

Grey Scale #13



DANES-PICTA.COM

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



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON 5641/2004

FUNKCJONOWANIE DOWÓDCY W SIŁACH POWIETRZNYCH – UWARUNKOWANIA I WYMAGANIA

Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej

57230



09-057230-000-0



57230

WARSZAWA

2004



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ LOTNICTWA I OP

AON 5641/04



**FUNKCJONOWANIE DOWÓDCY W SIŁACH
POWIETRZNYCH – UWARUNKOWANIA
I WYMAGANIA**

Materiały z sympozjum

WARSZAWA 2004

Spis treści

dr hab. Tadeusz Kmieciak

KORPUS OFICERSKI POLSKIEGO LOTNICTWA WOJSKOWEGO W LATACH
1944 – 1949 5

dr hab. Jerzy Gotowała

MEANDRY DOWODZENIA - MIĘDZY KIEROWANIEM A PRZYWÓDZTWEM 19

ptk dr hab. Marian Cieślarczyk

FUNKCJONOWANIE SIŁ POWIETRZNYCH W WIELOKULTUROWYM
ŚRODOWISKU CYWILIZACJI INFORMACYJNEJ 29

pptk dr inż. Jerzy Kozioł

GRA DECYZYJNA JAKO METODA OGRANICZANIA RYZYKA DECYZJI
DOWÓDCZYCH 44

dr inż. Andrzej Galecki

NIEOKREŚLONOŚĆ INFORMACYJNA A RYZYKO PODEJMOWANIA
DECYZJI 61

mgr Anna Orzyłowska

FUNKCJONOWANIE DOWÓDCY W SIŁACH POWIETRZNYCH
(UWARUNKOWANIA I WYMOGI) 69

pptk dr inż. Stanisław Sirko

WPLYW MATERIALNEGO I SPOŁECZNEGO ŚRODOWISKA NA
FUNKCJONOWANIE DOWÓDCÓW W SIŁACH POWIETRZNYCH 78

pptk dr inż. Tomasz Majewski

UMIEJĘTNOŚCI DOWÓDCZE OFICERÓW 91

pptk dr Leszek Kanarski

PRZYWÓDZTWO W OPTYMALIZACJI PROCESU DOWODZENIA 102

mgr inż. pil. Tomasz Balcerzak

PROBLEMY ROZWOJU KARIERY PILOTÓW W LOTNICTWIE CYWILNYM-
UWARUNKOWANIA I WYMAGANIA 109

Konsultacja naukowa

ptk dr hab. inż. Ryszard KURIATA

Organizacja symposium i redakcja materiałów

ppłk dr inż. Stanisław SIRKO

Wydrukowano na podstawie materiałów nadesłanych przez Autorów

Powielenie i oprawa:

Akademia Obrony Narodowej

Wydział Wydawniczy

00-910 Warszawa al. gen. A. Chruściela 103

Zam. nr 605/2004

KORPUS OFICERSKI POLSKIEGO LOTNICTWA WOJSKOWEGO W LATACH 1944 – 1949

Polskie jednostki przybyły do kraju ze Związku Radzieckiego w sierpniu 1944r.¹ Zaistniała w związku z tym konieczność opracowania programu rozwoju lotnictwa po zakończeniu działań wojennych. Problem ten był przedmiotem zainteresowań utworzonego 5 czerwca 1944r. przy sztabie Armii Polskiego w ZSRR Oddziału Lotniczego².

Do połowy 1944r. nie było w Polsce warunków do przygotowania planów rozwoju lotnictwa na lata powojenne. W opracowanym na początku sierpnia 1944r. (przez powstałe 22 lipca tego samego roku Naczelne Dowództwo Wojska Polskiego), planie rozbudowy wojska do 430 000 żołnierzy, zakładano utworzenie korpusu lotniczego. Nie sprecyzowano jednak ogólnej struktury lotnictwa wojskowego. Problemy te miały być rozstrzygnięte w terminie późniejszym. Nie wiadomo dokładnie jakie terytorium obejmie przyszłe państwo polskie, a także jaka będzie konfiguracja jego granic. Brak było również pełnego rozeznania co do liczby i możliwości wykorzystania rezerw lotniczych. Liczono na wykorzystanie przedwojennych kadr lotniczych w wyniku mobilizacji i napływu ochotników. Przewidywano także konieczność ich przeszkolenia na nieznanym dla nich, radzieckim sprzęcie lotniczym. Nie była też jasna sprawa struktury organizacyjnej powojennego lotnictwa.

Ze względu na przejęcie przez powojenne polskie lotnictwo wojskowe rozwiązań organizacyjnych i systemu dowodzenia obowiązującego w lotnictwie radzieckim, w którym dowódca lotniczy od szczebla operacyjnego podporządkowany był dowódcy ogólnowojskowemu, nie można było wykorzystać cennych doświadczeń Polskich Sił Powietrznych w Wielkiej

¹ 31 października 1944r. ukazał się rozkaz nr 91 Naczelnego Dowódcy Wojska Polskiego o organizacji związków i jednostek lotniczych. Sformowano m.in. Dowództwo Lotnictwa Frontu, 1 Mieszany Korpus Lotniczy i Zjednoczoną Wojskową Szkołę Lotniczą w Zamościu.

² Zadaniem Oddziału Lotniczego – specjalistycznego organu lotniczego – liczącego 15 ludzi było kierowanie formowaniem i szkoleniem polskich jednostek lotniczych.

go i technicznego z mobilizacji. Projekt przewidywał także przeszkolenie grupy 15-20 oficerów (w stopniach od kapitana wzwyż) w akademii wojskowej Armii Radzieckiej kształcącej dowódców lotniczych⁶. Mieli oni być skierowani do pracy w sztabach pułków i dywizji lotniczych. Zakładał również w przyszłości zorganizowanie szkolnictwa lotniczego, wzorowanego na podobnym szkolnictwie w Związku Radzieckim.

Zakończenie działań wojennych i przejście do pokojowej organizacji zmusiło Naczelne Dowództwo WP do rozwiązania licznych problemów kadrowych także w lotnictwie wojskowym. Dotyczyło to zarówno kadr specjalistycznych; pilotów, nawigatorów, inżynierów, techników, strzelców pokładowych, mechaników jak również oficerów i podoficerów sztabów i służb tyłowych.

Podstawowym dokumentem określającym generalne założenia polityki kadrowej były "Wytyczne dla tworzenia kadr oficerskich Wojska Polskiego", opracowane przy współudziale ówczesnego wiceministra Obrony Narodowej gen.dyw. Mariana Spychalskiego i zatwierdzone 18 maja 1945 r. przez Naczelnego Dowódcę WP marsz. Michała Żymierskiego. Stwierdzały one, że przyszły korpus oficerski powinien wywodzić się ze wszystkich demokratycznych grup społecznych. Powinien być dobrze przygotowany fachowo i wychowany pod względem politycznym. "Wytyczne " precyzowały całokształt koniecznych do podjęcia przedsięwzięć mających na celu budowę korpusu oficerskiego. Marian Spychalski zwrócił uwagę na to, że "na przestrzeni czasu od Polski lubelskiej do chwili obecnej mówi się tylko o 1 Armii i AL. Milczy się o tym, że byli akowcy też coś wnieśli pozytywnego do WP".⁷ Dokument nie umożliwiał przyjęcia do wojska członkom Narodowych Sił Zbrojnych oraz oficerom dowództwa i sztabu Armii Krajowej, którzy brali udział w antyradzieckiej propagandzie. Negatywnie oceniona została grupa oficerów starszych z lat międzywojennych⁸. Natomiast oficerowie AK, którzy brali udział w walce z Niemcami mieli być traktowani jako zasłużony i wartościowy element żołnierski.

Dokument ten wskazywał także na przydatność młodszych oficerów zawodowych sprzed 1939r., których wyszkolenie uznano za dobre pod względem fachowym. Zakładano, że oficerowie ci lepiej od oficerów starszych rozumieją dokonujące się przemiany społeczno – polityczne. Uznano jednak, że przed wykorzystaniem w służbie powinni być dodatkowo prze-

⁶ J. Koliński, Lotnictwo Polski ... op.cit.,s.79.

⁷ Kierownictwo PPR i PZPR wobec wojska 1944-1956 Opracowali Jerzy Poksiński, Aleksander Kochański, Krzysztof Persak, Warszawa 2003,s.29.

⁸ O przyjmowaniu do wojska oficerów od stopnia podpułkownika wzwyż miał osobiście decydować Naczelny Dowódca Wojska Polskiego.

Brytanii, w tym zwłaszcza 131 Polskiego Skrzydła Myśliwskiego działającego w strefie frontowej.

Projekt w postaci memoriału szefa Oddziału Lotniczego 1 Armii WP do Naczelnego Dowódcy WP gen. broni Michała Roli Żymierskiego został przedstawiony 12 sierpnia 1944r. Zawierał on najważniejsze postulaty w sprawie organizacji lotnictwa i szkolnictwa lotniczego. Przewidywał on utworzenie lotnictwa w składzie dwóch dywizyjnych korpusów lotniczych oraz jednej mieszanej dywizji lotnictwa morskiego liczącej 82-95 samolotów myśliwskich, bombowych, szturmowych, rozpoznawczych i pomocniczych. Wyposażenie lotnictwa stanowić miało 600-700 samolotów bojowych, w tym 40% samolotów myśliwskich, 25% szturmowych, 15% bombowych, 10% rozpoznawczych i 10% lotnictwa pomocniczego³. Proporcje między rodzajami lotnictwa oparte były na rozwiązaniach radzieckich.

Rozwój lotnictwa wymagał przygotowania kadr. W tym celu przewidywano rozbudowę szkolnictwa lotniczego w kraju. Potrzeby kadrowe miały być częściowo zaspokojone drogą stopniowego napływu absolwentów z radzieckich szkół lotniczych. Do 1 kwietnia 1945r. miało zakończyć tam szkolenie 280 pilotów, 100 nawigatorów, 100 strzelców pokładowych i 125 mechaników. Ponieważ te liczby absolwentów nie zaspakajały potrzeb kadrowych, projekt przewidywał przygotowanie w latach 1945-1946 dodatkowo 370 pilotów, w tym 75 dowódców eskadr i ich zastępców oraz 80 nawigatorów, w tym 15 na stanowiska kierownicze. Ponadto przewidywano przeszkolenie 110 strzelców pokładowych, 400 mechaników i 250 innych specjalistów⁴.

Kandydatów na przeszkolenie w latach 1945-1946 miano rekrutować z żołnierzy różnych rodzajów broni. Faktycznie potrzeby kadrowe okazały się większe, ponieważ ze szkół radzieckich przybyło mniej absolwentów niż się spodziewano⁵. Część pilotów i nawigatorów zakończyła szkolenie dopiero w okresie wrzesień 1945 – kwiecień 1946r.

Plany te miały być zrealizowane przez utworzenie do 1 stycznia 1945r. Szkoły Lotniczej w Dęblinie. Przewidywano, że będzie ona przygotowywać personel latający i techniczny oraz oficerów na stanowiska dowódcze niższego i średniego szczebla. Drugim ośrodkiem szkolenia lotniczego miał być zorganizowany do 1 października 1944r. szkolno-treningowy pułk zapasowy. Zakładano przeszkolenie w nim na nowe typy samolotów personelu latającego.

³ Organizacja i działania bojowe Ludowego Wojska Polskiego w latach 1943-1945, t .I, Warszawa 1958,s.119-121.

⁴ J.Koliński, Lotnictwo Polski Ludowej, Warszawa 1987,s.78.

⁵ W październiku 1944r. zakończyło szkolenie jedynie 88 strzelców pokładowych, a w marcu 115 mechaników.

dze radzieckie całych dowództw i jednostek lotniczych w czerwcu 1945r. służyło w nim 3121 oficerów, 3482 podoficerów i 4491 szeregowców Armii Czerwonej. W Dowództwie Lotnictwa WP około 97% kadry oficerskiej stanowili Rosjanie¹⁴. W jednostkach lotniczych 89 % kadry zawodowej składał się również z Rosjan¹⁵.

Dowództwo Lotnictwa WP, realizując założenia oszczędności etatowych i uproszczenia struktury organizacyjnej jednostek opracowało plan zamierzeń związanych z przechodzeniem wojsk lotniczych na etaty czasu pokoju. Przewidywał on reorganizację i rozformowanie niektórych jednostek lotniczych do 1 lutego 1946r. Przejście na etaty pokojowe oznaczało jednocześnie zmniejszenie liczebności Wojsk Lotniczych do 12 314 żołnierzy, w tym 3150 oficerów. Przewidywało jednocześnie stopniowe zwalnianie żołnierzy radzieckich.

W połowie 1945r. wyjechało do Związku Radzieckiego 676 żołnierzy radzieckich wszystkich stopni¹⁶. Do 1947r. mieli być zwolnieni w zasadzie wszyscy obywatele radzieccy z personelu latającego i technicznego i zastąpieni Polakami. Personel dowódczo – sztabowy miał być zwalniany w miarę wysuwania na stanowiska polskich oficerów. Podoficerów i szeregowców z Armii Czerwonej zamierzano zwalniać w miarę otrzymywania uzupełnień z poboru.

W lipcu 1945r. odkomenderowano do Armii Czerwonej dowódcę 1 MKL gen. bryg. pil. Filipa Agalcowa. Podobnie postąpiono z gen. bryg. Andrejem Wywołokinem dotychczasowym zastępcą dowódcy lotnictwa WP do spraw polityczno-wychowawczych.

W sierpniu tego roku wrócił do Związku Radzieckiego dotychczasowy zastępca dowódcy lotnictwa do spraw szkolenia gen. bryg. Kuzma Dmitriew. Szefem sztabu lotnictwa WP po gen. dyw. Konstantym Tielnowie, który do Związku radzieckiego wrócił w końcu grudnia 1945r. został płk. Aleksander Romeyko, także oficer radziecki, awansowany w tym samym miesiącu do stopnia generała brygady. Pozostał natomiast główny inżynier lotnictwa – gen. bryg. Władimir Koblikow i dowódca Lotnictwa WP – gen. dyw. pil. Fiodor Połynin (awansowany w sierpniu 1945r. do stopnia generała broni)¹⁷.

¹⁴ J. Jaworski, Główne problemy i uwarunkowania rozwoju lotnictwa polskiego w latach 1945-1947, Warszawa 1985 (Skrypt Akademii Sztabu Generalnego), s.4.

¹⁵ Pamięci lotników wojskowych 1945-2003. Praca zbiorowa pod redakcją Józefa Zielińskiego, Warszawa 2003, s.9.

¹⁶ T. Kmieciak, Polskie Lotnictwo wojskowe 1945-1962, Organizacja, szkolenie, problemy kadrowe, Warszawa 2001, s.49.

¹⁷ Awanse i odznaczenia oficerów radzieckich pozostawały w wyłącznej kompetencji dowództwa polskiego. Postanowienie to nie dotyczyło awansów generalskich oraz na stopień pułkownika, które miały być uzgadniane z wojskowymi władzami radzieckimi. Oficerowie radzieccy nie władający językiem polskim mieli nosić umundurowanie i dystynkcje Armii Czerwonej.

szkoleni⁹. Mieli oni bowiem do czynienia w latach międzywojennych i w Polskich Siłach Powietrznych na Zachodzie z innym niż radziecki sprzętem lotniczym.

Za główne źródło uzupełnienia kadr uznano absolwentów szkół oficerskich, którzy zaczęli przybywać do jednostek, jednak nie wcześniej niż za dwa lata. Do tego czasu mieli funkcjonować oficerowie przedwojenni, których czasokres uznano za przejściowy. Dowództwo Lotnictwa WP zdecydowało się na przyjmowanie do wojska części oficerów przedwojennych, którzy w czasie wojny walczyli na Zachodzie lub przebywali w obozach jenieckich¹⁰.

Wkrótce po zakończeniu działań wojennych pierwsze wytyczne w sprawie przejścia lotnictwa na organizację pokojową Sztab Główny wydał 23 maja 1945r. Zobowiązywały one Dowództwo Lotnictwa WP do sporządzenia projektu zamierzeń reorganizacyjnych na okres do końca stycznia 1946r.

Według stanu z 1 czerwca 1945r. na 18431 etatów przewidzianych do obsady w jednostkach i sztabach lotniczych ogółem było 16 228 żołnierzy w tym 3 381 oficerów. W szpitalach leczyło się 182 rannych i chorych, w tym 45 oficerów. Ponadto w różnych jednostkach lotnictwa cywilnego pełniło służbę (w tym okresie) 1893 żołnierzy, w tym 417 oficerów¹¹.

Większość stanu osobowego lotnictwa polskiego stanowił w tym okresie personel radziecki¹². W Dowództwie Lotnictwa Polaków było 12,9%, w 1 Mieszanym Korpusie Lotniczym – 5,7%, w 4 Mieszanej Dywizji Lotniczej 44,8%. W sumie we wszystkich jednostkach lotniczych Polacy stanowili 30,2%¹³ Liczba Polaków w lotnictwie wzrastała stopniowo, przy czym wśród personelu latającego proces ten przebiegał wolniej niż wśród innych specjalności lotniczych. Zdecydowaną większość Polacy stanowili tylko w batalionach budowy lotnisk sformowanych wiosną 1945r. oraz w jednostkach szkolnych i zapasowych. W wyniku specyficznego rozwoju lotnictwa polskiego polegającego na przekazywaniu przez wojskowe wła-

⁹ W latach 1945-1947 Departament Personalny WP skierował do dyspozycji Dowództwa Lotnictwa WP 209 przedwojennych oficerów i podchorążych z tego 145 w 1945r.; 30 w 1946r.; 34 w 1947r. Przed objęciem obowiązków odbywali oni przeszkolenie w zapasowym pułku lotniczym. Do jednostek lotniczych kierowano oficerów przedwojennych personelu latającego, technicznego, mających wykształcenie ogólnowojskowe, kwatremistrzowskie oraz specjalistów budowy lotnisk.

¹⁰ W końcowym okresie wojny w niemieckich obozach przebywało 331 polskich oficerów lotnictwa.

¹¹ Cz. Krzemiński, Polskie lotnictwo wojskowe 1945-1980, Zarys dziejów, Warszawa 1989, s.9.

¹² Służbę oficerów i generałów Armii Czerwonej w Wojsku Polskim regulował rozkaz nr 41 Naczelnego Dowódcy WP z 15 stycznia 1945r. "O trybie odbywania służby wojskowej generałów i oficerów Armii Czerwonej odkomenderowanych do Wojska Polskiego". Szczegółową treść rozkazu zawiera fotokopia tego dokumentu zamieszczona w pracy E.J Nalepy pt. Oficerowie Armii Radzieckiej w Wojsku Polskim 1943-1968, Warszawa 1995, s.226.

¹³ T.Kmieciak, Problemy kadrowe Wojsk Lotniczych 1945-1949, "Wojskowy Przegląd Historyczny" 1993, nr 1, s.78.

Według opinii dowódcy Lotnictwa WP gen. Połynina, całkowita zamiana specjalistów radzieckich nie była w krótkim czasie możliwa. Uzasadniał to tym, że szkolenie dowódcy klucza wymaga jednego roku, dowódcy eskadry i pułku 1,5 do 2 lat.

Realizacja i związane z nią zmniejszenie stanów etatowych tylko w pewnym stopniu łagodziły niedobór kadrowy. Z meldunków szefa Oddziału Personalnego Dowództwa Lotnictwa WP (złożonych 15 grudnia 1945r. szefowi Departamentu Personalnego MON) wynikało, że do pełnej obsady etatowej brak było 405 oficerów, przy czym nie uwzględniono tu konieczności zwolnienia personelu radzieckiego²⁶.

Na początku 1946r. kierownicze stanowiska w lotnictwie polskim pełnili przeważnie oficerowie Armii Czerwonej. Na dwóch dowódców dywizji obydwaj byli oficerami radzieckimi, na 8 dowódców pułków wszyscy również byli oficerami radzieckimi, na 36 dowódców eskadr było 6 Polaków, a na 85 dowódców kluczy – 19 Polaków²⁷. W tym czasie brak było 125 pilotów i nawigatorów w stopniach oficerskich.

Podstawę polityki kadrowej w Wojsku Polskim, w tym także w lotnictwie stanowiło dążenie do stworzenia pewnego politycznie korpusu oficerskiego. Założenie to znalazło wyraz w rozkazie specjalnym Naczelnego Dowództwa Wojska Polskiego z 22 stycznia 1946r. nakazującym przygotowanie charakterystyk służbowych oficerów, zawierających ocenę ich kwalifikacji i wyrobienia politycznego. Sporządzone przez dowódców opinie posłużyły za podstawę do pracy Komisji Personalnej, powołanej na podstawie rozkazu NDWP nr 0858 z 30 lipca 1946r. Jej przewodniczącym został zastępca dowódcy ds. polityczno – wychowawczych Lotnictwa WP płk Sergiusz Minorski, a członkami byli: szef Wydziału Informacji Lotnictwa – mjr Aleksander Bas, przedstawiciel Departamentu Personalnego WP, mjr Błazewicz (imienia nie ustalono), szef Wydziału Pracy z oficerami lotnictwa mjr Józef Sliwiński, szef Wydziału Personalnego Lotnictwa WP – kpt. Leon Turski, szef Wydziału Planowania tej instytucji mjr Stanisław Żymierski. Jej zadaniem była ocena kadry zawodowej na zajmowanych stanowiskach służbowych.

