich modyfikację, uszczegółowianie, budowanie własnych projektów szkoleniowo-educacyjnych.

3. Identyfikację potrzeb przywództwa wojskowego dla poszczególnych poziomów struktury organizacyjnej armii. Przekonanie to opiera się na założeniu, iż charakter tego przywództwa w odniesieniu do poszczególnych struktur armii jest trudno zróżnicowany.

4. Charakterystykę ważniejszych elementów składowych kompetencji przywódczych, umożliwiających przeniesienie ich do programów szkoleniowo-educacyjnych, dobór odpowiednich metod, form i treści, przygotowanie bazy, wykładowców, trenerów, instruktorów.

Rozwinięcie najważniejszych z tych założeń zamieszczono w kolejnym podrozdziale.

7.4. WYBRANE ZAŁOŻENIA KONCEPCJI PRZYWÓDZTWA DLA SIŁ ZBROJNYCH RP

Rozumienie przywództwa i jego istoty

Przypomnijmy, że rozumienie pojęcia przywództwa ulegało w ciągu ostatnich lat znacznej ewolucji. Jeszcze kilka lat temu kojarzono je z dominacją w grupie spontanicznej (nieformalnej), a dowodzenie – z zajmowaną pozycją w strukturze instytucjonalnej (formalnej). Przez

¹⁷⁴ P. Gawliczek, L. Kanarski, *Perspektywy przywództwa w Siłach Zbrojnych RP*, maszynopis referatu wygłoszonego na międzynarodowym seminarium w Rzymie, 27 marca – 1 kwietnia 2001 r.

¹⁷⁵ Por. tamże, s. 4 i nast.

wiele lat w wojsku utożsamiano dowodzenie z przywództwem. Traktowano te określenia bądź synonimicznie, bądź też zakładano, że w przypadku dowodzenia mamy do czynienia także z przywództwem. W obu przypadkach identyfikowano je z funkcją i pozycją społeczną. Wydaje się jednak, że przywództwo w grupach celowych (organizacyjnych) wyróżnia szczególnie zdolność skutecznego, wspólnego realizowania zadań i zjednywania czy pozyskiwania sobie ludzi. Coraz częściej w naszej armii dostrzega się, iż istota rzeczywistego przywództwa polega na zjednywaniu sobie zwolenników dla realizacji *określonych celów*. Można przyjąć, iż w procesie dowodzenia coraz ważniejszą rolę odgrywać będzie przywództwo przełożonych, będące gwarancją efektywniejszego wykorzystania potencjału wszelkich zasobów tkwiących w podwładnych.

W formie pewnej syntezy można przyjąć, że przywództwo jest kategorią, która od synonimu dowodzenia wyraźnie przeistacza się w wyróżnik tego działania, wskazując na jego skuteczność, a także społeczną efektywność, stając się jedną z ważniejszych umiejętności, predyspozycji bądź cech dostrzeganych i pożądaných we współczesnym dowodzeniu.

Jego istota daje się określić następująco:

- jest wyróżnikiem predyspozycji i umiejętności występujących u poszczególnych osób w wojsku;
- może mieć charakter formalny – wiąże się z działaniami dowódców, jak i nieformalny – charakteryzując zdolności poszczególnych osób do zjednywania sobie otoczenia przez wywieranie na nie określonego wpływu;
- ułatwia dowodzenie, gdy wiąże się przede wszystkim z osobowością i umiejętnościami przełożonego; może je utrudniać, gdy charakteryzuje pewne relacje poza formalną strukturą organizacji;
- ma charakter dynamiczny, a jego miarę stanowi liczba rzeczywistych lub potencjalnych zwolenników.

Przewodząc innymi dzisiaj, jak i w przyszłości będzie ten, kto przekona ludzi, że lepiej niż inni rozumie stojące przed nim problemy, proponuje rozwiązania, wykazuje pewność siebie, gdy inni mają wątpliwości oraz podejmuje zdecydowane działania przynoszące oczeki-

wane przez grupę efekty. Bowiem przywództwo w ostatecznym rachunku oznacza emocjonalną więź między podwładnymi a liderem i celem, który on wytycza. To właśnie w sferze emocjonalnej lider zyskuje sobie zwolenników, ponieważ wraz z nim pojawia się to, czego ludzie najbardziej potrzebują; zaufanie, pewność, działania, siła, odwaga i wiara w lepszą przyszłość. Tak wyrażane przywództwo tworzy przesłanki do zaspokajania wielu ludzkich potrzeb. Potrzeby rozumiane są na ogół jako jakiś brak, wymóg, którego spełnienie jest niezbędne dla kontynuacji życia, rozwoju i prawidłowości funkcjonowania każdego osobnika¹⁷⁶. Wymogi te dotyczą przede wszystkim związków czy relacji ze środowiskiem, także środowiskiem społecznym. Potrzeby człowieka zdeterminowane są bądź biologicznie, bądź społecznie, jak również jednocześnie obiema grupami czynników.

Istnienie struktury potrzeb dowodzi, iż człowiek po zaspokojeniu potrzeb podstawowych (fizjologicznych, bezpieczeństwa) zaspokaja potrzeby wyższego rzędu. Potrzeba bezpieczeństwa nadaje kierunek działalności ludzkiej, a jej brak w skrajnych przypadkach może doprowadzić do cofnięcia się potrzeb wyższego rzędu. Na potrzeby bezpieczeństwa składają się dobre, nie zaburzone kontakty z otoczeniem, a więc odporność psychiczna na pojawiające się frustracje, umiejętność dostosowania się do ciągłych zmian w środowisku bez strat dla własnego rozwoju i utraty równowagi wewnętrznej, a także posiadanie oparcia społecznego, szczególnie w najbliższym kręgu. Potrzeby tego typu może w znacznym stopniu zaspokoić kompetentny dowódca. Przywództwo przełożonego w grupie zadaniowej może spełniać wiele potrzeb, a kilka z nich jest szczególnie ważnych.

Po pierwsze, potrzeba bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego, której przywódca jest większym gwarantem od pozostałych osób w grupie. Jego obecność i wpływ redukuje napięcia i zagrożenia, wytwarza uspokajającą atmosferę, a jego postawa, wiadomości i umiejętności wydają się przekonywać. Najczęściej przywódca jest obdarzony takimi walorami, których konieczność w danej sytuacji

¹⁷⁶ T. Mądrycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996, s. 28.

ludzie dostrzegają, a nie znajdują ich u siebie i pozostałych osób ze swojego otoczenia. Zachowanie się przywódcy w rzeczywistej sytuacji zagrożenia często weryfikuje stosunek otaczających go ludzi do niego i jego przywództwa. Jest to moment, w którym może dojść do utraty rzeczywistego przywództwa przez dotychczasowego lidera (nawet formalnie sprawującego funkcje dowódcy czy kierownika) na rzecz innego, który w danej sytuacji wykazuje większe kompetencje czy tzw. zimną krew, dając tym samym gwarancję bezpieczeństwa otaczającym go ludziom.

Po drugie, potrzeba realizacji zadań, osiągania celów stojących przed grupą. Obecność przywódcy i jego pozycja wynika z przeświadczenia pozostałych ludzi, że umie skutecznie wykonywać zadanie, potrafi pokazać, co i jak robić, aby cel osiągnąć.

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

Charakterystyka wybranych elementów kompetencji przywódczych dowódców i możliwości ich rozwijania

Kompetencje przywódcze traktować można jako zbiór doświadczeń, wiadomości i umiejętności, których zakres uzupełnia kompetencje dowódców, poszerzając ich skuteczność zadaniową i efektywność społeczną.