W czasie pracy Komisji Personalnej podporządkowani zostali szefowi Wydziału Personalnego Lotnictwa WP wszyscy oficerowie jednostek lotniczych. Jej pracę nadzorowała Specjalna Komisja Personalna przy Departamencie Personalnym WP, której kompetencje określała "Instrukcja dla członków Komisji z 22 stycznia 1946r. Komisja wniosowała kogo

²⁶ T. Kmicik, *Polskie lotnictwo ... op.cit.*, s. 50.

²⁷ T. Kmicik, *Memoriał gen. Połynina o stanie Wojsk Lotniczych WP na dzień 20 marca 1946r.*, "Lotnictwo Wojskowe" 2003, nr 3, s. 42.

Oficerowie radzieccy odchodzili również z jednostek lotniczych. W okresie od 15 do 31 października 1945r. do dyspozycji Armii Czerwonej odkomenderowano 116 oficerów lotnictwa¹⁸.

W drugiej połowie 1945r. w ramach przejścia na organizację pokojową przystąpiono do demobilizacji¹⁹. Do 29 grudnia 1945r. przewidziano do zwolnienia z lotnictwa 7 233 żołnierzy czyli ponad 42% stanu osobowego, w tym 6368 żołnierzy radzieckich i 865 polskich. Wśród przewidzianych do zwolnienia było 2853 specjalistów lotniczych jak: mechaników, majstrów uzbrojenia, łącznościowców, kierowców i innych²⁰. Ponieważ zwolnienie takiej liczby fachowców z utrzymaniem sprawności sprzętu lotniczego dowódca lotnictwa zwrócił się w końcu sierpnia 1945r, do Naczelnego Dowódcy Wojska Polskiego z propozycją przesunięcia o trzy miesiące terminu demobilizacji, co zostało zaakceptowane. Dotyczyło to głównie szeregowców i podoficerów personelu latającego i technicznego młodszych roczników. Demobilizacja żołnierzy polskich i radzieckich odbyła się na przełomie 1945/1946r.²¹ W wyniku przeprowadzonej reorganizacji i demobilizacji stan osobowy lotnictwa uległ zmniejszeniu z 15 574 (w tym 720 pilotów i 235 nawigatorów) do 12 000 żołnierzy²².

W celu zastąpienia radzieckich polskimi Dowództwo Lotnictwa WP opracowało w październiku 1945r. "Plan specjalistów radzieckich" kontyngentem polskim", który wywarł zasadniczy wpływ na kierunki i terminy szkolenia lotniczego. Przewidywał on, że do końca 1945r. będzie można zastąpić Polakami 3269 specjalistów radzieckich w 1946r.-3103, a w następnym roku wszystkich pozostałych²³. Podstawą planu było założenie, że w 1945r. szkoły w Związku Radzieckim ukończy 223 lotników polskich, w tym 163 pilotów i 60 nawigatorów, którzy rozpoczęli tam szkolenie w 1944r²⁴. Po demobilizacji w grudniu 1945r. w polskim lotnictwie wojskowym pełniło służbę 2498 oficerów i około 1300 szeregowców i podoficerów Armii Czerwonej co stanowiło około 60% stanu lotnictwa²⁵.

¹⁸ Centralne Archiwum Wojskowe, sygn. III. 412. 192, s.1245, Sprawozdanie o oficerach odkomenderowanych z Wojska Polskiego do Armii Czerwonej od 15 do 31.10.1945r.

¹⁹ Problemy związane z demobilizacją i przejściem wojska na strukturę pokojową zostały sprecyzowane w dekreście Rady Ministrów z 19 sierpnia 1945r. "O częściowej demobilizacji armii czynnej".

²⁰ J.Koliński, LotnictwoPolski ... op.cit., s. 323.

²¹ Zwolnionych z polskiego lotnictwa żołnierzy radzieckich kierowano do 206 zapasowego pułku piechoty w Związku Radzieckim,skąd przechodzili do rezerwy lub do dalszej służby w Armii Czerwonej. W latach 1946-1947 część oficerów kierowano bezpośrednio do dyspozycji dowódcy Północnej Grupy Wojsk Radzieckich w Legnicy – marsz. Konstantego Rokossowskiego.

²² Pamięci lotników ... op.cit., s.11.

²³ J. Koliński, Lotnictwo Polski ... op.cit., s. 318.

²⁴ Cz. Krzemiński, Lotnictwo polskie w pierwszych latach powojennych, Warszawa 1981, s. 27.

²⁵ K. Frontczak, Siły Zbrojne Polski Ludowej. Przejście na stopę pokojową, Warszawa 1974, s. 181.

gen.bryg. Władimir Koblikow. Na jego miejsce mianowany został oficer radziecki płk.inż. Piotr Bielikow.

W miarę przygotowywania polskich dowódców i wyznaczania ich na kolejne wyższe stanowiska, oficerowie radzieccy zajmujący je dotychczas – stawali się ich doradcami. Na podstawie rozkazu organizacyjnego Naczelnego Dowództwa WP z 30 września 1946r. wprowadzono 57 etatów doradców i instruktorów, na które powoływano oficerów radzieckich, aktualnie pełniących służbę w lotnictwie polskim. Liczba tych etatów ciągle się zmieniała w zależności od poziomu i umiejętności polskich dowódców. Na stanowiska te wyznaczano oficerów radzieckich o dużej wiedzy wojskowej i władających językiem polskim.

W pułkach lotniczych stanowiska doradców były przewidziane przy dowódcach, szefach sztabów, starszych inżynierach, inżynierach uzbrojenia i inżynierach osprzętu. Natomiast w eskadrach lotniczych wprowadzono etat instruktorów – oficerów radzieckich. Obsadzenie stanowisk doradców i instruktorów zakończono do 25 stycznia 1947r. Ich prawa i obowiązki regulowała tajna „Instrukcja o wojskowych doradcach” z Armii Sowieckiej w Lotnictwie, Marynarce Wojennej i przy Departamentach Ministerstwa Obrony Narodowej” z 28 października 1946r. podpisana przez marsz. Michała Żymierskiego. Doradcy podlegali szefowi Sztabu Generalnego, a przez niego ministrowi Obrony Narodowej. W jednostkach Lotniczych pracą doradców i instruktorów kierował dowódca Lotnictwa WP, szef sztabu oraz główny inżynier³².

W Wojsku Polskim, w tym również w lotnictwie wiele eksponowanych stanowisk zajmowali oficerowie wywodzący się z Armii II Rzeczypospolitej. W tej sytuacji 13 lutego 1947r. minister Obrony Narodowej powołał Drugą Specjalną Komisję Personalną. Jej przewodniczącym został szef Głównego Zarządu Polityczno – Wychowczego WP gen. bryg. Janusz Neugebauer – Zarzycki, a w jej składzie był przedstawiciel Wojsk Lotniczych ppłk Waszkiewicz (imienia nie ustalono) oraz uczestnik poprzedniej Komisji mjr Błazewicz. Zadaniem Komisji było przeanalizowanie obsady personalnej Wojsk Lotniczych oraz zwolnić z wojska oficerów, którzy przejawiali wrogi stosunek do władzy ludowej i jej podstaw ustrojowych oraz ludzi zdemoralizowanych, bez względu czy na ich miejsce będą następcy.

Druga Komisja Personalna dokonała oceny oficerów od dowódcy eskadry i batalionu wzwyż. Następnie przeprowadziła podobne oceny pozostałej kadry w jednostkach lotniczych,

³² Problematykę obowiązków i uprawnień radzieckich doradców wojskowych przedstawia E.Nalepa, Oficerowie Armii Radzieckiej...op.cit s.124-145.

należy pozostawić na dotychczasowym stanowisku, przenieść do innego rodzaju broni, skierować na przeszkolenie lub zwolnić z wojska z powodu braku kwalifikacji, ewentualnie z innych przyczyn – natychmiast, lub po wyszkoleniu następców. Miała również zapobiegać pochopnemu zwalnianiu do rezerwy wartościowych oficerów i podoficerów oraz zbyt szerokiemu przyjmowaniu specjalistów z lotnictwa przedwojennego, nie akceptujących wyraźnie przeobrażeń ustrojowych w Polsce²⁸.

Przeprowadzono również rozmowy z oficerami radzieckimi pełniącymi służbę w polskim lotnictwie wojskowym. Oficerom narodowości polskiej proponowano przyjęcie obywatelstwa polskiego lub pozostanie na zajmowanym stanowisku przez określony czas. Najlepsi oficerowie radzieccy narodowości polskiej w zasadzie nie wyrażali zgody na przyjęcie obywatelstwa polskiego, pomimo, że niektórzy z nich skłonni byli pozostać w Wojsku Polskim na stałe²⁹. Część oficerów radzieckich narodowości polskiej przejawiała krytyczny stosunek do Związku Radzieckiego i bez wahania wyrażała gotowość przyjęcia obywatelstwa polskiego. Komisja uznawała ich jednak za element niepożądany w warunkach polskich i kwalifikowała do odkomenderowania do Związku Radzieckiego, natychmiast bądź po wymianie³⁰.

Obsadzenie wielu stanowisk wymagało według opinii Komisji Personalnej realizacji przedsięwzięć nadzwyczajnych. W tym celu wydany został rozkaz Naczelnego Dowódcy WP nr 093 z 7 lipca 1946r., który zobowiązywał dowódcę Lotnictwa WP do wprowadzenia we wszystkich jednostkach lotniczych oficerów polskich na etaty zastępców dowódców. Po kilkumiesięcznej praktyce mieli oni przejąć dowodzenie jednostkami. Na mocy tego rozkazu w lotnictwie wprowadzono 75 etatów zastępców dowódców i szefów sztabów. Praktykanci rekrutowali się z polskich oficerów głównie z 1 plm “Warszawa” i 2 pub “Kraków” oraz oficerów przedwojennych. W tej sytuacji skład narodowościowy uległ zmianie. W lipcu 1946r. Polacy stanowili 54,8% kadry oficerskiej w jednostkach, a w Dowództwie Lotnictwa WP było ich tylko 22,4%.³¹. Od lipca tego roku zgodnie z instrukcją Głównego Zarządu Kadr Armii Radzieckiej, uprawnioną instytucją do odsyłania oficerów radzieckich stał się Departament Personalny WP. Do Związku Radzieckiego wyjechał główny inżynier lotnictwa

²⁸ T. Kmieciak, *Polskie lotnictwo ... op. cit.*, s. 51.

²⁹ CAW, IV. 500.4.403, s. 203, Meldunek Specjalnej Komisji Personalnej do ministra Obrony Narodowej z 15.03.1947r.

³⁰ Obawa przed odesłaniem do Związku Radzieckiego była przyczyną ucieczki do Szwecji na samolocie IL-2 ppor. Pil. Arkadiusza Korobczyńskiego, oficera radzieckiego polskiego pochodzenia. Ucieczka miała miejsce 21 marca 1949r. w czasie lotów Eskadry Lotnictwa Marynarki Wojennej w Wicku Morskim.

³¹ T. Kmieciak, *Polskie lotnictwo ... op.cit.*, s. 52.

Zamówień DWL —mjr Iwan Andruszkin³⁶. Ogółem w ciągu 1947r. wyjechało 516 oficerów radzieckich. Pozostało ich jeszcze 183, w tym 116 z personelu technicznego i 67 z latającego. Stanowili oni około 5% personelu Wojsk Lotniczych³⁷.

W związku z brakiem oficerów polskich na stanowiska dowódcze przystąpiono do ich przygotowania na doraźnie zorganizowanych kursach w Oficerskiej Szkole Lotniczej. W tym celu dokonano wyboru 69 kandydatów do lotnictwa wśród oficerów wojsk lądowych, lotnictwa i resortu Bezpieczeństwa Publicznego³⁸. W pierwszej połowie 1947r. kurs dowódców pułków lotniczych ukończyli m.in. ppłk Jan Frey-Bielecki (oficer Urzędu Bezpieczeństwa Publicznego), ppłk Czesław Mankiewicz, kpt. Edward Chromy i kpt. Jan Raczkowski³⁹.

Kurs oficerów sztabów lotniczych ukończyli w tym okresie m.in. kapitanowie: Kazimierz Burczak, Władysław Jagiełło, Kazimierz Sikorski, Emil Sofka, Kazimierz Godlewski oraz por. Bolesław Grędko. Kolejne podobne kursy ukończyli m.in. kapitanowie: Jerzy Czownicki, Józef Grochowski, Jerzy Łagoda, Stanisław Tomaszewski, Zygmunt Ostrowski, Ignacy Kuprian i Eugeniusz Matuszewski. W sumie kursy te ukończyło 119 oficerów, przewidzianych do objęcia stanowisk dowódców pułków i oficerów sztabów lotniczych⁴⁰. W drugiej połowie 1947r. objęli oni stanowiska dowódcze, sztabowe i w szkolnictwie lotniczym w miejsce zwolnionych oficerów radzieckich.

W 1948r. w zasadzie zakończono proces wymiany specjalistów radzieckich. Stanowiska dowódców pułków lotniczych obsadzone zostały oficerami polskimi. W tym roku pełniło jeszcze w Wojskach Lotniczych 109 oficerów radzieckich głównie na stanowiskach doradców i wykładowców w szkolnictwie lotniczym⁴¹.

³⁶ CAW,IV.507.3A.603.,s.61, Spis oficerów Armii Radzieckiej odkomenderowanych do Związku Radzieckiego w lipcu 1947r.

³⁷ E. Głęb, Udział specjalistów radzieckich w tworzeniu Ludowego Lotnictwa Polskiego w latach 1943-1950, "Przegląd Wojsk Lotniczych i Wojsk Obrony Powietrznej Kraju", 1984 nr 2, s. 75.

³⁸ J. Koliński, Lotnictwo Polski ... op.cit.,s.365.

³⁹ Ppłk Jan Frey-Bielecki został skierowany na kurs, na specjalne polecenie zastępcy Naczelnego Dowódcy WP do spraw polityczno-wychowawczych WP gen.dyw. Mariana Spychalskiego skierowane do dowódcy Lotnictwa WP gen. Polynina. Odbył szkolenie pilotażowe w trybie indywidualnym. Zdał egzamin z techniki pilotażu na samolocie Jak-9. Problem ten szerzej omawia T.Kmieciak w artykule pt. General Frey-Bielecki kontrowersyjny reformator polskiego lotnictwa wojskowego, "Lotnictwo Wojskowe",2001, nr4.

⁴⁰ J. Koliński, Lotnictwo Polski ... op.cit.,s.366.

⁴¹ CAW,III.501.1A.1173, s. 53, Stan Wojsk Lotniczych i nieodwołalne zagadnienia związane z ich rozwojem. Referat dowódcy Wojsk Lotniczych z 30.09. 1948r..

z udziałem doradców, zastępców do spraw polityczno-wychowawczych i oficerów informacji. Przed podjęciem decyzji personalnych uwzględniano opinie wszystkich członków komisji, określonych w instrukcji jako przedstawiciele lotnictwa.

Szef Wydziału Personalnego Wojsk Lotniczych został zobowiązany do ścisłego wykonywania decyzji Drugiej Specjalnej Komisji Personalnej³³. Oficerów zakwalifikowanych do natychmiastowego zwolnienia kierowano niezwłocznie do Departamentu Personalnego MON celem demobilizacji, stopniowo do końca 1947r. Zwalniano także oficerów przedwojennych, głównie z powodu przejścia na organizację pokojową.

13 lutego 1947r. został wydany rozkaz ministra Obrony Narodowej nr 012 dotyczący oficerów radzieckich. Nakazywał on skierować do Związku Radzieckiego oficerów pełniących służbę w Wojsku Polskim z wyjątkiem tych, których nie można było zastąpić oficerami polskimi, ze względu na braki kadrowe. Komisja sporządziła imienne wykazy tych oficerów, których natychmiast skierować do Związku Radzieckiego oraz tych których należało skierować po zamianie. Następstwem tego były zmiany kadrowe, głównie w Dowództwie Wojsk Lotniczych. W końcu marca 1947r. dowódcą WL został gen. bryg. Aleksander Romeyko. Gen. Połynin przed odjazdem do ZSRR przez dwa miesiące (do 1.06.) pełnił obowiązki jego doradcy³⁴. Szefem sztabu WL został dotychczasowy szef Wydziału Operacyjno – Wywiadowczego płk Wasyl Kadazanowicz. W połowie 1947r. wyjechał do Związku Radzieckiego szef Oddziału Politycznego gen.bryg. Jakow Drajczuk. Zastępcą dowódcy WL do spraw polityczno-wychowawczych został oficer polski płk Antoni Michalak. Wyjechał także główny inżynier lotnictwa płk inż. Piotr Bielikow. Na jego miejsce mianowano polskiego oficera ppłk.inż. Henryka Krajewskiego, a jego doradcą płk. Iwana Katienina.

W maju 1947r. minister Obrony Narodowej zatwierdził etaty personalne jednostek lotniczych. W ten sposób zakończony został okres przejścia Wojsk Lotniczych z etatów wojennych na pokojowe. Ich stan nie przekraczał wówczas 10 000 żołnierzy³⁵.

W lipcu tego roku wyjechał do Związku Radzieckiego m.in. szef tyłów lotnictwa – płk Aleksander Lebediew, szef służby zdrowia – płk Paweł Wachmianin, szef Wydziału Technicznego Zaopatrzenia Dowództwa WL – płk Georgij Krastin i inżynier uzbrojenia Oddziału

³³ 15 lutego 1947r. ukazał się rozkaz ministra Obrony Narodowej o zaprzestaniu używania określeń "Naczelne Dowództwo Wojska Polskiego" oraz zastąpienia ich określeniami "Ministerstwo Obrony Narodowej" i "Minister Obrony Narodowej". Miesiąc później nastąpiło przemianowanie dotychczasowego "Dowództwa Lotnictwa WP, "Dowództwo Wojsk Lotniczych".

³⁴ CAW,IV.507.3A.212,s.12, Rozkaz personalny ministra Obrony Narodowej nr245 z 12.)3.1947r.

³⁵ M.Borkowski, Cz. Krzemiński, Mała kronika Polskiego Lotnictwa Wojskowego, Warszawa 1997, s. 120.

Poziom wyszkolenia polskiego personelu latającego w 1949r. przedstawiał się następująco:

- młodzi piloci (około 25) mogli wykonywać zadania w składzie pary na wysokościach średnich (do 5000m) w normalnych warunkach meteorologicznych,
- nieznaczna część personelu dowódczego lotnictwa myśliwskiego i bombowego (około 20%) mogła wykonywać zadania na dużych wysokościach (do 7000m) i w trudnych warunkach meteorologicznych,
- pozostała część młodego personelu latającego promocji 1949r. (około 10%) była wprowadzana w tok pracy pułku lotniczego po zakończeniu szkoły⁴⁶.

Średni czas wylatanych godzin przez jednego młodego pilota w okresie od 1 października 1948r. do 1 listopada 1949r. na wszystkich typach samolotów wynosił:

- w lotnictwie myśliwskim - 66 godzin,
- w lotnictwie szturmowym - 74 godzin,
- w lotnictwie bombowym - 76 godzin.

W stosunku do pilotów starszych czas ten przedstawiał się następująco:

- w lotnictwie myśliwskim - 100 godzin,
- w lotnictwie szturmowym - 113 godzin,
- w lotnictwie bombowym - 91 godzin⁴⁷.

W ocenie kierownictwa Informacji Wojska Polskiego, Wojska Lotnicze były jednym z najbardziej zagrożonych środowisk wojskowych⁴⁸. W połowie 1949r. Informacja umieściła Wojska Lotnicze na drugim po Marynarce Wojennej miejscu pod względem zagrożenia wywiadowczego. W jej przekonaniu takimi środowiskami były m.in. grupy oficerów przedwojennych, oficerów z Polskich Sił Powietrznych na Zachodzie, oficerów z Armii Krajowej. Zgodnie z techniką ówczesnej pracy operacyjnej wprowadzono w nie agenturę, poddawaniu rozpracowaniu indywidualnemu i zespołowemu⁴⁹.

⁴⁶ AWL i OP,6882/79/1,s.14, Meldunek o stanie ... op. cit.

⁴⁷ Ibidem,s.15.

⁴⁸ Zadania tej instytucji przedstawia Z. Pałski, Organa Informacji Wojska Polskiego,(w:), Instytucje państwa totalitarnego. Raport. Opracowania, Warszawa 1994, s. 73 – 94.