Wśród ważniejszych obszarów odnoszących się do problemów i treści kształtowania i rozwijania przywództwa wymienić trzeba wiedzę, umiejętności oraz predyspozycje i zdolności niezbędne do zjednywania sobie ludzi, poznawania ich charakterów i potrzeb, oddziaływania na jednostki i grupy, sprawnego, werbalnego i niewerbalnego komunikowania się, budowania i rozwijania zespołów, pracy zespołowej i współpracy, indywidualnego i grupowego rozwiązywania problemów,

budowania wizji i ich prezentacji, radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

Przywództwo jest zbiorem predyspozycji, wiedzy, umiejętności i doświadczenia, który podlega tym samym regułom uczenia się jak każda inna dyspozycja czy ich zespół. Daje się je rozwijać, modyfikować i kształtować. Wrodzone zdolności są, oczywiście jak w przypadku innych umiejętności, istotnym atutem, ale nie jednoznacznym determinantem sukcesów w zjednywaniu sobie ludzi. Podstawą identyfikacji i rozwijania predyspozycji przywódczych dowódców powinien być rozbudowany system szkoleniowo-treningowy dostosowany do potrzeb poszczególnych poziomów edukacyjno-szkoleniowych i organizacyjnych armii. Przywództwa nie można nabywać i rozwijać jedynie w tradycyjnej formie wykładów czy seminariów, bo jest to nauka „o przywództwie”, ważna z punktu widzenia poznania samej idei i jej akceptacji, ale *nieproduktywna* dla praktyki dowodzenia. Potrzebom praktyków może sprostać edukacja i szkolenie „do przywództwa” oparte na nabywaniu, potwierdzaniu i rozwijaniu doświadczeń, procedur działania, umiejętności. Ich realizacja musi być oparta na praktycznych formach działań zespołowych, symulacjach, grach problemowych, treningu umysłowym i fizycznym umożliwiającym poznanie własnych możliwości i ograniczeń¹⁷⁷.

Identyfikacja potrzeb przywództwa wojskowego na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej armii

Pomimo wzrastającego w WP przekonania co do konieczności rozwijania kompetencji przywódczych przełożonych rodzi się przesądzenie o odmiennym charakterze przywództwa na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej armii. Można je rozpatrywać, między innymi, jako:

- przywództwo bezpośrednie, organizacyjne i strategiczne¹⁷⁸;

¹⁷⁷ B. Balcerowicz, P. Gawliczek, L. Kanarski, *The perspective of the leadership education at the National Defence University*. Maszynopis referatu wygłoszonego w Rzymie 21 maja 2002 r. na spotkaniu komendantów akademii wojskowych państw NATO.

¹⁷⁸ FM 22-100.

- przywództwo bezpośrednie, pośrednie i organizacyjne¹⁷⁹;
- przywództwo taktyczne, operacyjne, strategiczne.

Wyodrębnienie poziomu przywództwa we wszystkich tych koncepcjach udowadnia nie tylko podobieństwo sytuacyjnych uwarunkowań jego kształtowania, ale także odrębność wynikającą ze specyfiki relacji między podwładnymi (zwoleńnikami) i przełożonymi na poszczególnych poziomach organizacji.

Odwołując się do poziomów przywództwa występujących w literaturze można wyróżnić:

- poziom pierwszy – przywództwa bezpośredniego wobec jednostek (pojedynczych osób);
- poziom drugi – przywódczenie grupom (zespołom) o charakterze oddziaływań bezpośrednich i pośrednich;
- poziom trzeci – przywództwa organizacyjnego o charakterze oddziaływania bezpośredniego, pośredniego i strukturalnego.

Najniższe szczeble dowodzenia (poziom 1) charakteryzuje przywództwo wobec jednostek, relacje bezpośrednie typu *face to face*, wspólna realizacja zadań i ponoszenie 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, trenowanie, pomaganie, nawyk pracy zespołowej i zdolność optymalnego wykorzystania potencjału członków zespołu.

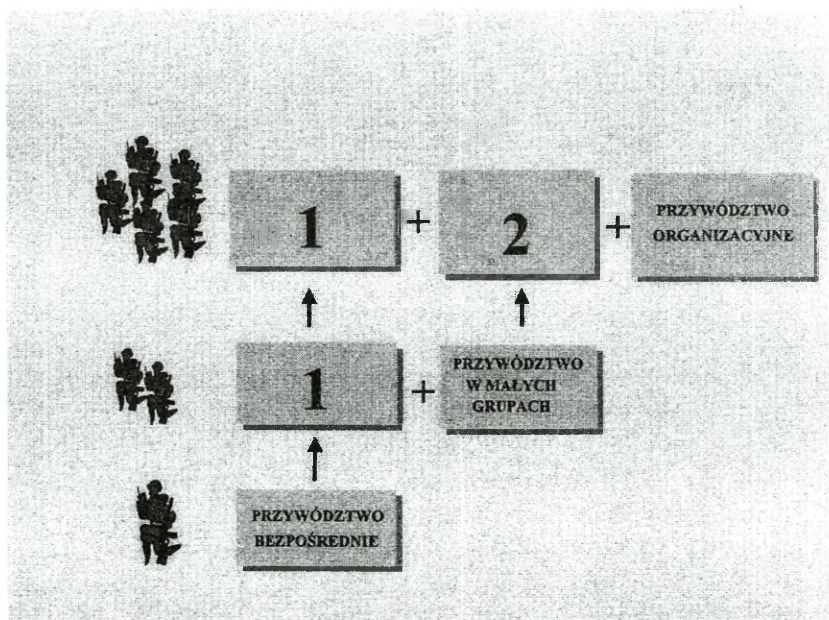
Średnie szczeble dowodzenia charakteryzuje przywództwo grupy (poziom 2), zbalansowane oddziaływanie pośrednie i bezpośrednie. Jego główny zakres sprowadzić można do tworzenia wizji wspólnego skoordynowanego działania, budowania sprawnie funkcjonujących zespołów zadaniowych, kierowanie konfliktami.

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,

¹⁷⁹ Podział ten nawiązuje do koncepcji Mintzberga.

tworzenie wartości, modelowanie i dostosowywanie struktur, koordynacja działań i współpraca poszczególnych struktur.

Uzupełnianie się kompetencji przywódczych z poszczególnych poziomów wymaga od dowódców systematycznego rozwoju. Powoduje jednocześnie konieczność tworzenia konkretnych programów doskonalenia przywództwa dla poszczególnych szczebli struktury organizacyjnej wojska. Stwarza szansę uruchomienia sprawnego mechanizmu doboru i selekcji kandydatów na dowódców oraz umożliwia dokonywanie oceny przywódczych kompetencji dowódców poszczególnych szczebli.



Rys. 14. Oczekiwania przywódcze na różnych poziomach struktury organizacyjnej wojska

ZAKOŃCZENIE

Zainteresowanie przywództwem w wielu armiach państw NATO jest rezultatem poszukiwania efektywniejszych form działania w zmiennym i coraz bardziej zróżnicowanym obszarze zadań. Przywództwo postrzegane jest w kontekście wielu obecnych i przyszłych wyzwań, którym sprostać muszą siły zbrojne. Można sądzić, iż takim jakościowym zmianom będzie także ulegał proces kształcenia w siłach zbrojnych, szczególnie zaś – przygotowania kadr dowódczych. Realizacja różnorodnych koncepcji edukacji do przywództwa w poszczególnych krajach wynika z powszechnego już dzisiaj przeświadczenia nie tylko co do potrzeby takiego kształcenia, ale i możliwości identyfikowania i rozwoju tych kompetencji przywódczych u poszczególnych osób.

Podstawy idei przywództwa w armiach państw NATO są bardzo podobne, wszystkie odwołują się do współczesnego rozumienia przywództwa, dostrzegają jego znaczenie w obszarze kompetencji dowódczych, traktują jako ważny składnik potencjału bojowego, często jako nieodzowny warunek realizacji zadań. Jednak w każdej armii realizacja założeń przywództwa ma swoją specyfikę, bazuje na własnych wzorach, tradycjach i doświadczeniach.

Można sądzić, że wypracowywana w naszym wojsku koncepcja przywództwa znajdzie swoje ukonkretnienie w doskonałym systemie edukacji wojskowej, tworząc na jej różnych szczeblach spójną całość.