⁴⁹ Szerzej: T. Kmiecik, Represje polityczne w polskim lotnictwie wojskowym w latach powojennych. "Wojskowy Przegląd Historyczny", 1996, nr 2, s. 138.

W końcu 1949r. w Wojskach Lotniczych pełniło służbę około 102 oficerów radzieckich, z tego na stanowiskach inżynierów i techników – 36, w Dowództwie Wojsk Lotniczych – 37, wykładowców w szkolnictwie lotniczym – 19, w jednostkach lotniczych – 10.⁴²

Oceniając oficerów radzieckich pełniących służbę w Wojskach Lotniczych, zauważyć należy, że ich umiejętności fachowe były na odpowiednim poziomie. Personel latający miał bardzo dobrze opanowaną sztukę pilotażu, a oficerowie sztabów i personelu technicznego orientowali się w najnowszej myśli wojskowej i technicznej. Ich cechą charakterystyczną było dobre chociaż wąskie wykszolenie fachowe, dbałość o sprzęt lotniczy oraz odporność na trudne nieraz prymitywne warunki, jakie miały miejsce na powojennych polskich lotniskach. Część z nich starała się szybko przystosować do polskiego środowiska, uczyła się intensywnie języka polskiego i jeszcze przed jego opanowaniem zaczynała nosić polskie mundury⁴³. Oficerowie radzieccy różnie traktowali służbę w Wojsku Polskim. Część z nich charakteryzowało poczucie wyższości i bezkarności, część dobrze zaaklimatyzowała się w polskich warunkach. Odjeżdżali przeważnie bez większego rozgłosu nie organizowano przy tym oficjalnych pożegnań.

W 1949r. w Wojskach Lotniczych brakowało 155 pilotów, 36 nawigatorów i 35 strzelców pokładowych⁴⁴. Przyczynę takich braków kadrowych Dowództwo Wojsk Lotniczych upatrywało w tym, że od 1948r. zwolniono oficerów obcych klasowo, wrogo ustosunkowanych do ustroju politycznego Polski Ludowej i do Związku Radzieckiego oraz związanych z wrogimi elementami państw kapitalistycznych. Niektórych oficerów posadzono też o współpracę z Niemcami w czasie okupacji. Z tych samych przyczyn zwalniano również podchorążych w wojskowym szkolnictwie lotniczym. Taką sytuację Dowództwo Wojsk Lotniczych tłumaczyło tym, że w latach 1944-1946 trudno było przy przyjmowaniu oficerów do lotnictwa badać ich przeszłość i pochodzenie społeczne. W związku z dużymi brakami kadrowymi DWL zmuszone było stawiać młodych, mało doświadczonych pilotów, nie mających wymaganej praktyki lotniczej i doświadczenia z metodyki szkolenia. Nie mieli też dostatecznych zdolności organizacyjnych i dowódczych. Szkolenie polskich kadr dowódczych i sztabowych wyższego szczebla odbywało się w akademiach radzieckich⁴⁵.

⁴² Archiwum Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej ,sygn. 6882/79/1, s. 5, Meldunek o stanie Wojsk Lotniczych na dzień 1 listopada 1949r.

⁴³ Oficerowie radzieccy służyli nie tylko w polskim lotnictwie. Służyli także w lotnictwie bułgarskim, czechosłowackim, rumuńskim i węgierskim. Występowali tam jednak wyłącznie w mundurach Armii Radzieckiej. Wynika z tego wniosek, że polskie lotnictwo wyróżniano szczególną opieką kadrową.

⁴⁴ AWL i OP,6882/79/1,s.2, Meldunek o stanie ... op. cit.

⁴⁵ W 1949r. 27 oficerów studiowało w Akademii Inżynieryjnej i 23 w Akademii Dowódczo-Sztabowej.

MEANDRY DOWODZENIA - MIĘDZY KIEROWANIEM A PRZYWÓDZTWEM

*„... Nie każdego dowódcę stać na to, by słuchać choćby
najśluszniejszych rad swoich podkomendnych...”*

Tadeusz Kutrzeba

Jak daleko sięgam pamięcią wstecz w moje lotnicze życie, na „pułkowym piedestale”, na pułkowym ołtarzu – za które uchodziło lotnisko bazowania – zawsze stał i najważniejszym był samolot. Obiekt westchnień i marzeń pilotów, obiekt szczególnej pieczy personelu technicznego i niedostępny dla innych ze względów nadzwyczaj szczelnej ochrony fizycznej. Przedmiot siły i nowoczesności nie tylko lotnictwa przecież, ale całych sił zbrojnych.

Prawda, że piękny w swym stylistycznie dopracowanym opływowym kształcie; prawda, że groźny po podwieszeniu uzbrojenia, choć...przecież bez ludzi go obsługujących, bez pilota był niczym, przedmiotem, narzędziem, stertą precyzyjnie poskręcanych części, górą niezłe poskładanego metalu.

To z czego nadzwyczaj byliśmy dumni - lotniczy pułk czy eskadra - eksponowane były jako ściśle wyznaczona ilość sprzętu bojowego i wyposażenia o określonych parametrach taktyczno – technicznych oraz składu osobowego, ludzi. A i dziś przecież, w kontekście okrzykanego F-16 ten budzący wewnętrzny sprzeciw pogląd nie można uznawać za anachroniczny. W naszych siłach powietrznych – jak widać – wcale nie odchodzi w zapomnienie, w niepamięć.

A przecież każdy nosi w sobie przekonanie, że najmniejsza nawet organizacja wojskowa – to różnej wielkości żołnierska społeczność, grupa żołnierzy, między którymi w trakcie przygotowania i realizacji zadania bojowego zachodzą bardzo skomplikowane, niejednokrotnie mocno zagmatwane, czasem nawet burzliwe, niebezpieczne i groźne reakcje interpersonalne. Sprzęt bojowy, choć z oczywistych względów niezmiernie ważny, jest jednak jedynie obronną tarczą, narzędziem walki a zatem dodatkiem do wojownika, do człowieka.

Unikając – w moim odczuciu bezcelowych – rozważań o wyższości ludzi nad sprzętem bojowym lub odwrotnie godzi się podkreślić, że na skuteczność działania klucza, eskadry czy

Inwigilacja polityczna personelu latającego była m.in. przyczyną ucieczek pilotów za granicę⁵⁰.

9 sierpnia 1949r. ukazała się instrukcja nr 5 szefa Głównego Zarządu Informacji WP w sprawie charakterystyk oficerów na kierowniczych stanowiskach od szefa sztabu pułku do dowódcy Okręgu Wojskowego (Wojsk Lotniczych)⁵¹. Nie dotyczyło to oficerów radzieckich pełniących służbę w polskim lotnictwie wojskowym.

⁵⁰ jako jeden z pierwszych uciekł samolotem do Austrii dowódca eskadry z 3 plm (bazującego na Oksywiu) mjr Siewierski (imię nie zostało ustalone). Bliższe okoliczności tej sprawy nie są znane.

⁵¹ A. Kochański, Polska 1944-1991. Informator historyczny. T.I, Warszawa 1996, s. 298.

ściami i umiejętnościami ludzie dobrowolnie angażują się w proces tworzenia i realizacji celów stojących przed organizacją, przed eskadrą. Bo tu rolę kluczową odgrywa zaufanie między ludźmi nie wymagające rozkazu. Tu ludzie ufają sobie wzajemnie, układają wzajemne stosunki na zasadzie przetrwania, które zapewnia precyzyjnie, doskonale wykonana każda czynność. Czynność, działanie, zachowanie od których niejednokrotnie zależy ludzkie życie. Przywództwo jest więc czymś innym niż kierowanie czy dowodzenie. Jest zdolnością do zjednywania sobie zwolenników, umiejętnością przekonywania innych do wspólnego działania, by w terminie osiągnąć wytyczone cele. W takim rozumieniu dowodzenie można utożsamiać z władzą formalną, kierowanie oznacza technikę faktycznego sprawowania tej władzy a przywództwo jest swego rodzaju psychologicznym wymiarem kierowania.

W wojsku zawsze rolę zasadniczą odgrywa władza w tym głównie rozkaz, nagradzanie i karanie (władza dyscyplinarna). W wojsku najczęściej panuje przekonanie, że:

- władza sprawowana – to dwustronny stosunek wymiany, której warunki są korzystniejsze dla jednej ze stron;
- władza w organizowaniu to umiejętność wywierania wpływu na kierowanych dla prowadzenia działań zbiorowych zmierzających do osiągnięcia wytyczonego, wspólnego celu.

Ta druga definicja podkreśla umiejętne wywieranie wpływu na podwładnych, korzystanie z ich zaangażowania, wiedzy i inicjatywy. A to istota przywództwa właśnie.

Gdyby starać się wyszczególnić rodzaje dowódczej władzy w wojsku z pewnością można by wyróżnić:

- władzę uprawnioną, nadaną czyli formalną;
- władzę opartą na nagrodach czyli władzę nagradzania;
- władzę opartą na karach czyli władzę wymuszania;
- władzę ugody, polubowną czyli władzę umiejętnego dzielenia;

i władzę fundamentami tkwiącą w znajomości rzeczy, władzę wynikającą z opanowania unikalnych, specyficznych umiejętności lub z określonej specjalizacji funkcyjnej. To władza ekspercka – najczęściej spotykana, poważana i uznawana w lotnictwie. Bardzo szanowana i nie budząca żadnych wątpliwości. I w każdej z nich raczej odmiennie umiejscowiony jest punkt ciężkości. Lecz bardzo charakterystyczne jest to, że najmniej akceptowalna władza formalna jest wprawdzie pierwszą ale nadawaną przez zwierzchnika. Tymczasem w lotnictwie cieszy się poważaniem i większym wzięciem ta związana z umiejętnościami, z powietrznym mistrzostwem, wiedzą, z autorytetem. I ściśle przylega do przywództwa charyzmatycznego.

pułku zawsze ogromny wpływ wywierała technika – lepsze samoloty, skuteczniejsze środki rażenia, dokładniejsze ubezpieczenie – ale o racjonalności jej wykorzystania, o efektach zastosowania decydowali dowódcy, decydowali ludzie.

Kiedy dorastałem już jako dowódca lotniczy moje zainteresowania siłą rzeczy koncentrowały się na roli człowieka – technika, inżyniera, pilota, dowódcy w osiąganiu celów stawianych przed organizacją, przed eskadrą czy pułkiem. Starłem się wykryć warunki jakie powinny być osiągnięte, muszą być spełnione by zdobyć uznanie, by zaskarbić sobie szacunek ludzi, by dowodzenie było poważane, skuteczne. Jak doskonalić własną osobowość? Z kogo brać wzorce? Kogo podpatrywać? Jakie przyjmować doświadczenia?

Jak każdy wojskowy dowódców miałem wielu i głównie z ich zachowań i doświadczeń czerpałem wiedzę. Gdy dziś analizuję te wzorce, jakże często dochodzę do przekonania, że większość odbierała kierowanie jako osiąganie celów z szerokim stosowaniem różnego rodzaju nacisków, dziś powiedziałbym nawet terroru podwładnych. Może dwóch znajdowało różnice między kierowaniem a przewodzeniem. Dla pozostałych pojęcia te były tożsame, z łatwością stawiali między nimi znak równości.

Dowodzenie wyznawane było jako szczególny rodzaj kierowania ludźmi. Zawsze obejmowało codzienne szkolenie, wychowanie wojska i administrowanie jednostką. Jedynie sporadycznie w czasie ćwiczeń, treningów a nade wszystko różnego rodzaju inspekcji przygotowanie i prowadzenie działań bojowych. I wtedy wyraźniej urastało do miana sztuki – sztuki, w której zaczynała dominować świadomość nad przymusem. Wtedy też obserwować można było nagły przyływ demokratycznych metod szerzej dopuszczających intelektualno – sprawnościowe przygotowanie i cechy podwładnych do możliwie najwyższego poziomu realizacji zadań bojowych, do osiągnięcia najwyższej oceny jednostki.

Dowodzenie zawsze wiązało się z władzą nad podwładnymi wynikającą z prawa. Wyrazem tego w wojsku jest stopień i piastowane stanowisko służbowe. W lotnictwie to nie jest już tak oczywiste. Tu bardziej liczy się autorytet, doświadczenie, umiejętności. U podstaw takiego właśnie postrzegania dowodzenia leży ogromna dynamika zmian i złożoność działań w powietrzu, szybka dezaktualizacja informacji i dezaktualizacja sytuacyjna, ryzyko, niepewność wyników podejmowanej działalności, ostry deficyt czasu zarówno na podejmowanie jak i realizację decyzji. Stąd właśnie powszechny raczej pogląd, że „...nieokreśloność sytuacji w powietrzu jest esencją walki powietrznej współczesnego lotnictwa; zaskoczenie – regułą ...”

W lotnictwie dowodzenie (dziś modne leadership) oparte jest powszechnie na przewodzeniu ludziom. To zespół zachowań i postaw sprawiających, że obdarzeni różnymi zdolno-

- ASERTYWNOŚĆ – stosowanie administracyjnych argumentów (rozkazu, nakazów) a nawet swoistej demonstracji siły w celu przekonania do swoich racji;
- SANKCJE – sięganie do spisu regulaminowych kar i sankcji w celu eliminacji (zapobiegania) niepożądanych zachowań, które kolidować mogą z przedsięwzięciami organizacyjnymi zmierzającymi do płynnej realizacji zestawionych planów, przyjętego zamiaru.

Autorytet może więc być również narzędziem sprawowania władzy, może zostać wprzęgnięty w system – tyle tylko by umiejętnie wykorzystywać wszystkie jego zalety, dobre strony, cechy przychylne : mądrość kierownika, zaufanie do niego kierowanych, rozsądek korzystania z władzy, zdolności mediacyjne kierownika – dowódcy, aprobata jego „JA” oraz stylu dowodzenia.

W lotnictwie całego świata najbardziej cenione jest przywództwo. Moi rozmówcy ze Stanów Zjednoczonych gen. Merrill McPeak, Wielkiej Brytanii marsz. Peter Harding i Michael Graydon, Niemiec gen. Kuebart, Szwecji gen. Englund, Francji gen. Pierre Lanata uprawiali ten właśnie rodzaj władzy. Dlaczego ? I cóż to takiego ? Czym różni się od pozostałych ? Gen. Kuebart twierdzi, że to może nieco inny ale jednak rodzaj władzy, gen. Englund skłania się do sądu, że to swego rodzaju proces, pozostali zaś zgodnie uznali je za sztukę. Wszyscy zgodni są co do jednego : przywództwo – to umiejętne wywieranie wpływu na pomyślny wynik dla dobra całej organizacji, każdej lotniczej jednostki i sił powietrznych w ogóle. Z wielu obiegowych opinii o przywództwie osobiście wyznaję tę, która oznacza emocjonalną więź między podwładnymi, dowódcą (liderem) a celem jaki zamierza się osiągnąć. Jestem bowiem zdania, że to głównie w sferze emocjonalnej przywódca zyskuje sobie zwolenników. Wraz z nimi bowiem pojawiają się zamierzone, oczekiwane zmiany:

- zaufanie w miejsce bojaźni, strachu i przerażenia;
- pewność zamiast znaków zapytania i wątpliwości;
- miast niezadowolenia podjęcie konkretnych działań;
- siły miast niepokoju i słabości;
- wiedzy miast wątpliwości i niewiedzy;
- odwagi miast strachu i objawów tchórzostwa;
- optymizm zastępuje rozdrażnienie i pesymizm;
- przekonanie, że przyszłość z całą pewnością będzie przychylniejsza, będzie dostrzegalnie lepsza.

Mniej liczy się przy tym autorytet administracyjny - zdecydowanie bardziej ten profesjonalny, charyzmatyczny. Bo ten administracyjny związany jest z formalnym kryterium zajmowanego w strukturze zadaniowej na najwyższej półce pozycji, stanowiska. Ten drugi natomiast – profesjonalny – łączy się ściśle z bardziej cenionym kryterium wiedzy, umiejętności i zawodowego doświadczenia. A te w lotnictwie odgrywają rolę zasadniczą. To z tego względu dowódca lotniczy najpierw musi być „najlepszym” pilotem, latającym w każdych warunkach i na najniebezpieczniejsze zadania. Jeżeli tak czyni, jeżeli jest z pilotami w powietrzu w najtrudniejszych warunkach pogodowych, podczas realizacji najtrudniejszych zadań – uważany jest za swego, poważany, darzony szacunkiem i zaufaniem. Jeśli nie – pokątnie lekceważony.

Generalnie rzecz ujmując w praktyce dowódczej sytuacją korzystną dla funkcjonowania jednostki wojskowej jest umiejętne korzystanie z wszystkich zalet rodzajów władzy i typów autorytetu, znajdowania i wykorzystywania obszarów autorytetu formalnego (administracyjnego), nieformalnego (profesjonalnego) i charyzmatycznego. To połączenie zawsze przynosi korzyści społeczności jednostki. Ale to duża i nader rzadko spotykana umiejętność.

W codziennej działalności dowódczej każdy stosuje cały wachlarz, cały zestaw narzędzi, technik czy też strategii sprawowania władzy – trafiania do serc i umysłów podwładnych. Im arsenał ten jest bogatszy umiejętniej stosowany tym lepsze przynosi efekty, jest przychylniej oceniany a czasem staje się nawet wzorcem (lub powodem zawiści). W moim odczuciu należą do nich :

- RACJA – koncentrowanie swojej uwagi w zarządzaniu na przesłankach, danych i faktach, które układając się w logiczne pasmo wskazują, przygotowują zamiar i wspierają jego realizację;
- WSPARCIE. ŻYCZLIWOŚĆ – odwoływanie się do wiedzy, dobrej woli podwładnych a nawet przyjaźni ludzi sobie bliskich do uzyskania możliwie najszerszej akceptacji swoich planów, zamiarów;
- KOALICJA – poszukiwanie aprobaty u innych ludzi (rad oficerskich, rad podoficerów, zakładowych związków zawodowych, „Rodziny Wojskowej” itp.) dla wsparcia pomysłów i planów;
- TRANSAKCJA – prowadzenie szerokich negocjacji z podwładnymi i przełożonymi dla ich przekonania, uzyskania przychylności, życzliwości dla podejmowanych inicjatyw;
- ANGAŻ AUTORYTETÓW – odwoływanie się do sądów i opinii o planach ludzi światłych, uznanych, ogólnie szanowanych i właściwej pozycji zajmowanej w strukturach organizacyjnych lub władzy;

z ilościowych elementów proporcji wkładu do spodziewanego, zakładanego wyniku, efektu. Taki dowódca zmusza, nadzoruje, rozlicza, wywołuje lęk, wie o wszystkim najlepiej. Warto jednak pamiętać, że dowódca którego wszyscy się boją, który nie ma przyjaciół, za którym nikt z własnej woli nie podąży nie tkwi w kolektywie, nie jest razem - jest nader często jedynie zwyczajnym osiedlowym spacerowiczem.

W dowodzeniu miękkim (bardziej ludzkim) przywódca pochyla się w kierunku szukania konsensusu, mostu porozumienia, szerszej motywacji, mobilizacji podwładnych do realizacji stojących przed jednostką zadań. Zawsze nazywałem to „kulturą ugody”. Możliwie najszerszej wykorzystywałem wówczas pomysły, propozycje rozwiązań moich zastępców, dowódców pododdziałów i elementów, wszystkich komu leżało na sercu dobro, pomyślność wykonania zadań, pomyślność jednostki, ludzi, osiedla. Wymagało to przekonywania, „świecenia” przykładem, delegowania, wzbudzania entuzjazmu i szacunku, towarzyszenia w przygotowaniu, pomaganiu. Gen. Roman Paszkowski powiedział mi kiedyś, że „...przywództwo to zdolność do nakłaniania ludzi do robienia tego, czego tak naprawdę wcale nie chcą i jeszcze polubienia tego w końcu...”.

W literaturze te dwa style określa się często mianem transakcyjne lub transformacyjne. Przywództwo transakcyjne preferuje uległość podwładnych w zamian za zapewnienie awansu stanowiskowego, stopnia wojskowego, pozycji a obecnie także w ogóle pracy. To swoista transakcja między dowództwem a podwładnymi, wywieranie wzajemnego nacisku na zasadzie „coś za coś”, z braną przez obie strony pod uwagę dużą dozą uległości. Dowódca żyje w przekonaniu, że większość jego podwładnych jest z gruntu leniwa, służba nie stanowi dla nich atrakcji, wymagają starannie przygotowanej pracy, trzeba ich ciągle nadzorować i niemal zmuszać do realizacji zadań lub umiejętnie przekupywać.

Taki styl dowodzenia „wyróżnia się” rzucającymi się w oczy, dość charakterystycznymi cechami. W dowodzeniu jednostką dają o sobie znać:

- niechęć do innowacji, do nowoczesności;
- manifestowanie własnej nieomyślności, doświadczenia, wiedzy wyrażające się zazwyczaj sztywnym, nieadekwatnym do sytuacji postępowaniem;
- skłonność do bezwzględnej dominacji nad podwładnymi a jednocześnie lizusostwo wobec przełożonych;
- nietolerancja wobec osób o odmiennych poglądach;
- ukrywana wrogość w stosunku do wielu podwładnych, przypisywanie wszystkim złych intencji;

Podstawową mądrością, naczelną zasadą przywództwa zdaje się być niedostrzegalne niemal wywieranie wpływu, motywowanie podwładnych z zamiarem osiągnięcia zakładanego celu. Służyć temu musi odpowiednio aranżowany, właściwy – swego rodzaju – klimat organizacyjny. Klimat wsparty działaniami, które winny mieć na celu zaspokojenie przynajmniej niektórych potrzeb podwładnych (pracowników), głównie zaś tych, które wywierają zasadniczy wpływ na osiągnięcie wytyczonych dla jednostki celów.

Zawsze moim podstawowym, pierwszym zadaniem było uchwycenie, zdefiniowanie rzeczywistości zadaniowej, potem sposobów jego wykonania – ostatnim wyrażenie podwładnym, najbliższym współpracownikom uznania i podziękowań. Ale między pierwszym z tych przedsięwzięć a ostatnim starałem się być dla wszystkich kolegą, sługą nawet, przynajmniej czynnym uczestnikiem zadania, a zawsze wdzięcznym za radę, za pracę, za rozsądne działanie dłużnikiem. I bez względu na to czy efekt satysfakcjonował, czy też nie był zachwycający, pozostawiał niedosyt, niekiedy nawet żal, że przecież mogło być o wiele lepiej. Bo życie już tak jest urządzone, że każdy stara się jak może, aby jego służba i praca przyniosła spodziewane efekty, aby przyniosła zadowolenie jemu samemu, otoczeniu a w końcu także przełożonemu. Ale to staranie się zmierza również i do tego, aby po osiągnięciu celu usłyszeć choćby zwyczajne „dziękuję”, poczuć na ramieniu koleżeńskie klepnięcie.

Mój wspaniały przyjaciel, który podczas prowadzenia badań nad możliwościami prowadzenia swobodnych walk powietrznych na myśliwcach naddźwiękowych zajmował się wpływem adrenaliny na działanie w powietrzu moich pilotów prof. Jan Terelak (WIML), kiedy poprosiłem go o konsultację zadanego przez Pana płk. Sirko tematu, z rozpędu zasypał mnie całą stertą technik wywierania wpływu na podwładnych. Wymienił ich aż dziesięć – od zwyczajnej manipulacji typu „kij i marchewka” poprzez autoprezentację pozytywną czy umiejętne wykorzystywanie reguł wzajemności aż po zwyczajne pranie mózgu. I z ich pomocą pokazywał mi jak odkrywać i wydobywać z ludzi to, co w nich najlepsze.

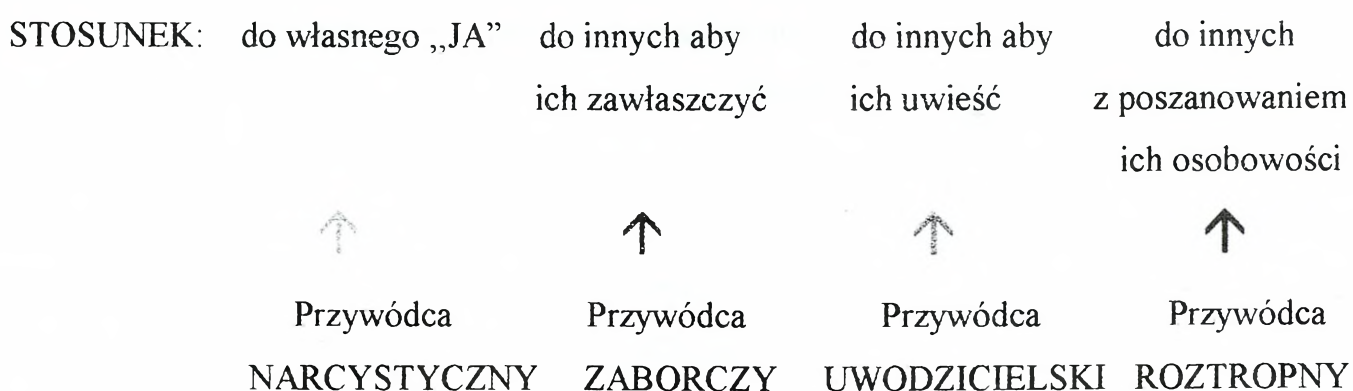
Wybiórcze stosowanie właśnie tych technik wpływu, wywierania nacisku, delikatnej presji, motywowania podwładnych jest podstawową cechą, która bodajże w najbardziej widoczny sposób różnicuje na co dzień poszczególnych przywódców. Ten repertuar stosowanych przez niego narzędzi, mechanizmów, technik motywowania składa się na wspomniany często później w kawowych biesiadach styl kierowania, styl dowodzenia.

W tych wspomnieniach funkcjonują zazwyczaj dwa podstawowe style kierowania : dowódca twardy i miękki. Ten pierwszy wyznaje aspekty mierzalne : ilościowy, kalkulacyjny, ekonomiczny z dużym jednakowoż dodatkiem, udziałem własnego „widzi mi się”. Podczas uprawiania tego stylu dowodzenia podwładni traktowani są, występują w charakterze jednego

Przywódcą zaborczy dąży do panowania nad innymi ludźmi i wykorzystywania ich do własnych celów. Jego głównym celem jest bezwzględne panowanie. Jest często brutalny i nie znosi żadnego oporu. Osoby prezentujące nieco inny pogląd, inne zdanie – eliminuje z jednostki lub po prostu niszczy. Ceni natomiast i pieczołowicie ochrania jednostki bierno, posłuszne oraz silnie identyfikujące się z nim. Jego agresja, zaborczość jest często efektem odkrywanych ponieważ zaburzeń emocjonalnych. Uchodzi nawet dość często za osobę skuteczną ale podczas dłuższego dowodzenia powoduje wiele szkód głównie społecznych.

Przywódcą przejawiający zachowanie uwodzicielskie wkłada dużo energii w skupianiu na sobie uwagi innych osób, stara się je oczarować. Mimo osiągnięcia wyższego poziomu rozwoju emocjonalnego, ten typ lidera z reguły cechuje również daleko posunięty narcyzm i skłonność do ekshibicjonizmu. Dość łatwo pozyskuje sympatię a nawet przywiązanie współpracowników i sprawia wrażenie omnipotencji (wszystko może i wszystko wie). Dlatego równie dobrze pociąga podwładnych ku szczytnym celom jak i ku nieszczęściom.

Przywódcą roztropny to osoba w pełni dojrzała, zdolna do realizacji ambitnych i wspólnych celów. Cechuje go troska i życzliwość wobec podwładnych, duża odpowiedzialność zarówno za los jak i rozwój swoich podwładnych, wewnętrzna harmonia, rozwaga, sprawiedliwość, nastawienie na otwartą komunikację i współpracę ze wszystkimi typami podwładnych, także z osobami trudnymi, dysfunkcjonalnymi. Przywódca roztropny jest osobą wszechstronnie rozwiniętą, zdolną do panowania nad swoimi popędami, konfliktami wewnętrznymi, która zapewnia bezpieczny rozwój jednostki którą kieruje (rys. 1).



Rys. 1. Typy przywódców

- skłonność do obarczania innych własnymi błędami i utrzymywanie „pododdziału kozłów ofiarnych;
- niechęć do kompromisów i preferowanie rozwiązań i działań z pozycji siły („tak ma być”);
- „mały kaliber intelektualny”.

To z reguły dowódca nie lubiany, potajemnie pokazywany palcami a jednocześnie mocno skonfliktowany wewnętrznie z samym sobą. Jądrzem zaś tych konfliktów jest głęboko skrywany lęk rodzący się z zagrożonego poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa wewnętrznego. Ten typ dowodzenia tolerują warunki pokojowe, naziemne dowodzenie jednostką lotniczą, gdy brak jest obiektywnych, bojowych sprawdzianów dowódczej kompetencji. Służalczość, lizusostwo, ślepe posłuszeństwo wobec przełożonych – choć niejednokrotnie stanowi rekomendację dla awansu – szybko przegrywają z rzeczywistością. Niejednokrotnie (Święto Niepodległości 11 listopada 2001r.) stają się przyczyną głębokich rozczarowań, ludzkich tragedii i osobistych rozterek szeregu osób w łańcuchu dowodzenia.

Zdecydowanie odmiennym jest dowodzenie transformacyjne. Dowódcy je uprawiający przekonani są wewnętrznie, że podwładni kochają lotnictwo, uwielbiają swoją profesję i są przekonani, że służba może być równie atrakcyjna, naturalna jak sport, ludzie zaś lubią pracować i osiągać wytyczone cele. Podwładni cenią poważne traktowanie i okazywaną przychylność a wyrażane przez dowódcę uznanie jest niemal tak samo ważne jak nagroda.

W zależności od stopnia psychicznej dojrzałości, doświadczenia życiowego oraz stosunku do siebie i innych w praktyce dowodzenia spotykałem cztery kategorie przywódcy że tak go nazwę niedoskonałego:

- narcystycznego;
- zaborczego;
- uwodzicielskiego;
- roztropnego.

Przywódcę „narcyza” określają z reguły takie cechy jak: poczucie nietykalności wszechmocy, nieomyślności i nieśmiertelności nieomal oraz koncentracja całej energii na sobie. Uważa on zazwyczaj, że podległe osoby powinny go ze wszech miar poważać, uwielbiać a nawet wręcz kochać. Jest niecierpliwy, niewiele interesują go opinie innych, odmawia wszelkich uzasadnień podejmowanych przez siebie decyzji, ludzi i sytuacje traktuje zaś instrumentalnie. Posiada silnie wykształcone JA, dużą gotowość do działania, bywa agresywny, od innych oczekuje służenia sobie, żyje w świecie iluzji. Poczucie bycia w centrum świata uniemożliwia obiektywną ocenę siebie i otoczenia.

FUNKCJONOWANIE SIŁ POWIETRZNYCH W WIELOKULTUROWYM ŚRODOWISKU CYWILIZACJI INFORMACYJNEJ

Wprowadzenie

Tak sformułowany tytuł mojego wystąpienia może być traktowany jako swoiste *wyzwanie*. Chociaż pojęcie *wyzwanie* coraz częściej pojawia się w różnego rodzaju dyskusjach, również tych o charakterze naukowym, to jednak nierzadko rozumiane jest wieloznacznie. Czasami nawet mylone jest ono z „wezwaniami”¹.

Spróbujmy więc na początku ustalić, w jakim znaczeniu pojęcie *wyzwanie* będzie wykorzystywane w niniejszym tekście. Proponuję przyjąć, że *wyzwanie* możemy traktować jako: sygnał (komunikat), który dociera do danego podmiotu z jego otoczenia lub/i z wnętrza podmiotu, ale także jako sytuację, w jakiej znalazł się (znajdzie się) dany podmiot w określonym miejscu czasoprzestrzeni. Wyzwania właściwie odczytane oraz podjęte w odpowiednim miejscu i czasie często stanowią dla podmiotu szanse; natomiast błędnie odczytane, nie podejmowane, bądź podejmowane z opóźnieniem – nierzadko stają się zagrożeniami².

Spostrzeżenie to kieruje naszą uwagę w stronę takich cech podmiotu, jak jego zdolność do monitorowania otoczenia i reagowania na zmiany, co z kolei wiąże się z jego *inercją* lub *reaktywnością* w wymiarze personalnym i strukturalnym, ale także ze zdolnością podmiotu do zmian – siebie i swojego otoczenia.

Warto w tym miejscu przypomnieć, że wraz z rozwojem cywilizacyjnym wzrasta liczba czynników sprzyjających *rozwojowi* różnych podmiotów - człowieka, grup społecznych, instytucji i organizacji - w tym również sił powietrznych i innych organizacji (instytucji) lotniczych. Jednocześnie jednak jawi się coraz więcej różnego rodzaju zagrożeń. Zagrożeń postrzeganych nie tylko w relacjach danego podmiotu z jego otoczeniem, ale także tych, które mogą pojawić się w jego wnętrzu. W publikacjach coraz częściej używa się pojęcia - „społe-

1 Vide: wystąpienia niektórych polityków przed kamerami telewizyjnymi. Nie trudno wtedy domyślić się, dlaczego właśnie tak jest to kojarzone.

2 M.Cieślarczyk, Psychospołeczne i organizacyjne elementy bezpieczeństwa i obronności, AON, Warszawa 1997; Elementy socjologii bezpieczeństwa, AON, Warszawa 2004.

Oczywistym jest, że to modele wyidealizowane nieco, w czystej postaci dość rzadko występujące. To jakby przeciwstawne zakończenia umownej skali na której balansują wojskowi dowódcy. Życie bowiem z reguły przerasta wyobrażenia, jest zdecydowanie bogatsze a w jednostkowej, ludzkiej zbiorowości różnorodne charaktery podwładnych wymagają dość różnego, odmiennego niejednokrotnie podejścia.

Zawsze ceniłem dowódców wyznających „miękką” wersję kierowania jednostką lotniczą. Bo styl ten dawał ludziom większą szansę wykonania dobrze tego, czego się od nich oczekuje a dowódcy rozsądniej, przychylniej ludziom formułowali zadania, racjonalniej dobierali ludzi do ich realizacji.

Do dziś pozostaję w przekonaniu, że dobry dowódca jest swego rodzaju inżynierem dusz, projektantem zadań, troskliwym gospodarzem jednostki i jednocześnie wymagającym i wyrozumiałym instruktorem. Bo te właśnie profesje umożliwiają przygotowanie podwładnych do samodzielnego rozwiązywania wyłaniających się przed nimi problemów, kształtowania pożądanых sylwetek przyszłych dowódców, tworzenia (szkolenie taktyczno-bojowe) okazji do modelowania odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Jeżeli odbywało się to w miarę przychylniej ludziom atmosferze (stosunki międzyludzkie) i to w układzie zarówno pionowym (przełożony – podwładny), jak i poziomym (na tym samym szczeblu, tym samym poziomie) o wynik jednostki można było być spokojnym.

Przywództwo jest sztuką wymagającą długotrwałej nauki. Z prawdziwego zdarzenia przywódcy są obdarzonymi bujną wyobraźnią wizjonerami, artystami, rzeźbiarzami ludzkich charakterów i wykonawczych zespołów. Niełatwo dobić się przywództwa skutecznego a jednocześnie przychylnego podwładnym. Z opasłego katalogu przywódczych cech w wielu sytuacjach przydatnymi okazują się jedynie niektóre, nieliczne a i te zawodzą czasami. Może więc preferować miękko – twarde dowódców?

nia mają nierzadko charakter turbulentny i trudno przewidywalny. *Wymaga to od podmiotów, które znalazły się w takiej sytuacji, dodatkowego wysiłku intelektualnego i organizacyjnego.* Podmioty, które tego rodzaju wysiłki podjęły w odpowiednim czasie i w wystarczającym zakresie, wyraźnie lepiej radzą sobie w takich sytuacjach niż inne, które nierzadko mogą czuć się zagubione. W dużym stopniu zależy to od kultury bezpieczeństwa tych podmiotów i jej istotnego elementu – kultury organizacyjnej⁷. Ich poziom i charakter zależy nie tylko od naturalnych, długotrwałych procesów integracyjno-adaptacyjnych, jakim podlegały podmioty przez lata, dziesięciolecia a nawet przez wieki, ale także od wspomnianego wyżej wysiłku intelektualnego i organizacyjnego, szczególnie zaś od charakteru, zakresu i poziomu procesów edukacyjnych. W odniesieniu do sił powietrznych szczególną uwagę zwraca się na takie wymagania, jak *sprawność, skuteczność i efektywność funkcjonowania (działania i współdziałania) w sytuacji deficytu sił, środków i czasu oraz deficytu informacji, przy zwiększonym poziomie ryzyka wykonywanych zadań.*

Nie jest to łatwe wyzwanie, jako że zarówno różnorodne systemy działania, ale także ich otoczenie, stają się coraz bardziej złożone. Jednocześnie pojawia się odczucie, jakby czas płynął coraz szybciej. Ta specyficzna presja czasu może być nie tylko dokuczliwa w sensie psychologicznym, ale i niebezpieczna. Wtedy to może bowiem pojawić się wrażenie, jakby sytuacja wymykała się spod kontroli. Takie wrażenia i związane z nimi odczucia najczęściej pojawiają się wówczas, kiedy dany podmiot wchodzi na „ścieżkę” przyspieszonego rozwoju przy stosunkowo niskim poziomie *kultury organizacyjnej i kultury bezpieczeństwa*. Kieruje to naszą uwagę w stronę wspomnianego już zjawiska społecznego, jakby „eterycznego” i słabo jeszcze rozpoznanego, jakim jest *kultura bezpieczeństwa* i jej element – *kultura organizacyjna*⁸.

Kultura organizacyjna i kultura bezpieczeństwa

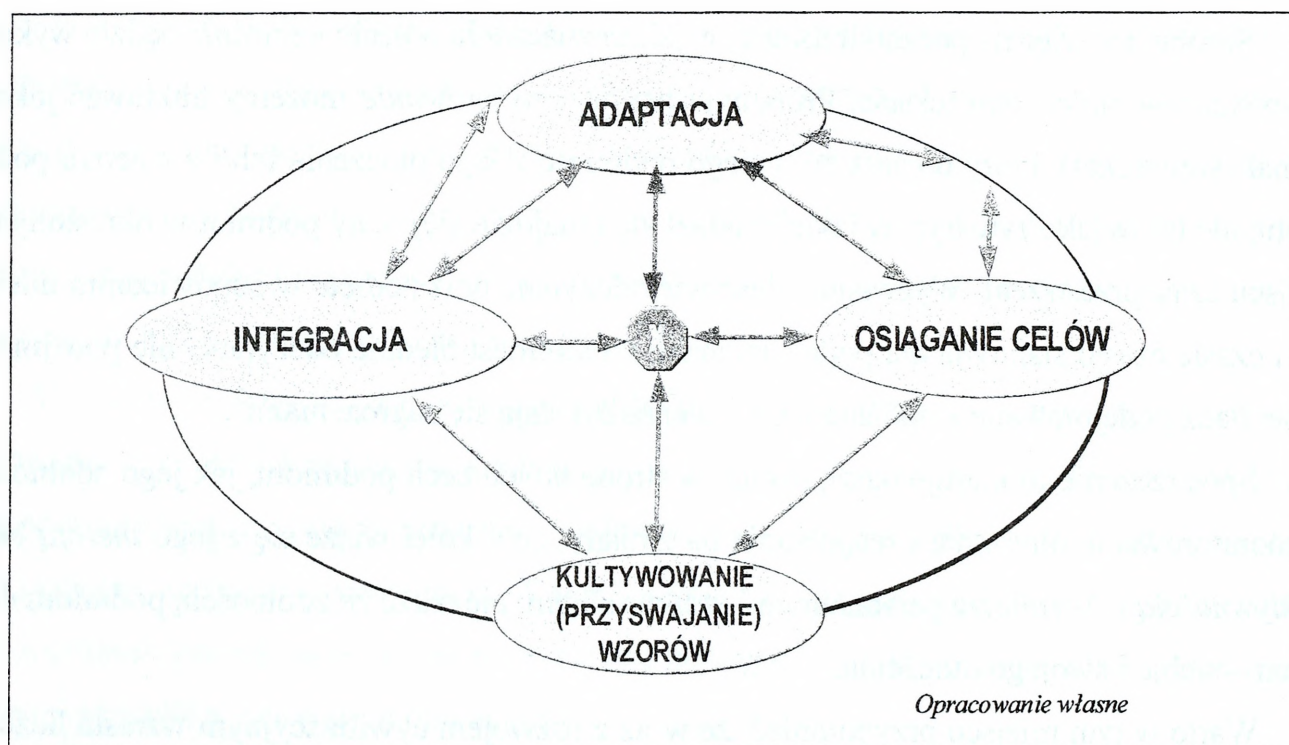
Przybliżenie zagadnienia kultury bezpieczeństwa zaczniemy od refleksji, że te podmioty, które przez wiele dziesięcioleci a może nawet przez wiele wieków miały szansę w sposób niejako naturalny kształtować swoją kulturę organizacyjną i szerzej biorąc - kulturę bezpieczeństwa, przekazując z pokolenia na pokolenie kumulowane w tym zakresie pozytywne i nega-

⁷ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002. M. Cieślarczyk, E. Pomykała, *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych*, AON, Warszawa 2003.