BIBLIOGRAFIA

1. Adair J., *Przywództwo i motywacja*, [w:] Stewart D. M. (red.), *Praktyka kierowania*, Warszawa 1997.
2. Adair J., *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Warszawa 1997.
3. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Kraków 2000.
4. Anderson T., *Więcej niż lider*, Międzybórz 1992.
5. AR 600-20; FM 22-100.
6. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997.
7. Balcerowicz B., *Pokój i „nie – pokój”*. Na progu XXI wieku, Warszawa 2002.
8. Balcerowicz B., Gawliczek L., Kanarski L., *The perspective of the leadership education at the National Defence University*. Maszynopis referatu wygłoszonego w Rzymie 21 maja 2002 r. na spotkaniu komendantów akademii wojskowych państw NATO.
9. Balasiewicz A., Chojnacki W., *Podstawy projektowania programów kształcenia w perspektywie integracji z NATO*, Warszawa 1997.
10. Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] Strelau J. (red. nauk.), *Psychologia*, t. 3, Gdańsk 2000.
11. Bartkowiak G., Januszek H., *Umiejętności kierownicze*, Poznań 1996.
12. Bass B. M., *Leading in The Army After Next*, „Military Review”, March–April 1998.
13. Bednarski A., *Pułapy i pułapki globalizacji*, Toruń 1998.
14. Bennis W., Nanus B., *Leaders, Strategies for Taking Charge*, New York 1985.
15. Bigler R., *Der einsame Soldat*, Frauenfeld 1964.
16. Bittel L. R., *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa–Londyn b.r.
17. Blackwell P. E., Bozek G. J., *Leadership for the New Millennium*, „Military Review”, May–June 1998.
18. Blake R. R., Mouton J. S., *The Managerial Grid*, Houston 1964.
19. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa 2001.
20. Borkowski J., Kanarski L., Rokicki B., *Teoria i praktyka przywództwa*, Warszawa 2001.
21. Burns J. M., *Leadership*, New York 1978.
22. Chilcoat R. A., *Strategic art. New discipline for XXI Century Leaders*, New York 1995.

23. Cięciana J., Radziwiłłowicz D., Ślipiec J., Wysocki W. J., Żak A. C., *Patroni współczesnych jednostek Wojska Polskiego*, Warszawa 1998.
24. Cribbin J. J., *Leadership. Strategies for Organizational Effectiveness*, New York 1981.
25. Dąbrowski P. J., *Czym jest kompetencja interpersonalna*, „Dokształcanie Kadr Kierowniczych” 1988, nr 3.
26. De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Warszawa 1999.
27. Dębski J., *Budowa zespołu i przywództwo wojskowe – doświadczenia ze szkolenia w armii i siłach zbrojnych Holandii*, [w:] *Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO – materiały z seminarium*, Warszawa 1997, s. 103.
28. Doktor K., *Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach*, [w:] *Socjologiczne problemy kierowania i zarządzania przedsiębiorstwem w Polsce*, red. W. Jacher, Katowice 1983.
29. Donohue K. S., Wong L., *Transformational Leadership*, „Military Review”, August 1994.
30. Dziadula S., *Teoretyczna i metodologiczna problematyka badań nad autorytetami lokalnymi*, [w:] *Problemy struktury i aktywności społecznej*, Warszawa 1970.
31. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
32. Fiedler F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York 1967.
33. *Field Manual 22-100. Army Leadership. Be, Know, Do*, Washington 1999.
34. Fleckenstein B., *Leadership hat Konjunktur. Die neue Bundeswehr braucht eine kompetente Führerelite*, „Information für die Truppe” 1999, nr 6.
35. Gadomski W., *Koniec świata robotników*, „Gazeta Wyborcza”, 5–6 stycznia 2002.
36. Gardner H., *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York 1995.
37. Gawliczek P., Kanarski L., *Perspektywy przywództwa w Siłach Zbrojnych RP*. Maszynopis referatu wygłoszonego na międzynarodowym seminarium w Rzymie, 27 marca – 1 kwietnia 2001 r.
38. Gibb C. A., *Leadership*, [w:] *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, Cambridge 1954.
39. Goddard R. W., *Creative Leaders. Can Supply meet Demand?*, „Personnel Journal”, February 1990.
40. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
41. Hammes T. X., *The Evolution of War: The Fourth Generation*, strona internetowa – http://defenceand.society.org/second_level/strategyandforceemployment.htm.
42. Heisbourg F., *Prognozy XXI wieku. Wojny*, Warszawa 1998.
43. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody na nadchodzącą erę*, Warszawa 1997.

44. Holly R., *Funkcjonalne teorie przywództwa. Typologia przywództwa*, „Studia Socjologiczne” 1981, nr 2.
45. Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 2000.
46. *Joint Vision 2020*.
47. Kaczmarek B., *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury*, Warszawa 2001.
48. Kaczmarek W., Ścibiorek Z., *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995.
49. Kanarski L., *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Warszawa 1997.
50. Kanarski L., Pęksa R., Żak A., *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1997.
51. Kanarski L., Rokicki B., *Przełożony i podwładni. Psychospołeczne aspekty relacji*, Warszawa 1999.
52. Kanarski L., Rokicki B. (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*. Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej w dniach 21–22 listopada 2001 r., Warszawa 2002.
53. Kanarski L., Rokicki B., Świniarski J. (red.), *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata*. Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej w dniu 21 października 1999 r., Warszawa 2000.
54. Kanarski L., Świniarski J., *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997.
55. Karawajczyk W., *Problem przywództwa w kształceniu oficerów niektórych krajów zachodnich*, [w:] *Problematyka moralna w kształceniu oficerów armii państwa demokratycznego*, Poznań 1997.
56. Kirkland F. R., *Leadership Doctrine: 1778 to 1995*, „Military Review”, January–February 1998.
57. Knickerbocker I., *Leadership: a Conception and Some Implications*, „Journal of Social Issues” 1948, vol. 4.
58. Kolenda Ch., *Navigating the Fog of Technological Change*, „Military Review”, November–December 1996.
59. Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 2000.
60. Kotter J. P., *The Leadership factor*, New York 1988.
61. Kwieciński Z., *O potrzebie kształcenia inteligencji w humanistycznej mądrości w sytuacji nieprzejrzystej zmiany*, [w:] *Oficer, dowódca, wychowawca*. Materiały z konferencji na temat: *Edukacja humanistyczna w kształceniu dowódcy*, 13–14 czerwca 1996 roku – Toruń, WSO im. gen. J. Bema, Warszawa 1996.
62. Lambert T., *Problemy zarządzania*, Warszawa 2000.
63. Leigh A., Maynard M., *Lider doskonały*, Poznań 1999.
64. Majewska-Opielka I., *Umysł lidera*, Warszawa 1998.
65. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000.

66. Marszałek M., *Kształcenie podstawowe oficerów w RAF College Cranwell*, „Zeszyty Naukowe AON” 1998, nr 2(31).
67. Maxwell J., *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, Warszawa 1994.
68. Mączyński J., *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Warszawa 1998.
69. Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wrocław 1996.
70. Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996.
71. McGrath T., *Wojna bez wojny*, „Newsweek”, 23.12.2001.
72. McNally J. A., Gerras S. J., Bullis R. C., *Teaching Leadership at the U.S. Military Academy at West Point*, „Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 32, nr 2, June 1996.
73. Mika S., *Psychologia społeczna*, Warszawa 1982.
74. *Modern Conflict: The Reality*. Slide Presentation, strona internetowa: d-n-i.net/steele_mo-dern_conflict/.
75. Mintzberg H., *Covert leadership: notes on managing professionals*, „Harvard Business Review”, November–December 1998.
76. Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994.
77. Oetting D.W., *Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption*, Frankfurt am Main – Bonn 1993.
78. Piskozub A., *Przemiany kulturowe i cywilizacyjne w perspektywie społeczeństwa postindustrialnego i aspekty globalizacji kulturowej – uwarunkowania i wnioski*, [w:] *Polska na drodze do nowoczesnej cywilizacji*, t. II, Warszawa 1990.
79. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978.
80. Remer D. J., *Leadership for 21st Century: Empowerment, Environment and the Golden Rule*, „Military Review”, January–February 1996.
81. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.
82. Schwarzkopf N. H., *Nie trzeba bohatera. Autobiografia*, Warszawa 1993.
83. Sims H. P., Manz Ch. C., *Social Learning Theory. The Role of Modeling in the Exercise of Leadership*, „Journal of Organizational Behavior Management” 1981/1982, nr 3–4.
84. Sims H. P., Manz Ch. C., *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, New York 1996.
85. Steele R. D., *New craft of the intelligence*. Special report of the Institute of Strategic Studies, US Army, February 2002.
86. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992.
87. Stępień R. (red.), *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, Warszawa 2002.
88. Stępień R., *Dydaktyczne problemy kształcenia humanistycznego w wyższym szkolnictwie wojskowym*, [w:] *Oficer, dowódca, wychowawca*. Materiały z kon-