⁸ Zarówno literatura (Hoffstede 2000, Sikorski 2002, Cieślarczyk, Pomykała 2003), ale i doświadczenia praktyczne wykazują, że można je kształtować, głównie w procesie edukacyjnym.

czeństwa ryzyka”³. Mówi się nierzadko również o zawodach podwyższonego ryzyka. Refleksje te mają znaczenie nie tylko teoretyczne. Zagadnieniami tymi interesuje się bowiem coraz więcej osób, instytucji i organizacji, szczególnie tych, które zalicza się do tzw. awangardy rozwoju cywilizacyjnego i grup podwyższonego ryzyka. Nie ulega wątpliwości, że należą do nich również instytucje i organizacje lotnicze, a wśród nich siły powietrzne.

Jednym z *wyzwań* szczególnie wyraźnie odczuwanych na przełomie wieków jest zdolność różnych podmiotów i systemów do: a/ nadażania za zmianami w otoczeniu i przystosowywania się do nich; b/ zachowania niezbędnych zdolności integracyjnych⁴, w tym również problem tożsamości; c/ wypełniania przez dany podmiot podstawowych funkcji i wykonywania stojących przed nim zadań oraz osiągania zakładanych celów⁵. W uproszczony sposób możemy to przedstawić przy pomocy następującego rysunku.



Rysunek 1⁶. Kultura organizacyjna i kultura bezpieczeństwa a funkcjonowanie systemu

Wypełnianie przez dany podmiot tych podstawowych funkcji nie jest czymś łatwym, szczególnie w wielokulturowym środowisku cywilizacji informacyjnej, kiedy zmiany otocze-

3 U. Beck, Społeczeństwo ryzyka, Warszawa 2002, A. Gidens, Nowoczesność a tożsamość, Warszawa 2001.

4 W. Jacher, Zagadnienie integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii, Warszawa – Wrocław 1976.

5 T. Parsons, Szkice z teorii socjologicznej, Warszawa 1972.

6 na rysunku tym symbol X oznacza zarówno MORALE, jako czynnik nie najmniej ważny dla każdego sił zbrojnych, a szczególnie sił powietrznych, ale także kulturę bezpieczeństwa. Nie są to jednak pojęcia tożsame.



Rysunek 2. Niektóre uwarunkowania zmian w SZ-SP

Te podmioty, które charakteryzują się wyższą kulturą bezpieczeństwa lepiej radzą sobie również z tymi problemami niż inne. Niektóre problemy radzenia (nie radzenia) sobie w tej złożonej sytuacji metaforycznie przedstawiono na rysunku 8. Dotyczą one głównie procesów edukacyjno-organizacyjnych, w tym także służących kształtowaniu i doskonaleniu kultury organizacyjnej i kultury bezpieczeństwa.

Ogólnie możemy przyjąć, że *kultura bezpieczeństwa* i jej element – *kultura organizacyjna* – są megawyzwaniem, które podjęte w odpowiednim czasie i we właściwy sposób może być traktowane jako szansa dla wielu podmiotów w wymiarze personalnym i strukturalnym, lokalnym i globalnym. Natomiast nie podejmowanie tego wyzwania lub podejmowanie go zbyt późno – może stanowić dla danego podmiotu a być może również dla jego otoczenia nie tylko uciążliwość, ale także – w jakimś sensie - zagrożenie. Wiele wskazuje na to, że kulturę organizacyjną i kulturę bezpieczeństwa można kształtować.

Jeśli powyższe refleksje przyjąć jako zasadne, to warto – być może – zastanowić się nad tym, czym jest kultura organizacyjna i kultura bezpieczeństwa oraz jakie one mogą mieć znaczenie, także dla instytucji i organizacji lotniczych, w tym również dla sił powietrznych.

Rozważania na ten temat proponuję zacząć od znanego stwierdzenia K.Poppera¹¹, że *życie, ewolucja i rozwój umysłowy jest po prostu metodą wymiany interakcji między naszymi*

¹¹ K. Popper, *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna*, Warszawa 1992, s. 203.

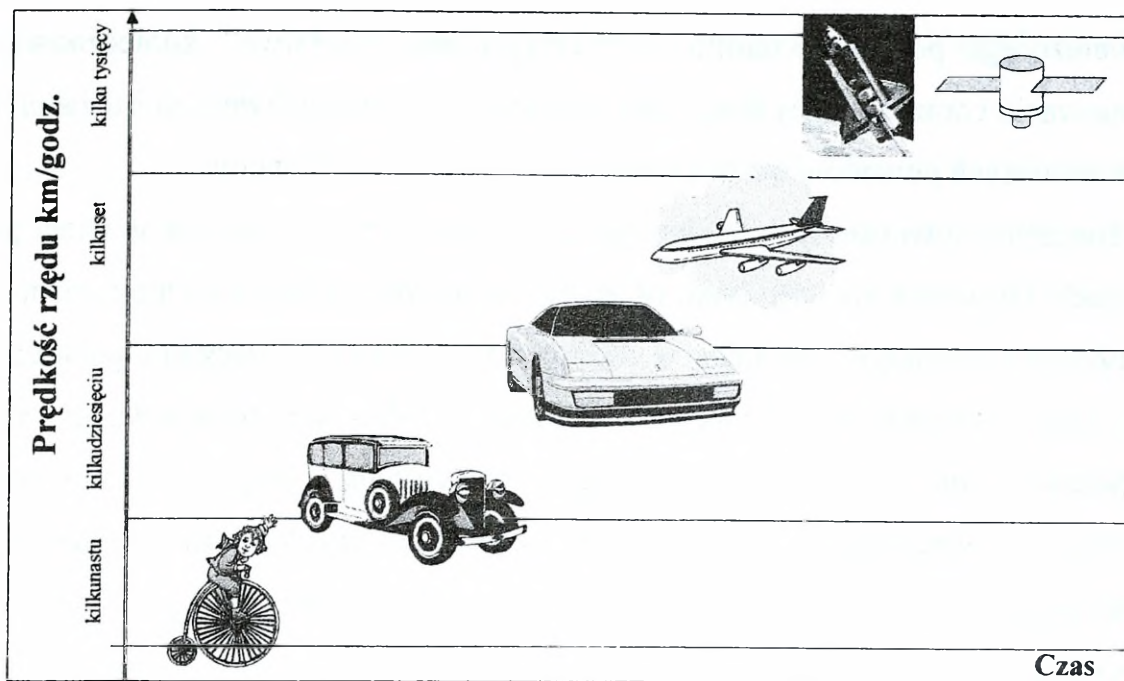
tywne doświadczenia - łatwiej radzą sobie z problemem deficytu kultury bezpieczeństwa, który może niespodziewanie pojawić się w jakimś czasie i miejscu w związku z zaistnieniem sytuacji kryzysowej, spowodowanej np. dynamicznymi i niespodziewanymi zmianami środowiska oraz trudnościami w przystosowaniu się do niego. Z teorii⁹, ale także z doświadczeń praktycznych wynika, że taka sytuacja nie sprzyja sprawnemu, skutecznemu i efektywnemu osiągnięciu przez dany podmiot zakładanych celów, co może powodować wzrastające poczucie niepewności i dalsze pogłębianie deficytu bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego w różnych jego wymiarach (ekonomicznym, zdrowotnym, politycznym, militarnym, itd.), przedstawionych metaforycznie na rys.7.

Jak już wspomniano, w takich sytuacjach niektóre podmioty lepiej radzą sobie z problemami *wewnętrznej integracji* i *zewnętrznej adaptacji*, jednocześnie *wypełniając* swoje podstawowe *funkcje* i *osiągając zakładane cele*. Dlaczego nie udaje się to innym podmiotom, albo mają z tym duże kłopoty? Wiele wskazuje na to, że czynnikami odgrywającymi w takich przypadkach trudną do przecenienia rolę jest właśnie wspomniana już kultura bezpieczeństwa i jeden z jej podstawowych elementów - kultura organizacyjna.

Przyczyniają się one do tego, że niektórym podmiotom łatwiej udaje się zmniejszać, a przynajmniej nie powiększać obiektywnie istniejącej luki, np. między tempem rozwoju cywilizacyjnego a przygotowaniem personalnym i strukturalnym danego podmiotu do wyzwań współczesności i przyszłości. Znaczenie tego czynnika dla trwania, przetrwania i *rozwoju* różnych podmiotów ujawniło się już wystarczająco wyraźnie w II połowie XX wieku, zaś na początku trzeciego milenium dało o sobie znać szczególnie dramatycznie. Bowiem w dobie globalizacji i cywilizacji informacyjnej nie tylko szanse mają charakter globalny, ale również towarzyszące im zagrożenia¹⁰. Niektóre uwarunkowania tego zjawiska starano się przedstawić na rysunkach 2 i 3.

⁹ T. Parsons, op.cit

¹⁰ D.B. Bobrow, E. Halizak, R. Zięba (red.), *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, Warszawa 1997.



Rysunek 3.¹⁷ Przyspieszenie w przemieszczaniu

Wspomniana wyżej *kompresja czasu* to także element o znaczeniu prakseologicznym. W takiej sytuacji pojawia się bowiem problem zwiększonej inercji różnych podmiotów i ich obniżonej reaktywności, co dla struktur organizacyjnych sił zbrojnych - a szczególnie sił powietrznych - jest sprawą niebagatelną. Czynnikiem wpływającym w znacznym stopniu na te ważne cechy, jakimi jest reaktywność lub inercja danego systemu jest CZŁOWIEK, wraz z jego kulturą organizacyjną i kulturą bezpieczeństwa.

Swoistego *zjawiska akceleracji* doświadczają również, a może przede wszystkim, instytucje i organizacje lotnicze oraz pracujący w nich ludzie. Jedne z nich lepiej radzą sobie z tym problemem, inne – gorzej. Jest to jeden z istotnych symptomów a zarazem elementów *kultury organizacyjnej* i *kultury bezpieczeństwa*. Tylko niektóre z wielu aspektów tych złożonych zjawisk społecznych przybliży rysunek 3. Kieruje on naszą uwagę w stronę:

- dynamicznego i coraz szybszego tempa rozwoju techniki i technologii;
- subiektywnie odczuwanego zjawiska *kompresji czasu* oraz związanego z nim tempa życia i funkcjonowania człowieka i struktur organizacyjnych;
- tworzącej się luki między tą sytuacją a szeroko rozumianym przygotowaniem człowieka, instytucji i organizacji do funkcjonowania w nowej i ciągle zmieniającej się rzeczywistości, a szczególnie tempo rozwoju nowoczesnej techniki;

¹⁷ Rysunek autorstwa S. Sirki.

czynami a ich rezultatami, dzięki którym nieustannie przekraczamy siebie samych, nasze talenty i umiejętności. *Transgresja*¹² ta jest najbardziej uderzającym i najistotniejszym momentem całego życia i całej ewolucji, a zwłaszcza ewolucji ludzkiej.

Praktyczne wnioski wynikające z tej refleksji potrafią stosować „organizacje uczące się”. Dziś bowiem termin *organizacje uczące się*, szczególnie w odniesieniu do organizacji i instytucji lotniczych, nabiera szerszego niż dotychczas znaczenia. Rozwój cywilizacyjny, a w nim proces globalizacji i towarzyszące mu dynamiczne rozprzestrzenianie się nowych technologii, a także przyczyniająca się do tego i wpisująca się w ten nurt¹³ „*E-fala*” przyczyniają się – między innymi – do powstawania tzw. zjawiska akceleracji i kompresji czasu. Przejawiają się one w obiektywnie istniejącym przyspieszeniu rozwoju cywilizacyjnego, ale i w subiektywnie odczuwanym przyspieszonym tempie życia i działalności człowieka, grup społecznych i całych społeczeństw, a w nich różnych instytucji i organizacji. Wywiera to niewątpliwie wpływ na bezpieczeństwo i obronność, w tym również na charakter i funkcjonowanie sił powietrznych. Przyspieszenie cywilizacyjne, a właściwie jeden jego aspekt – tempo przemieszczania się człowieka – w obrazowy sposób przedstawiono na rysunku 3.

Nie jest to li tylko problem psychologiczny, o czym mogą świadczyć doświadczenia zarówno z tragedii 11 września, ale także współczesne doświadczenia z Iraku. Odczuwana wtedy swoista *kompresja czasu*, przy deficycie informacji i ograniczonej możliwości sprawnego i skutecznego działania (współdziałania), jako czynniki charakterystyczne dla sytuacji kryzysowych nie omijają sił powietrznych¹⁴, szczególnie w sytuacji walki i wojny informacyjnej¹⁵, także w operacjach pozawojennych¹⁶.

¹² J. Koziński, *Transgresyjna koncepcja człowieka*, Warszawa 1987.

¹³ T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Spółczesne społeczeństwo informacyjne. Szanse, zagrożenia, wyzwania*, Kraków 1989; L. Zacher (red.), *Spółczesne społeczeństwo informacyjne*, Warszawa 1999; A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, Warszawa 2001.

¹⁴ E. Zabłocki, *Współczesne siły powietrzne*, Warszawa AON 2002.

¹⁵ Z referatu gen. prof. J. Gotowały wygłoszonego w Wydziale Lotnictwa i OP AON, a także w opracowaniach R. Szpyry, P. Sienkiewicza i L. Ciborowskiego

¹⁶ B. Zdrodowski, M. Marszałek, *Operacje pozawojenne sił powietrznych*, AON, Warszawa 2002.

stwa. Czym więc są te „tajemnicze”, stosunkowo słabo jeszcze zbadane zjawiska, czyli *kultura bezpieczeństwa* i jej element – *kultura organizacyjna*?

Definicji kultury i kultury organizacyjnej jest wiele. Według E.H. Scheina *kultura* to zespół rozsądnych reguł postępowania (odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę), które sprzyjają wewnętrznej integracji i zewnętrznemu dostosowaniu i które to wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wymienionych problemów¹⁹. Zaś *kultura organizacji* – zdaniem tego autora – jest wzorem podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, i które są zarazem na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom grupy jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania związany z tymi problemami²⁰.

Nawet pobieżne obserwacje pozwalają zauważyć dosyć wyraźne różnice kultur organizacyjnych między różnymi rodzajami sił zbrojnych w tej samej armii, a nawet między poszczególnymi jednostkami w tym samym rodzaju wojsk. Trudno było by więc zakładać, że różnice te nie będą występowały między pododdziałami i oddziałami pochodzącymi z różnych armii np. w operacjach połączonych. Istnieją symptomy wskazujące, że może to rodzić pewne problemy w sferze działania i współdziałania w trakcie wykonywania wspólnych misji. Świadomość tego faktu może (powinna) być uwzględniana zarówno w procesie szkoleniowym, ale także w czasie wykonywania wspólnych zadań.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie *czym jest kultura bezpieczeństwa* spróbujemy poprzedzić następującą refleksją. Coraz bardziej złożone systemy działania, a takimi przecież są instytucje i organizacje lotnicze, ale także coraz bardziej turbulentne otoczenie, nie sprzyjają rozumieniu przez człowieka rzeczywistości, w której żyje i funkcjonuje w różnych rolach i wymiarach. Jednocześnie wiadomo jednak, że to właśnie możliwość rozumienia otoczenia i swojej w nim roli (*podejście rozumiejące*) pozwala podmiotom trwać, przetrwać i rozwijać się. Jest to istotny dylemat, z którym trzeba będzie sobie radzić w najbliższych dziesięcioleciach. Dlatego też coraz bardziej złożone otoczenie różne podmioty starają się opisywać i wyjaśniać przy pomocy uproszczonego²¹ - w miarę możliwości - obrazu rzeczywistości wyciągając z tego dla siebie najważniejsze wnioski. Również dla przybliżenia fenomenu kultury bezpieczeństwa spróbujemy posłużyć się tym zabiegiem poznawczym. W tym celu spójrzmy

¹⁹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 2002.

²⁰ E.H. Schein, 1989, *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, [w:] A. Marcinkowski, J.E. Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz. II, Wyd. UJ 1989, s. 61.

²¹ Jest to jedna z cech podejścia modelowego.

- obniżonego poczucia szeroko rozumianego bezpieczeństwa i konieczności podejmowania coraz większej ilości coraz bardziej ryzykownych decyzji i działań. Z dość oczywistych powodów ma to szczególne znaczenie dla lotnictwa.
- Znaczenie nowoczesnych technologii dla lotnictwa jest opisywane w wielu publikacjach. Ograniczę się więc tylko do stwierdzenia, że to właśnie tempo rozwoju nowoczesnej technologii i techniki, w dużym stopniu lotniczej, decyduje głównie o tym, *z jaką prędkością porusza się od kilku dziesięcioleci w czasoprzestrzeni ten specyficzny „wehikuł czasu”, jaką jest nasza cywilizacja, a w jej ramach nowoczesne środki prowadzenia działań bojowych lub działań innych niż wojna, wpływających na zmiany funkcji i struktur organizacyjnych SZ(SP) oraz na zmiany sposobów ich wykorzystania*¹⁸.

Rozwój lotnictwa, obok rozwoju „E –sieci” wpływa i będzie wpływał na wiele zjawisk w wymiarze lokalnym i globalnym. Jeśli – upraszczając – przyjmiemy, że istota globalizacji w dużym stopniu sprowadza się do tego, iż człowiek, materia, energia i informacja przemieszczają się *coraz szybciej* na coraz to *większe odległości*, i jeśli zauważymy, że proces ten „napędzany” jest przez dwie zasadnicze grupy czynników, tzn.:

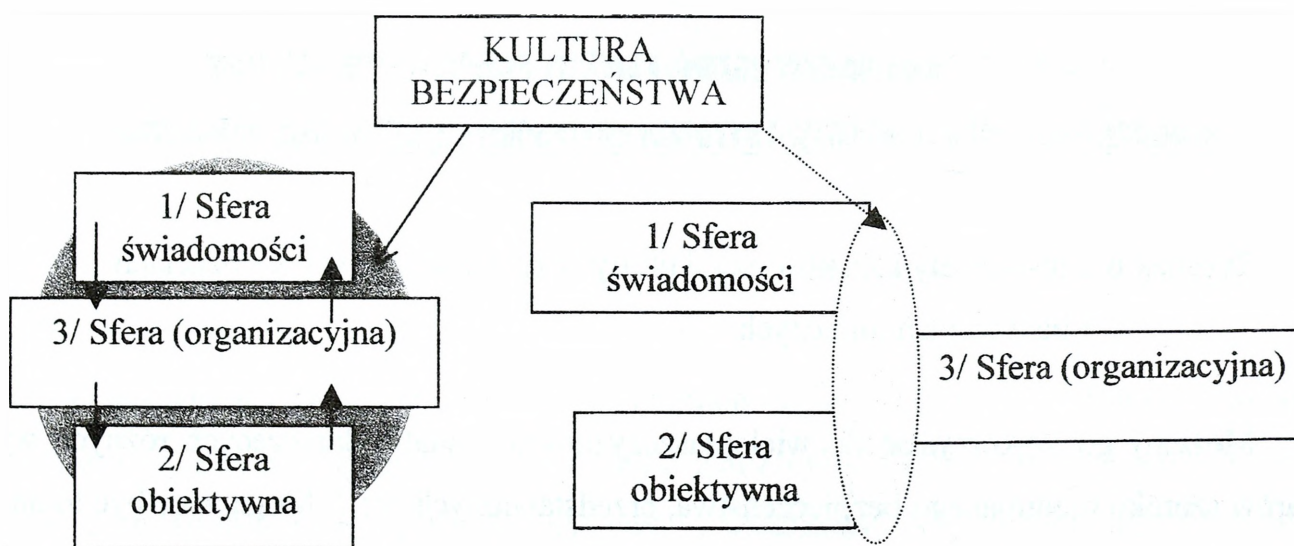
- z jednej strony – przez naturalną skłonność i konieczność mądrego otwierania się poszczególnych podmiotów wobec otoczenia, jako warunek *sine qua non* ich rozwoju i bezpieczeństwa,
- z drugiej strony zaś – przez rozwój nowoczesnej technologii i techniki, umożliwiającą coraz szybsze przemieszczenie się na coraz to większe odległości,

to optymistyczne myślenie o przyszłości lotnictwa i jego misji w XXI wieku wydaje się być uzasadnione.

Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że refleksja ta może być traktowana nie tylko jako optymistyczna perspektywa, ale także jako poważne wyzwanie. To, w jaki sposób instytucje i organizacje lotnicze, w tym również siły powietrzne wykorzystają swe szanse w XXI wieku jednocześnie radząc sobie z ewentualnymi zagrożeniami, będzie w dużym stopniu zależało od ich *kultury organizacyjnej* i szerzej biorąc – *kultury bezpieczeństwa*. Kultury bezpieczeństwa nie tylko podmiotów świadczących różne rodzaje usług, w tym również w zakresie bezpieczeństwa, ale także od poziomu kultury bezpieczeństwa ich potencjalnych klientów, np. pozostałej części społeczeństwa. Ewentualnie powiększająca się luka między usługodawcą a usługobiorcą w tym zakresie może w przyszłości stanowić istotną barierę rozwoju lotnic-

¹⁸ Patrz np. teoria Wardena, [w:] Warden III J.A. „Air Theory for the Twenty-first Century” Battlefield of the Future. 21st Century Warfare Issues. Air University, Maxwell AFB 1995, s. 103.