- ferencji na temat: *Edukacja humanistyczna w kształceniu dowódców*, 13–14 czerwca 1996 r. – Toruń, WSO im. gen. J. Bema, Warszawa 1996.
89. Stogdill R. M., *Handbook of Leadership*, New York 1974.
 90. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr. D. R., *Kierowanie*, Warszawa 1997.
 91. Stoner J. A. F., Wankel C., *Kierowanie*, Warszawa 1992.
 92. Strain F. R., *The New Joint Warfare*, „Joint Force Quarterly”, Summer 1998.
 93. Strategic Defence Review, www.mod.uk.
 94. Strategor, *Zarządzanie firmą*, Warszawa 1996.
 95. Szmagański J., *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Warszawa 1998.
 96. Szulc B. (kier. pracy), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. I. *Koncepcja*, Warszawa 2001.
 97. Szulc B., Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych*, Warszawa 1998.
 98. Szulc B., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, Warszawa 1995.
 99. Turner J. H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Poznań 1998.
 100. *W służbie pokoju. Bundeswehra 1955–1993*, pod red. H. A. Jacobsena, L. So-uchona, Warszawa 1993.
 101. Wagner F., *Handeln aus Überzeugung*, „Truppenpraxis” 1994, nr 6.
 102. Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
 103. Wiatr M., Gawliczek P., *Problematyka działań połączonych w Akademii Obrony Narodowej*, „Myśl Wojskowa” 2001, nr 4.
 104. Wiatr M., *Między strategią a taktyką*, Toruń 1999.
 105. Wiatr M., *Prawdopodobny charakter współczesnych operacji*, „Myśl Wojskowa” 2000, nr 4.
 106. Wiatr M., *Przywództwo i profesjonalizm jako współczesne wyzwanie Bundeswehry*, [w:] Kanarski L., Rokicki B., Świniarski J., (red.), *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata*, Warszawa 2000.
 107. Willmann H., *Erziehung und Ausbildung der Fuhrer im deutschen Heer*, „Wehrtechnik” 2000, nr III.
 108. Willmann H., *Entscheidende Basis für die Zukunftsfähigkeit*, „Truppenpraxis” 1999, nr 6.
 109. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979.

WYKAZ ILUSTRACJI

Rys. 1. Współczesne uwarunkowania zagrożeń i wyzwań	11
Rys. 2. Konflikty okresu 1995–2000	12
Rys. 3. Kategorie przeciwnika	13
Rys. 4. Przywództwo wśród czterech obszarów aktywności kierowniczej według Steinmanna, Schreyögga	41
Rys. 5. Wzajemne powiązania występujące w procesie kierowania według J. A. F. Stonera	42
Rys. 6. Zakres kompetencji i oczekiwanych zdolności przywódców szczebla strategicznego	59
Rys. 7. Model przywództwa organizacyjnego	67
Rys. 8. Procedura intelektualna	68
Rys. 9. Związek potrzeb przywództwa (model trzech kół)	76
Rys. 10. Obszary aktywności przywódcy	77
Rys. 11. Elementy modelu dowodzenia	84
Rys. 12. Przywództwo jako dynamiczny proces edukacyjny	90
Rys. 13. Podstawy dowodzenia przez zadania	93
Rys. 14. Oczekiwania przywódcze na różnych poziomach struktury organizacyjnej wojska	120

WYKAZ TABEL

Tabela 1. Literowo-cyfrowa skala ocen stosowana w West Point	65
Tabela 2. Zachowania przywódcy wobec grupy	78

PUBLIKACJE AKADEMII OBRONY NARODOWEJ

**do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa, tel./faks 681 37 52**

- H. Binkowski, A. Ciupiński – **Polityka obronna i siły zbrojne partnerów Polski z Grupy Wyszehradzkiej**
- R. Bojarski – **Operacja obronna**
- R. Bojarski – **Główne problemy działań operacyjnych**
- J. Brzozowski – **Metodyka zajęć grupowych**
- A. Bujak – **Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO**
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – **Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych**
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – **Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego**
- J. Czaja – **Stolica apostolska wobec integracji europejskiej**
- A. Dawidczyk – **Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w.**
- W. Drażczyk – **Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych**
- **Działania (operacje) połączone.** Materiały z konferencji naukowej
- M. Gąska, A. Ciupiński – **Międzynarodowe prawo humanitarne**
- M. Gąska – **Obronność w aktach prawnych RP**
- J. Gotowała – **Lotnictwo XXI wieku**
- J. Groskrejc – **Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów**
- J. Groskrejc – **Nauczyciel w edukacji. Funkcje – kompetencje – koncepcje kształcenia**
- J. Halik – **Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej**
- H. Herman – **Działania specjalne w wojnach i konfliktach zbrojnych po II wojnie światowej**
- M. Huzarski (red.) – **Taktyka ogólna wojsk lądowych**
- K. Jałoszyński – **Terroryzm antyizraelski**
- K. Jałoszyński – **Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce?**
- K. Jałoszyński – **Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych**
- J. Janczak – **Zakłócanie informacyjne**
- T. Jemiolo – **Globalizacja. Szanse i zagrożenia**
- A. Jóźwiak, Cz. Marcinkowski – **Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych**
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – **Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych**
- J. Kardas, K. Loranty – **Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej**
- J. Kardas – **Edukacja kadr administracji publicznej na Wyższych Kursach Obronnych**
- W. Kitler (red.) – **Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP**
- W. Kitler – **Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych**
- W. Kitler – **Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna)**
- Z. Klawitter – **Wybrane aspekty systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) w działaniach taktycznych**
- S. Korzeniowski – **Żandarmeria wojskowa**
- M. Kosiński – **Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym**
- M. Kozub – **Lotnictwo w operacjach połączonych**
- M. Kozub – **Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie**
- J. Kręciak – **Metodyka pracy sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia oddziału i związku taktycznego**
- S. Kurinia – **Współczesna brytyjska myśl obronno-ekonomiczna**

- R. Kwečka – Informacja w walce zbrojnej
- Z. Lach, J. Skrzyp, A. Łaszczuk – Wojskowo-geograficzna charakterystyka Niemiec
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych
- J. Marczał (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP
- Z. Maślak, K. Kozłowski, P. Krawczyk – Podstawy użycia lotnictwa myśliwskiego
- W. Michalak – Dominacja z powietrza
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej)
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi
- I. Nowak – Wybrane problemy historii polskiej techniki wojskowej XX wieku. Sprzęt i środki wojsk chemicznych
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodowiony konflikt wewnętrzny
- J. Placzek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000
- J. Placzek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych.
- Szanse i zagrożenia**
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności
- A. Radomski – Zagrożenie śmigłowcowe dywizji zmechanizowanej
- A. Rejmak – Ratownictwo lotnicze
- S. Sadowski – Podstawowe zagadnienia teorii walki zbrojnej
- P. Sienkiewicz – 5 wykładów
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w.
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980–1988)
- J. Słowik – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w natarciu
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa)
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa)
- M. Soloducha, P. Malinowski – Użycie artylerii w szczególnych rodzajach działań bojowych
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych)
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych
- M. Strzoda, N. Prusiński – System dowodzenia. Terminologia. Część I
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw
- B. Szulc, T. Majewski (red.) – Rozwój kompetencji kierowniczych.
- Pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych**
- E.A. Wesołowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo
- J. Wołęjszo, Z. Fiola – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie
- J. Wołęjszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej
- Wojsko wobec polskiego października '56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa)
- J. Wójcisiak (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku
- W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński – Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie