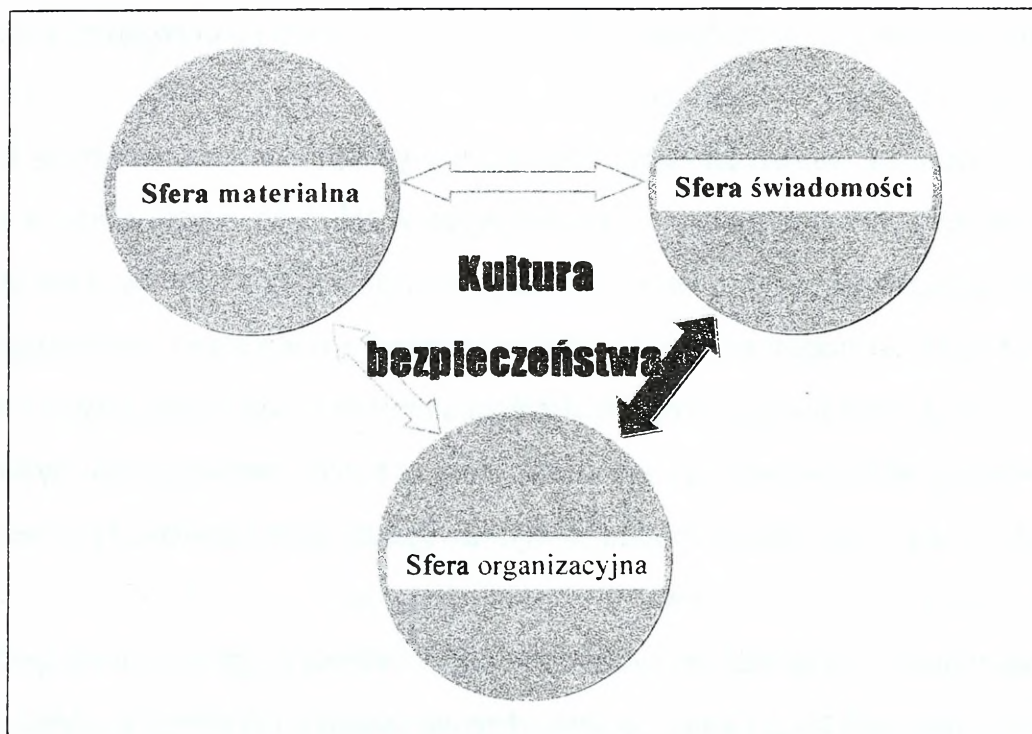
wyraźne obniżenie sprawności i efektywności funkcjonowania danej organizacji, oraz obniżanie się poziomu szeroko rozumianego bezpieczeństwa w jego różnych wymiarach (vide: rys. 5a, 6 i 7). Dla przykładu – jeśli elementy szeroko rozumianego świata organizacji (sfera 3 – rys. 5 i 6), np. przepisy prawa, normy, czy inne regulacje formalne w małym stopniu „przystają” do sfery świadomości (sfera 1), a elementy rzeczywistości obiektywnej (technika – sfera 2) i praktyczne działania podejmowane przez jakiś podmiot też w niewielkim stopniu przystają do dwu pozostałych, to pojawia się sytuacja, którą obrazowo możemy przedstawić jak na rysunku 5a. Jest ona przejawem kryzysu, jakiego doświadcza dana organizacja. Nie można wykluczyć, że jedną z podstawowych przyczyn tego niekorzystnego, a nierzadko nawet groźnego zjawiska, jest właśnie deficyt kultury bezpieczeństwa danego podmiotu, ale także różnice między poziomem i jakością kultury bezpieczeństwa danego podmiotu a jego otoczenia. Próby tzw. ręcznego regulowania tymi procesami zazwyczaj nie przynoszą spodziewanych efektów. W takiej sytuacji może pojawić się poczucie bezradności. Kierujemy wtedy uwagę w stronę kultury organizacyjnej i kultury bezpieczeństwa, wypełniających w sposób prawie automatyczny swoją funkcję regulacyjną w odniesieniu do tych trzech sfer rzeczywistości jednego podmiotu, ale także w relacjach danego podmiotu z jego bliższym i dalszym otoczeniem. Pozytywną rolę kultury organizacyjnej i kultury bezpieczeństwa w tym zakresie starano się obrazowo przedstawić na rysunku 5, zaś na rysunku 5a – skutki deficytu kultury bezpieczeństwa doświadczanego przez jakiś podmiot (człowieka, instytucję, organizację).



Rysunek 5.

Rysunek 5a.

na trudne do ogarnięcia otoczenie SZ (SP), ale także na ich wnętrze, przez pryzmat trzech najogólniej traktowanych sfer tej rzeczywistości: 1/ *człowieka*, a szczególnie *sfer* jego szeroko rozumianej *świadomości*, 2/ sfery *stricte materialnej* (technika, technologia, np.), oraz elementu łączącego te dwie sfery rzeczywistości, czyli 3/ - *sfer* *organizacyjnej* (rys. 4). Kultura bezpieczeństwa jest tym, co prawdopodobnie nie tylko łączy, spaja te trzy sfery rzeczywistości, ale także sprzyja zachowaniu w relacjach między nimi względnej harmonii. Spełnia więc wobec nich funkcję regulacyjną, co metaforycznie starano się przedstawić na poniższym rysunku.

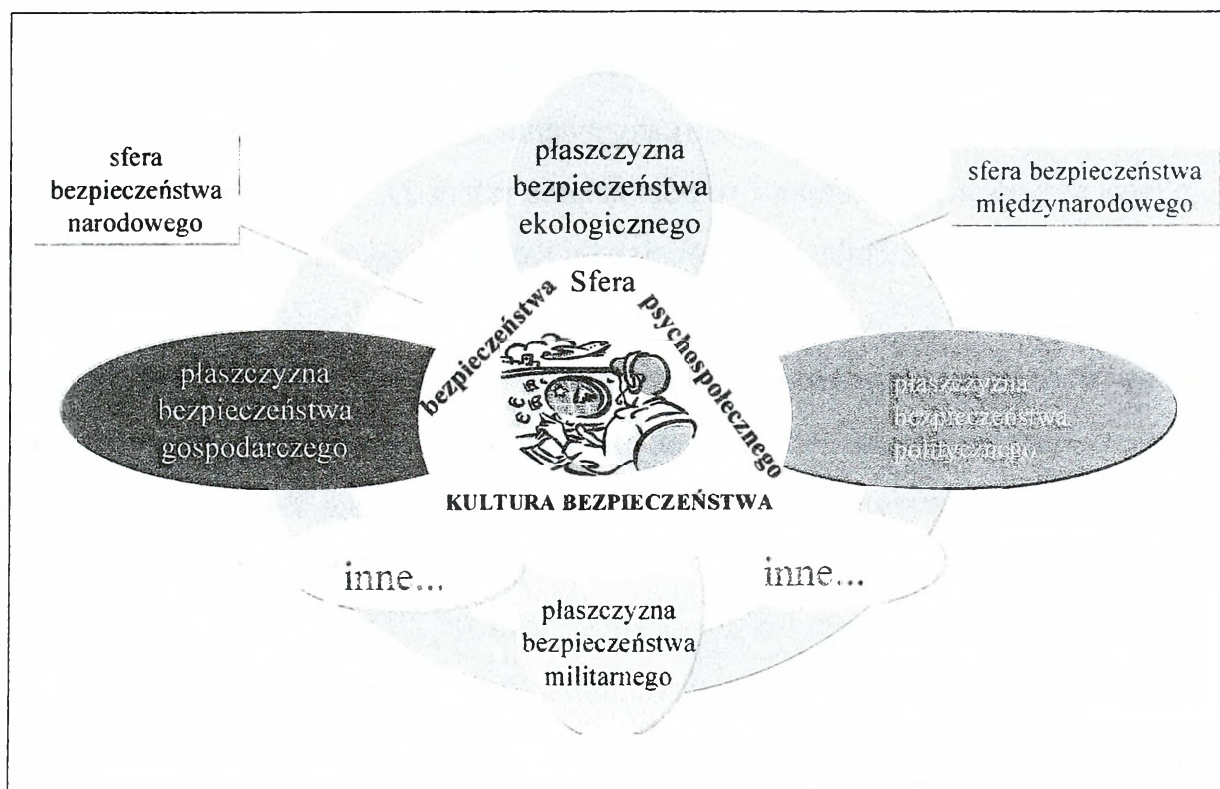


Rysunek 4. Trzy podstawowe sfery kultury bezpieczeństwa

Współczesna, złożona rzeczywistość skutecznie broni się przed wykorzystywaniem li tylko "ręcznego sterowania" wieloma złożonymi procesami społecznymi i organizacyjnymi. Konstatacja ta zdaje się być dobrym punktem wyjścia do refleksji na temat roli kultury organizacyjnej i kultury bezpieczeństwa dla funkcjonowania różnych podmiotów, w tym również sił powietrznych. Wykorzystanie przedstawionych na rys. 1, 4 i 5 modeli do analiz zasadniczych sfer życia i działalności człowieka pozwala dostrzec – między innymi – różnego rodzaju dysproporcje (luki) między poziomem rozwoju tych trzech elementów rzeczywistości (*świadomość, organizacja, technika*) w poszczególnych instytucjach i organizacjach, ale także w odniesieniu do różnych osób w tej samej instytucji czy organizacji. Uwidacznia się to szczególnie wyraźnie w odniesieniu do takiego elementu kultury bezpieczeństwa, jakim jest kultura organizacyjna. Kiedy dysproporcje te przekroczą pewien próg krytyczny następuje

komplementarnie postrzeganych wymiarów bezpieczeństwa. Kultura bezpieczeństwa sprzyja więc kształtowaniu właściwych relacji i proporcji między tymi wymiarami bezpieczeństwa spełniając w stosunku do nich funkcję regulacyjną w sposób niejako automatyczny.

Obserwowany czasami w danej instytucji czy organizacji brak dbałości o zachowanie względnej harmonii między różnymi wymiarami bezpieczeństwa²⁵ jest nie tylko przejawem niskiej kultury bezpieczeństwa danego podmiotu (instytucji, organizacji), ale także symptomem pojawiającego się kryzysu, zagrażającego w bliższej lub dalszej perspektywie jego względnie harmonijnemu rozwojowi, a w dłuższej perspektywie czasowej - trwaniu i przetrwaniu. Warto w tym miejscu zauważyć, że bez czynnika **rozwoju** trudno pozytywnie myśleć o trwaniu i przetrwaniu danego podmiotu w turbulentnym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.



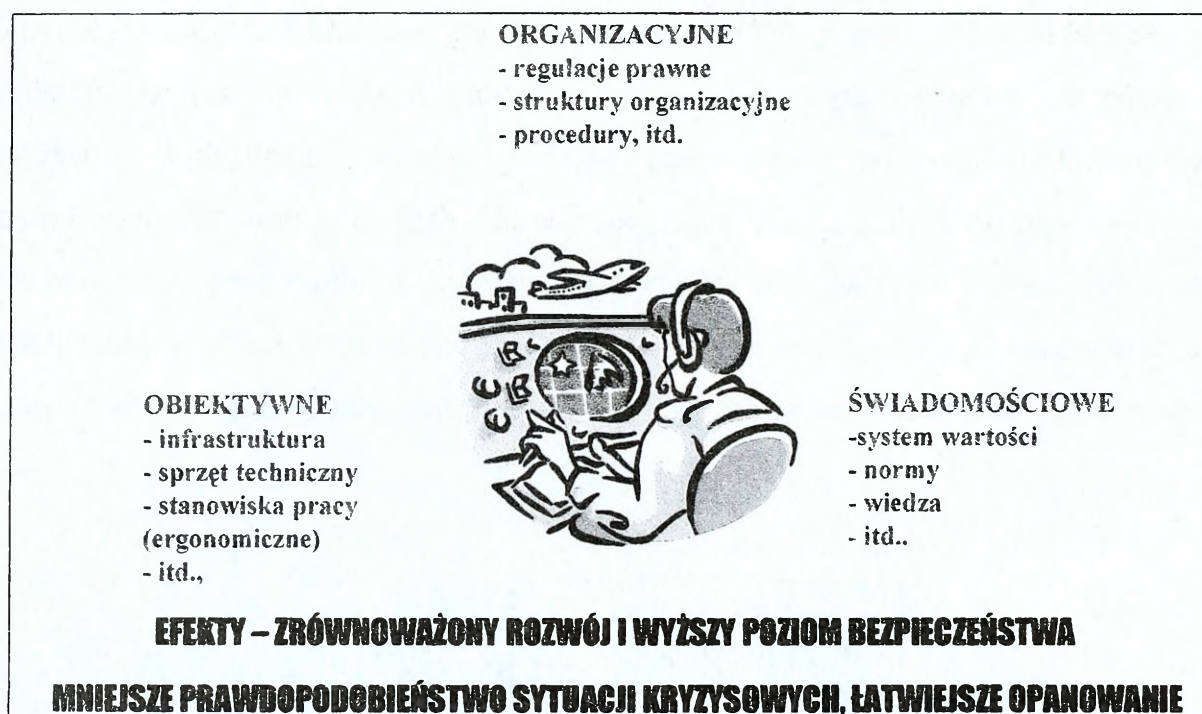
Rysunek 7. Holistyczny sposób myślenia o bezpieczeństwie i obronności

Przedstawiony na rysunku 7 holistyczny model myślenia o bezpieczeństwie oraz świadomość tego, jaką rolę spełnia w nim kultura organizacyjna i kultura bezpieczeństwa, może sprzyjać kształtowaniu strategicznego myślenia i działania danego podmiotu (instytucji, organizacji), co samo w sobie jest wartością i przejawem wysokiej kultury bezpieczeństwa. Bowiem w sytuacjach turbulentnego otoczenia strategiczne myślenie i działanie może odgrywać

²⁵ Np. zwracanie uwagi na efekty, zbyt często doraźne, zapominając o jakości zasobów ludzkich, o potrzebie ich rozwoju i bezpieczeństwa.

Sytuacja ta nie ułatwia również procesów adaptacyjnych. Bowiem jedną z kolejnych funkcji kultury bezpieczeństwa jest funkcja adaptacyjna (rys. 1), uwidaczniająca się w relacjach podmiotu z jego otoczeniem, ale także wewnątrz danego podmiotu czy systemu. Szczególna rola w tym zakresie przypada kulturze organizacyjnej²² traktowanej – jak już wspomiano – jako istotny element kultury bezpieczeństwa.

Mówiąc o otoczeniu warto zwrócić uwagę na fakt, że funkcję adaptacyjną, obok funkcji integracyjnej i funkcji osiągania celów²³ (rys. 1) musi uwzględniać każdy system aby trwać, przetrwać i rozwijać się. Dotychczasowe badania zdają się wskazywać, że trudną do przeceńnienia rolę spełnia w tym zakresie właśnie kultura bezpieczeństwa²⁴. Spróbujmy więc dokonać kolejnego przybliżenia tego fenomenu społecznego. Może być w tym przydatny rysunek 6.



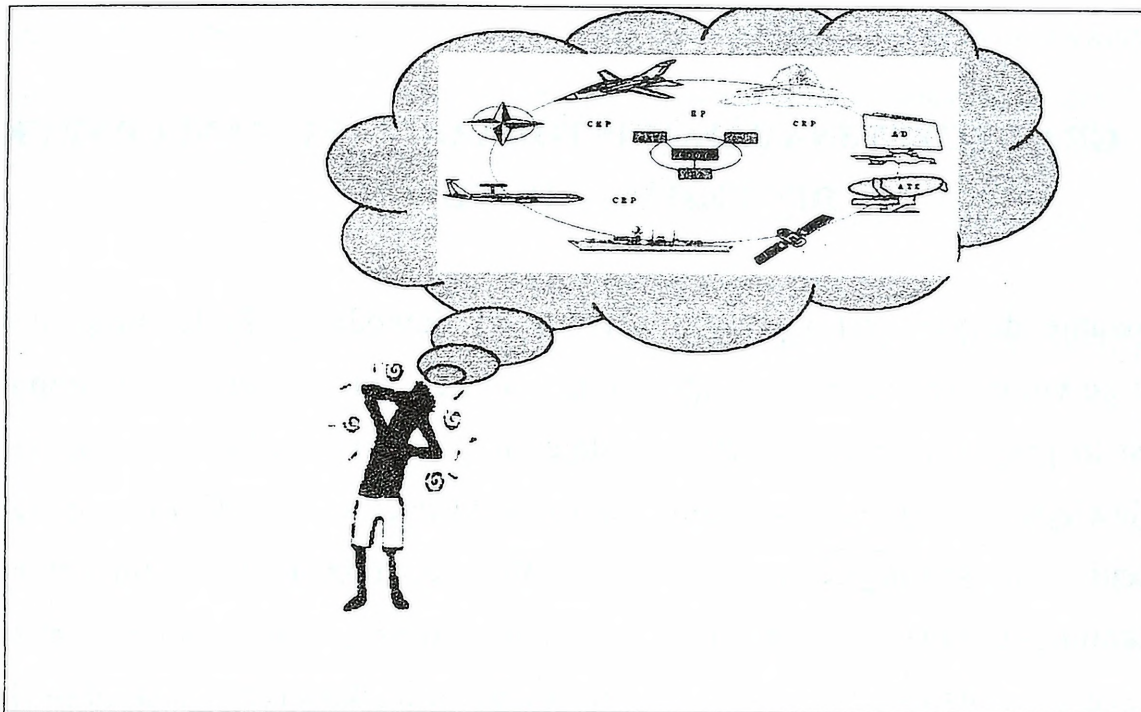
Rysunek 6. Płaszczyzny kształtowania kultury bezpieczeństwa w organizacjach i instytucjach lotniczych

Możemy go wykorzystać do wielopłaszczyznowych analiz dotyczących różnych wymiarów szeroko rozumianego bezpieczeństwa, przedstawionych rys.7. Mogą więc być to analizy prowadzone np. na płaszczyźnie bezpieczeństwa ekonomicznego, ale także bezpieczeństwa politycznego i militarnego, bezpieczeństwa ekologicznego i zdrowotnego oraz innych,

²² Cz. Sikorski 2003,op.cit., E.Schein 1989, M. Cieślarczyk, E. Pomykała 2004.

²³ T. Parsons, op. cit.

²⁴ M. Cieślarczyk, Kultura bezpieczeństwa, Warszawa AON (w druku).



Rysunek 8. Człowiek – najniższym elementem w systemach działania

2. Nowoczesny sprzęt może pojawić się stosunkowo szybko; zaś przygotowanie struktur organizacyjnych, ale i struktur świadomości kadry do funkcjonowania w wielokulturowym środowisku cywilizacji informacyjnej wymaga długiego czasu oraz olbrzymich wysiłków organizacyjnych i edukacyjnych.
3. Podejmowane dotychczas próby lepszego rozumienia kultury organizacyjnej i kultury bezpieczeństwa jako zjawisk społecznych, analizowanych w skali mikro (np. w odniesieniu do jednostki wojskowej), ale także w szerszej skali, mogą okazać się przydatne nie tylko dla diagnozowania charakteru tych zjawisk w odniesieniu do różnych podmiotów, ale także - jakimś stopniu - dla ich kształtowania. Wiele wskazuje na to, że poziom i charakter *kultury organizacyjnej* i *kultury bezpieczeństwa* różnych podmiotów w XXI wieku może w dużym stopniu decydować o ich przyszłości.

trudną do przecenienia rolę dla trwania, przetrwania i rozwoju danego podmiotu, np. instytucji czy organizacji lotniczej, ale także dla innych podmiotów w ich otoczeniu.

Jako przykład deficytu kultury bezpieczeństwa możemy przywołać taką sytuację, kiedy dana instytucja czy organizacja lotnicza (firma przewozowa) nie troszcząc się o swoją przyszłość dąży do szybkiego, maksymalnego wzbogacenia się (sfera wąsko rozumianego bezpieczeństwa ekonomicznego), nie wykazując troski o zdrowie personelu, nie dbając o sprzęt i środowisko naturalne. Skutki takiego myślenia i działania nie trudno przewidzieć.

Jeśli przyjąć, że kulturę bezpieczeństwa, podobnie jak kulturę organizacyjną można kształtować²⁶, to warto zastanowić się, *czym jest kultura bezpieczeństwa*. Na tym etapie badań można wstępnie przyjąć, że **kultura bezpieczeństwa** to:

- wzór podstawowych założeń, wartości, norm, reguł, symboli i przekonań wpływających na sposób postrzegania przez dany podmiot wyzwań, szans i zagrożeń, ale także na sposób odczuwania bezpieczeństwa i myślenia o nim (sfera 1 – rys.5),
- oraz związany z tym sposób „zorganizowania się” danego podmiotu, wpływające na jego zachowania, działania i współdziałania (sfera 3), w których wykazuje on zdolność do bardziej lub mniej racjonalnego wykorzystania dostępnych zasobów (sfera 2),

w naturalnych procesach *wewnętrznej integracji* i *zewnętrznej adaptacji*, w trakcie wypełniania przez dany podmiot charakterystycznych dla niego funkcji oraz osiągnięcia celów, ale także w *procesie szeroko rozumianej edukacji*. Ten ostatni człon zdaje się odgrywać coraz ważniejszą rolę w naszym kraju.

Kilka zdań podsumowania

1. W nowoczesnych systemach działania, a do takich niewątpliwie należą siły powietrzne, najstarszym elementem jest człowiek. Metaforycznie przedstawiono to na rysunku 8.

²⁶ Cz. Sikorski, op. cit.

teczności zniszczyć¹. Należy zwrócić uwagę, że przepływ rzeczy jest realizowany w sposób bezpośredni tylko przez niektóre elementy struktury organizacyjnej sił powietrznych, te mianowicie, które znajdują się na szczeblu najniższym wykonawczym (drużyny, załogi, obsługi). Natomiast treścią działania pozostałych szczebli jest dowodzenie (kierowanie) szczeblem wykonawczym.

Dowodzenie siłami powietrznymi można rozumieć jako zbiór czynności planowania (podejmowania decyzji² na temat użycia sił powietrznych), organizowania (grupowania ludzi i rzeczy oraz ustalania reguł postępowania), motywowania (ustalania i uruchamiania norm) oraz zasilania w środki działania (niezbędne do zapewnienia stanu bezpieczeństwa w przestrzeni powietrznej). Można, zatem przyjąć, że o ile działanie szczebla wykonawczego polega na realizacji przepływu rzeczy o tyle działanie wszystkich szczebli dowódczych (kierowniczych) polega na podejmowaniu decyzji w celu wykonania postawionych zadań. Proces podejmowania, decyzji jest realizowany przez przepływ informacji. Innymi słowy działanie sił powietrznych polega na podejmowaniu pewnych decyzji, a następnie ich realizacji. Zatem prace badawcze powinny dotyczyć również procesów myślowych w dziedzinie dowodzenia z uwzględnieniem sprzężenia zwrotnego między informacją a socjopsychicznymi uwarunkowaniami człowieka (podmiotu decyzyjnego - dowódcy), który informację tworzy i nią się posługuje. W centrum zainteresowania prowadzonych prac jest zwykle człowiek jako twórca i przekaźnik informacji.

Taki charakter mają przede wszystkim prace z zakresu filozofii, socjologii i psychologii, wydaje się, zatem zrozumiałe, że w naukach społecznych właśnie należy szukać wyjaśnienia występowania i następstw zjawisk, których realizację w dużej mierze determinuje ludzkie istnienie.

Bardzo długo filozofowie uważali niepewność za sytuację beznadziejną, zaś celem najwyższym miało być zapewnienie sobie pewności jutra, jako niezbędnego warunku spokoju ducha. Postulowano próbę opanowania zjawisk, które cechował brak wszystkich potrzebnych parametrów opisowych. Narzędziami wpływu miały być rozum i logika. Dominacja nauk dedukcyjnych była wszechobecna. Traktowano niepewność jako stan niepożądany i dla czło-

¹ Konieczny J., *Cybernetyka walki PWN*. Warszawa 1970.

² Koziol J. „Dowodzenie to podejmowanie decyzji (kreacja zamierzeń) i urzeczywistnianie ich przy pomocy innych osób (podwładnych) dla osiągnięcia celów walki zbrojnej, przy pełnej odpowiedzialności za skutki tych decyzji.” *Podejmowanie decyzji o obronie powietrznej*, AON 1996.

GRA DECYZYJNA JAKO METODA OGRANICZANIA RYZYKA DECYZJI DOWÓDCZYCH

Podejmowanie decyzji jest wyrazem aktywności dowódczej. Podejmując decyzję, dowódcy powinni liczyć się z wystąpieniem w mniejszym lub większym stopniu ryzyka. Jest to przyczyną tego, że ryzyko staje się jednym z najbardziej popularnych pojęć pojawiających się we współczesnych rozważaniach o dowodzeniu. Ze względu na znaczenie teoretyczne jak i praktyczne, problem dowodzenia w warunkach ryzyka jest obszarem aktywnych badań naukowych. Szczególne zainteresowanie tym obszarem wykazują przedstawiciele wojskowych dyscyplin naukowych, chcąc określić stopień racjonalności podejmowanych decyzji przez decydentów zajmujących się użyciem sił zbrojnych. Szeroko zakrojone prace badawcze prowadzone w Katedrze Dowodzenia Siłami Powietrznymi Akademii Obrony Narodowej świadczą, że ryzyko rozpatrywane w obszarze działalności sił powietrznych stanowi jedno z podstawowych zagadnień w hierarchii problemów dowodzenia w ogóle a siłami powietrznymi w szczególności.

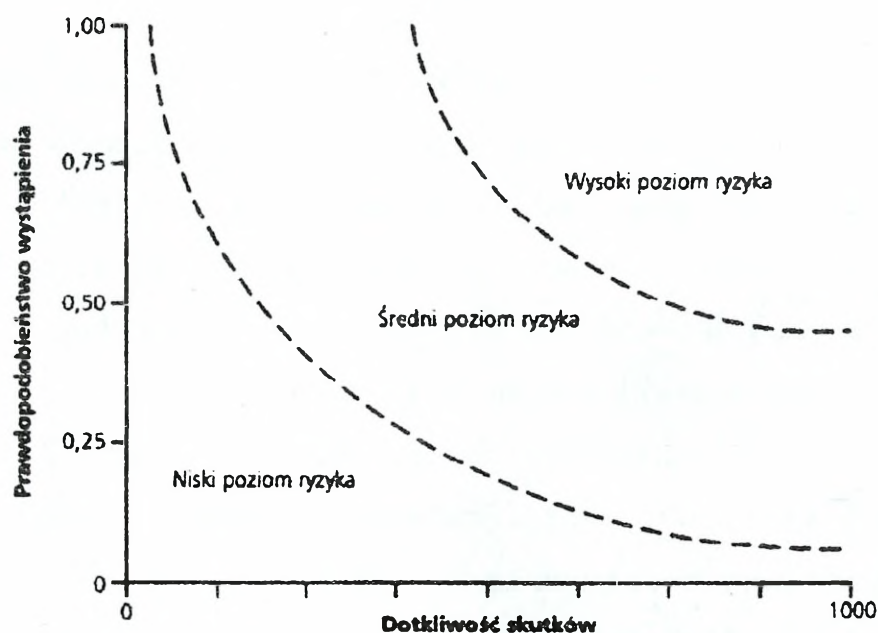
Każda organizacja wchodząca w skład Sił Powietrznych powołana jest do życia w celu wykonywania określonych postawionych przed nią zadań. Realizacja tych zadań odbywa się w dwojakiej formie - przez przepływ rzeczy i przepływ informacji. Ostatecznym celem działania każdej organizacji jest niewątpliwie przepływ rzeczy o określonej postaci. Przepływ informacji kieruje przepływem rzeczy (np. plan działania) i jest w tym sensie wobec nich pierwotny, a jednocześnie go odzwierciedla (sprawozdawczość, ewidencja), czyli jest również wobec przepływu rzeczy - przepływem wtórnym.

Używając terminu „przepływ rzeczy” należy uwzględniać zarówno materię jak i energię, gdyż obie te formy otaczającej nas rzeczywistości podlegają ludzkiemu działaniu. W praktyce militarnej przez pojęcie „przepływ rzeczy” rozumie się przepływ materii i energii w celu postawienia przeciwnika w takiej sytuacji, w której możemy podporządkować go własny celom zniechęcić do przeciwdziałania, a w osta-

- indywidualne cechy podmiotu decyzyjnego, pozwalające na lepsze lub gorsze wykorzystywanie informacji dostępnych⁵.

Podejmowanie decyzji przez dowódcę – decydenta jest zwykle związane z ponoszeniem odpowiedzialności za jej następstwa⁶. W przypadku ograniczonego wpływu decydenta na decyzję (podjęcie ryzyka), wydawałoby się słuszne uczestniczenie w jej efektach w stopniu równym wielkości tego wpływu. Tymczasem w rzeczywistości taka sytuacja nie zdarza się często, a jeśli wystąpi, to z reguły w przypadku podjęcia ryzyka w obszarze indywidualnym.

Na tle rozważań nad niepewnością i ryzykiem dowódca – decydent nie można pominąć ujęcia ekonomicznego i aksjologicznego biorąc pod uwagę koszt rezultatów podjętej decyzji, którego rola w kształtowaniu ryzyka jest niepodważalna (rysunek 1). W takich warunkach wybór powinien stanowić rozsądną równowagę pomiędzy potencjalną szansą (zagrożeniem) a prawdopodobieństwem jej zaistnienia. Wybór parametrów opisujących kryteria szansy (zagrożenia) i prawdopodobieństwa zależy od decydenta i ma zasadniczy wpływ na jakość podjętej decyzji.



Rysunek 1. System oceny ryzyka

Źródło: C.L. Pritchard. Zarządzanie ryzykiem w projektach, WIG-Press, Warszawa 2002.

⁵ Cz. Nosal, Umysł menedżera, Przecinek, Wrocław 1993.

⁶ J. Kozioł, Metody podejmowania decyzji o obronie powietrznej, AON, Warszawa 1996.

wieka wielce szkodliwy, bowiem angażujący jego umysł dla często próżnych i ogromnych wysiłków intelektualnych, w celu zapewnienia względnej pewności jutra.

Obok tak pesymistycznych poglądów pojawiły się jednak symptomy konstruktywnego optymizmu. Pojawili się myśliciele, którzy pozostając w zgodzie z poprzednim nurtem w jednym aspekcie, to jest w pozytywnym znaczeniu dążenia do zapewnienia pewności jutra. Odrzucili jednak negatywne nastawienie do sytuacji pozbawionych absolutnej pewności i do podejmowania ryzyka przez człowieka. W momencie odkrycia rachunku prawdopodobieństwa przez Fermata i Pascala³ stało się oczywiste, że martwe wzory matematyczne ożyją i będą istotnym elementem przewidywania przyszłości. W świetle nowych zastosowań matematyki pojęcie niepewności, a wraz z nim ryzyka, nabrało, zatem innego wymiaru.

Tymczasem podejmowanie decyzji w warunkach niepewności wymaga sformułowania bardziej szczegółowych metod i instrumentów postępowania poprzez wybór i interpretację potrzebnych informacji, przewidywania następstw możliwych rozwiązań. W tym obszarze z pomocą koncepcjom humanistycznym przyszła matematyczna teoria decyzji, wyjaśniająca mechanizmy wyboru w różnych aspektach działalności człowieka.

Często pojęcie niepewności odnosi się do efektów i wyraża, w jakim stopniu zamierzone przedsięwzięcie jest w realizacji wątpliwe - prawdopodobne. Takie ujęcie problemu sugeruje fakt występowania elementu niepewności w momencie obserwacji efektów podjętych decyzji i jego powiązania z końcowym etapem procesu decyzyjnego.

Powyższe stwierdzenie w odniesieniu do człowieka i jego niepewności wydaje się błędne. Istnienie niepewności jest, bowiem początkiem problemu decyzyjnego i towarzyszy człowiekowi w sposób ciągły⁴. Źródła niepewności upatrywać należy wśród wielu elementów i zjawisk, z którymi człowiek styka się, na co dzień i na które posiada mniej lub bardziej istotny wpływ. Do najważniejszych źródeł niepewności dotyczących człowieka należą:

- niedostępność informacji potrzebnych do podjęcia decyzji,
- podejmowanie działań na wielu płaszczyznach,
- działania innych podmiotów decyzyjnych, które w sposób świadomy lub nieświadomy ograniczają dostęp do informacji oraz wypaczają jej końcowy kształt,

³ Pierre de Fermat – 1601-1665 matematyk francuski, z zawodu prawnik napisał wiele prac, z których większość opublikowano po jego śmierci, utorował drogę rachunkowi różniczkowemu teorii prawdopodobieństwa.

Pascal Blaise 1623-1662 matematyk, fizyk i filozof francuski. Jest współtwórcą rachunku prawdopodobieństwa. Napisał wiele prac z fizyki i analizy matematycznej.

⁴ Penc J. Decyzje w zarządzaniu Profesjonalna Szkoła Biznesu Kraków 1995.

„ceny, jaką należy zapłacić za podjęte działania”. Najistotniejszym wymiarem ryzyka jest szacowanie szans i strat, zagrożeń lub niepowodzeń. Oceny związane z tym wymiarem wyrażane są na skali subiektywnego prawdopodobieństwa w postaci liczbowej lub werbalnej. Można wymienić wiele sytuacji, w których ocenę ryzyka ogranicza się tylko do tego wymiaru, czyli do oceny szans zagrożenia, straty lub niebezpieczeństwa. Rezultatem tego odzwierciedlenia jest ryzyko jako globalny stan umysłu integrujący kilka aspektów. Ryzyko jest, więc stanem złożonym i wielce niejednorodnym zarówno w aspekcie pragmatycznym, gdy koncentrujemy się na bilansowaniu rezultatów działania, jak też wtedy, gdy analizujemy jego komponenty psychologiczne: poznawcze, emocjonalne, motywacyjne. Trzeba podkreślić, że warunkiem niezbędnym dla oceniania ryzyka w ilościowym języku szans jest istnienie rozkładu możliwości. Ryzyko tego rodzaju jest ściśle związane z układem odniesienia reprezentowanym w umyśle przez zbiór możliwych działań, zdarzeń i warunków sprzyjających oraz niesprzyjających. W wielu sytuacjach nie można jasno wyodrębnić takiego kompletnego zbioru zdarzeń. A nawet, jeśli da się to zrobić (formalnie), to wskutek ograniczeń poznawczych niełatwo będzie operować zebranymi informacjami. W takich warunkach rośnie znaczenie sądów intuicyjnych i ocen emocjonalnych ułatwiających tworzenie mentalnych modeli reprezentujących rozkłady możliwości.

Oceny liczbowe nie oddają tej różnorodności odmian doświadczanego ryzyka. Ryzyko wyrażone tylko w liczbach zostaje pełniej ujęte w słowach, ocenach emocjonalnych i intuicyjnych, ilościowe wymiary ryzyka nie charakteryzują tego złożonego „stanu umysłu” w sposób wyczerpujący.

Ukazane rozważania na temat występowania niepewności i ryzyka w różnych obszarach działalności dowódczej wskazują wyraźnie fakt, że podejmowanie ryzyka jest nieodłącznym elementem dowodzenia. W siłach powietrznych jak również poza nimi funkcjonuje podział zachowań podmiotu decyzyjnego (dowódcy) w odniesieniu do ryzyka, który uwzględnia indywidualne cechy decydenta wyrażające się chęcią lub niechęcią podejmowania ryzyka. Cechami, o których mowa, są awersja oraz skłonność do ryzyka. W przypadku awersji zachowanie dowódców decydentów odbierane jest jako bezwzględna niechęć do ryzyka, która jest czynnikiem ograniczającym rozwój jednostki. Przez skłonność do ryzyka rozumie się natomiast lekkie podejście do ryzyka, czasami niedostrzeganie zagrożeń. Decydent – dowódca w obu przedstawionych sytuacjach jawił się, zatem albo jako nadmiernie ostrożny, albo jako lekkomyślny. Powyższy podział nie przewidział miejsca dla osób rozsądnych w kontaktach z ryzykiem. Manipulacja ryzykiem i jego kontrola wydają się być niezbędnymi de-

Biorąc pod uwagę szerszy kontekst działania i decyzji, możemy stwierdzić, że ryzyko ma swoje obiektywne i subiektywne uwarunkowania. Z jednej strony - sytuacja decyzyjna daje możliwość wyboru w obiektywnym sensie, co wyraża zbiór wariantów działania sił powietrznych i środki oraz zasoby stojące do dyspozycji dowódcy (decydenta). Z drugiej jednak strony – dowódca może postrzegać sytuację wyboru w znacznie węższy (tendencyjny) sposób, będąc „ślepy” na niektóre możliwości. Zauważa ryzyko tam, gdzie nie występuje ono w widocznej postaci. O percepcji ryzyka decydują wtedy czynniki subiektywne. Aktywna postawa wobec ryzyka może wszakże przybrać dwie zasadniczo odmienne formy, w postaci uzasadnionych wyborów lub samowoli⁷. Wśród tak sprecyzowanych możliwości podejmowania ryzyka wybór powinien być tylko jeden. Ryzyko podjęte musi mieć logiczne uzasadnienie. Aktywna i logiczna postawa wobec ryzyka poparta koncepcją rachunku prawdopodobieństwa jest głównym dorobkiem humanistycznego nurtu ryzyka⁸.

Trudności związane ze ścisłym zdefiniowaniem ryzyka mają swoją główną przyczynę w tym, że ryzyko to złożony stan umysłu. Z jednej strony – określa go sytuacja, tkwiące w niej szanse, wygrane i przegrane. Z drugiej jednak strony – percepcja ryzyka zależy od wielu cech osobowości modyfikujących to, co postrzegają decydenci⁹.

Końcowym wyrazem tego stanu jest wielowymiarowa ocena ryzyka. Można oczywiście szukać liczb (oszacowań), które tę globalną ocenę jakoś wyrażają, lecz liczby te nie opiszą w pełni ryzyka jako „stanu umysłu menedżera”. W grę wchodzi, bowiem nie tylko wiedza o sytuacji i kategoriach niepewności, ale również przeczucie, różne formy intuicji, kontekst motywacji podejmowanego działania i oceny emocjonalne, które umykają liczbom.

W ogólnym sensie ryzyko stanowi kryterium oceny wielkości (zakresu) i szans niepowodzenia w kontekście bilansu rezultatów wybranego celu oraz planu działania. Z określenia tego wynika, że ocena ryzyka jest pewną formą kalkulowania (bilansowania) zakresu zysków i strat w kontekście oceniania związanych z nimi szans.

Korzystając z powyższego określenia, możemy przyjąć, że ryzyko to niepewne zdarzenie lub okoliczność, która w razie wystąpienia może mieć korzystny lub niekorzystny wpływ na cele działań [...] dowódcy¹⁰.

Ryzyko ma prostszą lub złożoną postać w zależności od tego, co wiemy o sytuacji - jej probabilistycznej strukturze, rozpiętości zysków i strat oraz o innych aspektach dotyczących

⁷ Cz. Nosal, Psychologia myślenia i działania menedżera, Akade, Kraków 2001.

⁸ A. Biela, Wymiary decyzji menedżerskich, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2001.

⁹ Cz. Nosal, Psychologia myślenia i działania menedżera, Akade, Kraków 2001.

¹⁰ C.L. Pritchard, Zarządzanie ryzykiem w projektach, WIG-Press, Warszawa 2002.

W procesie wykorzystywania metod oceny ryzyka działania sił powietrznych nie należy zapominać o wyeksponowaniu ekonomiczno-finansowych skutków ryzyka, utożsamianych z korzyściami lub stratami. Równocześnie należy uwzględnić prawdopodobieństwa aprobaty tych skutków przez czynniki polityczne, a przede wszystkim wykonawców (o czy się często zapomina).

Z metodycznego punktu widzenia skutki te zależą głównie od:

- uwzględnienia wszystkich (korzystnych i niekorzystnych) ustaleń prawdopodobnych możliwych zdarzeń (bezpośrednio związanych z wykonywaniem zadań przez siły powietrzne), prawdopodobieństwa te, ustalane przez dowódców i ekspertów, mogą mieć charakter obiektywny lub subiektywny (np. prognozy użytego potencjału bojowego, przewidywane rezultaty działań i związane z nimi koszty itp.);
- zgodność planowanych działań z oczekiwanymi rezultatami;
- zgodność celów i elementów realizowanych zadań z przyjętą strategią i doktryną.

W procedurze ustalania metody oceny ryzyka działania sił powietrznych duże znaczenie ma dostępność do rzetelnej informacji, a więc istotne są jej źródła i przepływy oraz wiarygodność. W analizie ryzyka zmierza się, bowiem do oszacowania rozkładu prawdopodobieństw wystąpienia niepewnych zdarzeń (wielkości wejściowych), które są istotne dla wyniku działania sił powietrznych.

Metody badań operacyjnych służą do rozwiązywania konkretnych sytuacji decyzyjnych, mających na celu podjęcie decyzji optymalnych. Z metod tych korzysta się, gdy istnieje konieczność koordynacji dużej liczby czynników umożliwiających osiągnięcie określonego celu, przy założeniu optymalnego układu tych czynników. Wśród metod badań operacyjnych duże znaczenie ma teoria gier, której celem jest wybór optymalnych strategii działania sił powietrznych. Dowódca, stosując zasady i metodykę teorii gier, podejmuje decyzje po poznaniu uwarunkowań realizacji zadań. Metoda ta umożliwia stosunkowo dokładne poznanie skutków poszczególnych wariantów decyzji. Wynika to z ustalenia i uwzględnienia różnych kombinacji czynników niepewnych wspomaga proces podejmowania decyzji, rozpatrywany w ujęciu optymalizacyjnym. Decyzje są podejmowane w warunkach pewności, ryzyka i niepewności. Jeżeli decyzje o działaniu sił powietrznych muszą być podejmowane w warunkach przeciwdziałania przeciwnika, to problem wyboru strategii działania nie może być opisywany za pomocą ani modelu deterministycznego, ani probabilistycznego, ale

terminantami sukcesu w podejmowaniu decyzji. W odniesieniu do tego typu działań użyte zostało pojęcie zarządzania ryzykiem, które w przypadku człowieka można utożsamić z racjonalnym postępowaniem w kontaktach z ryzykiem. Postulat racjonalności w działaniach człowieka oznaczał będzie dążenie do poznania istotnych czynników ryzyka i praw rządzących jego zmianami, tak by postępowanie na etapie decyzyjnym miało charakter racjonalny.

Poruszając problematykę ryzyka w działalności sił powietrznych trzeba mieć na uwadze jego względność zrelatywizowanie do konkretnych sytuacji. Toteż w działaniach dowódców dotyczących podjęcia decyzji o użyciu sił powietrznych nie należy dążyć do absolutnego pozbywania się ryzyka, lecz do jego rozsądnej kalkulacji.

Skuteczny dowódca działa w strefie dopuszczalnego ryzyka. Zna granice hazardu i asekurancja wie, że pierwsza z tych granic oznacza niebezpieczeństwo dużych strat, a druga tracenie szans i marnotrawstwo zasobów i sił podwładnych.

Wykorzystanie różnorodnych metod oceny ryzyka w dowodzeniu siłami powietrznymi zależy od kilku podstawowych kryteriów ich wyboru. Są to:

- dostępność informacji przy uwzględnieniu ich zmienności w czasie;
- horyzont czasowy realizowanych zadań (długo-i krótkookresowa ocena ryzyka);
- znajomość metod oceny ryzyka i umiejętność ich zastosowania w praktyce działania sił powietrznych;
- wiedza i doświadczenie w zakresie oszacowania skali i prawdopodobieństwa zdarzeń mających wpływ na ryzyko działania sił powietrznych (dotyczy to dowódców wszystkich szczebli dowodzenia), a także świadomość pracy i czasochłonności zastosowania metod;
- skłonność dowódców do podejmowania decyzji w warunkach względnej pewności i bezwzględnej niepewności oraz ryzyka;
- znaczenie determinantów polityczno, gospodarczych i militarnych oceny ryzyka, a także ich skutków z punktu widzenia skuteczności realizacji zadań sił powietrznych;
- możliwość użycia komputerowych programów oceny ryzyka w planowaniu działań sił powietrznych¹¹.

¹¹ M. Michalak, J. Kozioł, Zarządzanie strategiczne w siłach powietrznych, AON, Warszawa 2003.

tego problemu. W czasach późniejszych znaczny wkład do teorii gier wnieśli Holender Ch Huyghens¹⁷, Francuz E. Borel¹⁸. W swojej ostatecznej postaci teoria gier została sformułowana w 1944 r. Przez J. von Neumanna¹⁹ oraz O. Morgensterna²⁰.

Ta teoria gier hazardowych, po matematycznym uogólnieniu jej podstawowych twierdzeń, zrobiła oszałamiającą karierę i powszechnie jest stosowana do analizy strategicznych sytuacji decyzyjnych, czyli takich, w których decydent nie sprawuje kontroli nad parametrami kształtującymi sytuację, nie zna rozkładów ich prawdopodobieństwa i nawet nie jest w stanie sformułować żadnej hipotezy na ten temat. Jediną metodą przygotowania decyzji staje się wtedy gra decyzyjna, polegająca na hipotetycznym rekonstruowaniu strategii innego decydenta w związku z hipotetycznym rekonstruowaniem macierzy gry, na którą składają się zbiory graczy, zbiory strategii graczy oraz zbiory wyników.

Teoria dowodzenia w obecnym, metodologicznym ujęciu nie jest spójna²¹. Jest to zrozumiałe, jeżeli weźmie się pod uwagę jej interdyscyplinarny charakter, dopuszczający wielokryterialne punkty widzenia. Stan ten doprowadził do tego, że istnieje konglomerat podejść, szkół lub kierunków w ramach teorii dowodzenia – począwszy od najogólniejszego prakseologicznego jej ujęcia, poprzez teorie systemowe i cybernetyczne, teorie wywodzące się od psychologii i socjologii, a skończywszy na tzw. ujęciu sytuacyjnym. Bez względu na rodzaj podejścia do problemu dowodzenia można bez większego błędu przyjąć, że w analizie zasad funkcjonowania określonego systemu złożonego z ludzi (w tym zwłaszcza systemu sił powietrznych) oraz w kierunkach jego usprawnień problematyka informacyjno – decyzyjna jest uważana za jedną z podstawowych. Warto podkreślić, że decydowanie jest tożsame z generowaniem pewnego szczególnego typu informacji tj. decyzji, którą się traktuje jako informację wyposażoną w dodatkowy atrybut sprawczy, tzn. zmuszającą człowieka (ludzi) do podejmowania działań, o których sposobach i ich zakresie decyzja ta stanowi. Istnieje, zatem zarówno teoretyczne jak i praktyczne uzasadnienie dla bliższego zainteresowa-

¹⁷ Ch Huyghens 1596- 1687 matematyk, fizyk i astronom – odkrywca jednego z księżyców Saturna. W dziedzinie matematyki zajmował się zagadnieniami krzywych płaskich, powierzchni obrotowych i rachunkiem prawdopodobieństwa.

¹⁸ Borel Emil 1871-1956 matematyk profesor kilku uniwersytetów zapoczątkował kilka dziedzin analizy matematycznej autor licznych prac z fizyki, matematyki i rachunku prawdopodobieństwa

¹⁹ John von Neumann 1903-1957 matematyk amerykański pochodzenia węgierskiego. Prace jego dotyczyły analizy funkcjonalnej, logiki matematycznej i teorii gier oraz zastosowań matematyki w strategii wojskowej.

²⁰ Oskar Morgenstern prace jego dotyczyły analizy funkcjonalnej, logiki matematycznej i teorii gier oraz zastosowań matematyki w ekonomii.

²¹ M. Michalak, J. Koziół, op. cit.

może być opisany za pomocą scenariusza growego powstałego w wyniku przeprowadzonej gry decyzyjnej.

Geneza gier decyzyjnych¹² ma charakter dwutorowy. Z jednej strony, począwszy od starożytności, poszukiwano metod optymalizacji decyzji – głównie militarnych, na ogół tworząc modele symulujące rzeczywistość i opracowując gry wojenne. Taką właśnie funkcję pełniły szachy i inne gry wykorzystywane do czasów obecnych jako forma rozrywki umysłowej.

W czasach nowożytnych w XVIII w. Luis de Cormontaigne zastosował metodę modelowania formalnego i symulacji do porównywania sił dwóch załóg prostych fortyfikacji¹³. Pod koniec XIX w. ukształtowały się już różne typy gier, które stawały się coraz ciekawsze i zawierały coraz więcej reguł.

Gry wojenne (Krigspieles) zaczęto opracowywać w armii pruskiej na początku XIX w., w ramach tworzenia sztabu generalnego, który miał się stać instytucjonalnym mózgiem wojsk. Od początku składały się one z „twardego” elementu symulacji (teren, mapa potencjał bojowy wojsk) oraz z elementu „miękkiego”, czyli dokładnie określonych zasad prowadzenia wojny.

Uogólniając doświadczenia wojen napoleońskich dwaj strategowie sformułowali wtedy odmienne sposoby symulowania przebiegu konfliktów zbrojnych. Zdaniem K.von Clausewitza¹⁴ środowisko wojenne zawsze jest turbulentne, a wiele informacji niedostępnych – należy, więc symulować chaos. Natomiast w opinii H.de Jominiego¹⁵, z teoretycznego modelu decyzyjnego można wyeliminować skutki turbulencji i braku informacji o ile przyjmie się, że najważniejszym elementem działań wojennych są założenia strategiczne.

Teza H. de Jominiego upowszechniła się w XX wieku i nadal jest podstawą tworzenia gier wojennych.

Z drugiej strony rozwijano matematyczną teorię gier. W XVII wieku prace nad nią zapoczątkował francuski filozof i matematyk B. Pascal¹⁶, który w tym zakresie wykonał wiele prac na zamówienie swojego przyjaciela de Merle, który na podstawie własnej teorii pokera, przegrywał w tę grę tak pokaźne sumy pieniędzy, że zainteresował się teorią prawdopodobieństwa i zachęcił B.Pascala do naukowego zbadania

¹² Najstarsza znana gra decyzyjna WEI HAI powstała ok. 3000 lat temu w Chinach - A. Wilson, *War Gaming*, London 1968.

¹³ J. Keegan, *Historia wojen*, Książka i Wiedza, Warszawa 1998.

¹⁴ C. Clausewitz, *O wojnie*, Wyd. Test, Lublin 1995.

¹⁵ H. Jomini, *Zarys sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 1966.

¹⁶ P.L. Bernstein, *Przeciw bogom – niezwykle dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997.

na ogół nie są zgodne²². Rozwiązanie tej sytuacji sprowadza się do udzielenia odpowiedzi na pytania: jak powinien zachować się człowiek w sytuacji konfliktu interesów, w której jest stroną, oraz czy zachowanie to może być ujęte w formę pewnego zbioru stałych zasad, reguł i metod postępowania.

Gry decyzyjne traktowane jako sposoby rozwiązywania problemów w warunkach konfliktu interesów, można klasyfikować ze względu na wiele kryteriów, m.in. ze względu na:

- zbiorowość społeczną, która ją uprawia (członkowie systemu militarnego, uczestnicy gier dwuosobowych i wieloosobowych);
- przedmiot gry (pieniężne, ambicjonalne lub mieszane, związane z rozwiązaniem pewnego problemu);
- użyteczność wyników gry (ocenioną jako korzyść lub strata);
- rodzaj gry (bez koalicji lub z koalicją);
- zasięg terytorialny (w instytucjach, między instytucjami, terenowe itp.);
- czas trwania (jednorazowe, ciągłe, przewlekłe, błyskawiczne);
- rodzaj sprzężeń (z pełną lub nie pełną informacją o poczynaniach współpartnerów gry itp.);
- wynik gry (o sumie zerowej, o sumie niezerowej).

Trzy właściwości z wyżej podanych wymagają krótkiego komentarza: problem, koalicja i gra o sumie zerowej.

Celem gry jest rozwiązanie pewnego problemu w warunkach konfliktu interesów. Problem można rozumieć zarówno w sensie normatywnym, jak i psychologicznym. W znaczeniu normatywnym jest to pewne zadanie, bądź zagadnienie, związane z postrzeżeniem różnicy między tym, co powinno lub mogłoby być, a tym, co jest lub tym, co może się zdarzyć z dużym prawdopodobieństwem, przy czym dostrzeżona lub spodziewana rozpiętość tej różnicy wymaga czynnego do niej ustosunkowania się. W zależności od kontekstu sytuacyjnego problemu oraz posiadanej informacji, podstawowe jego rodzaje są następujące²³:

²² R. D. Luce, H. Raiffa, Gry i decyzje, PWN, Warszawa 1964.

²³ T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum Wrocław 1978.

nia się grami decyzyjnymi w procesach dowodzenia.

Sfera dowodzenia jest niewątpliwie obszarem występowania procesów myślowych i koncepcyjnych, a więc takich, w których człowiek operuje wyłącznie na informacjach. Informacja stanowi, więc surowiec i produkt finalny tych operacji, co również czyni z niej najistotniejsze tworzywo procesów dowodzenia.

Informacje i zbudowane z nich informacyjne systemy dowodzenia, tworzą ludzie – członkowie systemów militarnych. Nie można, zatem pomijać roli człowieka (ludzi) w procesach informacyjnych, związanej z ich tworzeniem, sposobami funkcjonowania i kierunkami usprawnień. Wymaga to uwzględnienia dwóch bardzo złożonych czynników, które wpływają na taki a nie inny kształt systemu informacyjnego sił powietrznych.

Pierwszy z nich to czynnik ludzki. Ogólnie rzecz ujmując wiadomo, że z jednej strony człowiek wstępując do armii wnosi do niej wraz z sobą pewne osobiste oczekiwania, indywidualne cele i zamiary, które chce zrealizować uczestnicząc w tym systemie. Z drugiej strony – armia jako formalny zespół ludzi – stawia przed swoimi członkami pewne rygory, wymagania i oczekiwania, nie zawsze zbieżne z indywidualnymi oczekiwaniami. Powstaje, zatem konieczność wynegocjowania takiego układu stosunków: człowiek – system sił powietrznych, który byłby do przyjęcia przez obie strony.

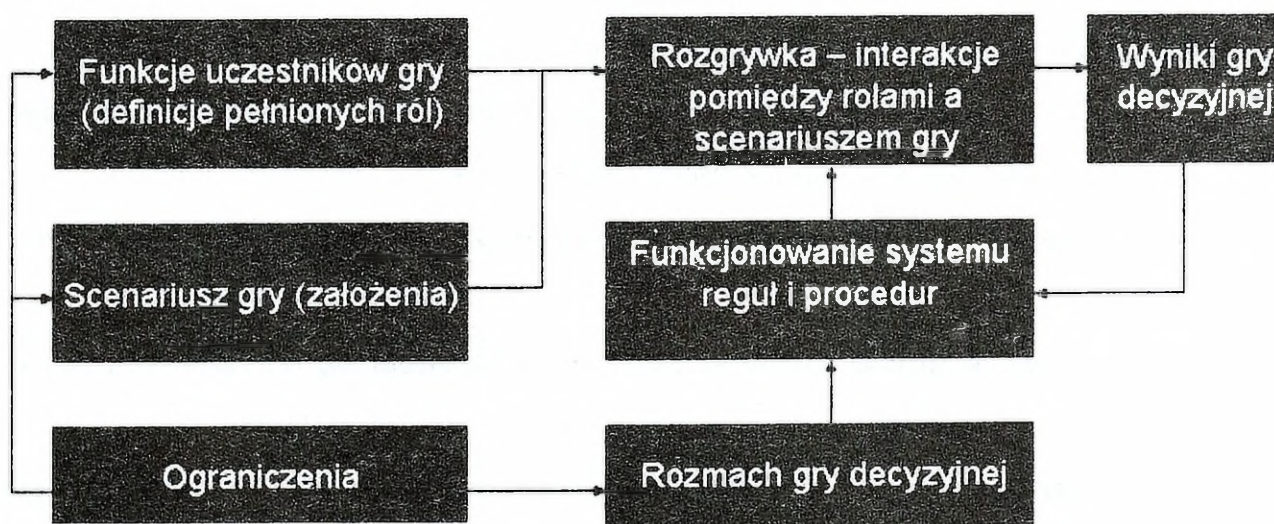
Czynnik drugi to traktowanie informacji jako niezbędnego warunku umożliwiającego przeprowadzenie procesów regulacji i sterowania siłami powietrznymi, a więc procesu wymuszania określonego zachowania. Na ostateczny kształt systemu informacyjno – decyzyjnego wpływają łącznie oba wymienione czynniki. Sądzę, że oba te czynniki oraz mechanizm ich wpływania na postać i strukturę systemu informacyjno – decyzyjnego daje się opisać przez model gier decyzyjnych, prowadzonych zarówno w systemach militarnych, jak i między nimi.

Pojęcie gry decyzyjnej wiąże się ściśle z powszechnie znanym problemem konfliktu interesów ludzi. Istotę konfliktu interesów lapidarnie ujęli R. D. Luca i H. Reiffa w następujący sposób: „Indywidualum jest w sytuacji prowadzącej do jednego z kilku możliwych wyników, w stosunku, do których indywidualum to ma pewne, osobiste preferencje. Jednak, chociaż indywidualum może mieć pewien wpływ na zmienne określające wynik, wpływ ten nie jest całkowity. Czasami leży to w gestii kilku indywidualów, które również uprzywilejowują jeden z możliwych wyników, lecz których preferencje

takty z innymi ludźmi, transformuje (przekształca) te informacje, przepuszczając je przez pryzmat własnych cech osobowościowych, oraz generuje pewne informacje wyjściowe, przeznaczone bądź dla siebie (samosprężenie informacyjne), bądź na użytek swojego otoczenia (swojej komórki organizacyjnej, zespołu, sztabu, innych ludzi).

Z założeń gry wynika, że rezultat gry – rozwiązanie problemu (w przyszłości bliższej lub dalszej) – jest osiągany w warunkach ryzyka lub niepewności. Ryzyko następuje wtedy, gdy można ocenić tak w kategoriach obiektywnych, jak i subiektywnych stopień osiągnięcia sukcesu, czyli szansę rozwiązania problemu (np. na podstawie rachunku prawdopodobieństwa – w kategoriach obiektywnych, jak i w kategoriach tzw. subiektywnej skali preferencji opartej na zindywidualizowanych skalach jakościowych).

Przy tych założeniach ogólny schemat gry można przedstawić jak na rysunku.



Rysunek 2. Model gry decyzyjnej

Źródło: Opracowanie własne

Aby w pełni opisać ogólne założenia gry, należy dodać pewne uwagi dotyczące racjonalności działania człowieka. Problem sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: czy w interakcjach zachodzących między ludźmi, w tych grach, biorący w nich udział człowiek zachowuje się racjonalnie, a jeśli tak, to jak należy ową racjonalność interpretować i w jakich kategoriach.

Rodzaj problemu	Dane	Poszukuje się
Dobór działania	C, W, K	D
Dobór warunków	C, D, K	W
Realizacja celów	C, K	D, W
Wyznaczanie celów	W, D, K	C
Wykorzystanie warunków	W, K	C, D
Wykorzystanie działań	D, K	C, W
C – cele, D – działania, W – warunki, K – kryteria		

W znaczeniu psychologicznym problem jest to pewien stan napięcia, który człowiek (lub ludzie) usiłuje rozładować szukając przyczyn i skutków tego stanu oraz możliwości (dróg) jego likwidacji.

Koalicja jest to porozumienie dwóch lub więcej uczestników gry decyzyjnej, ustalające wspólne i obowiązujące założenia, co do takiego postępowania poszczególnych osób wchodzących w skład tego porozumienia, które będąc zgodne z jego interesami i celami, jednocześnie dostatecznie usatysfakcjonuje te osoby w zakresie określonych wspólnie i spodziewanych przez nie korzyści z tytułu uczestnictwa w grze.

Gra o sumie zerowej zachodzi wtedy, gdy suma wygranych jednych osób uczestniczących w grze równa się dokładnie sumie przegranych dla pozostałych osób włączonych w daną grę, (np. gdy grają dwie strony, wysokość wygranej jednej strony jest równa wysokości przegranej dla drugiej strony). Jeżeli ten warunek nie jest spełniony, mamy do czynienia z grą o sumie niezerowej.

Ogólnie można, zatem powiedzieć, że gra decyzyjna stanowi pewną szczególną formę adaptacji ludzi do stworzonych przez nich samych lub ich otoczenie warunków konfliktu interesów. Adaptacja ta jest oparta na procesie sekwencyjnego (stopniowego) uczenia tych ludzi.

Możemy analizować grę nie tylko z punktu widzenia wszystkich istotnych zmiennych, które w takim przypadku wprowadziłby psycholog lub socjolog opisujący zachowanie człowieka w sytuacji konfliktowej ale również gry rozpatrywanej z informacyjnego punktu widzenia. Oznacza to, że każdy z uczestników gry otrzymuje pewne informacje na jej temat (informacje początkowe), wzbogaca je przez swe kon-

w imię jakiejś „racjonalności absolutnej”, lecz że zawsze na podstawie analizy własnych szans ocenianych w kontekście szans innych ludzi i grup, z którymi ma on łączność. Niemniej istnieje pewien obszar percepcji, który jest skrajnie zindywidualizowany. Jest to obszar kształtowania się w pełni prawdziwego, indywidualnego obrazu rzeczywistości postrzeganej, obrazu wyłącznie przeznaczonego „dla siebie”. Obraz ten stanowi punkt wyjścia i możliwość wyjaśnienia mechanizmu tworzenia się sytuacji ryzykownych.

Organizując grę decyzyjną można oczekiwać:

- przyrostu wiedzy;
- możliwości wykorzystania swoich dotychczasowych umiejętności i doświadczenia;
- wzrostu umiejętności decyzyjnych w warunkach strukturalnej niepewności i ryzyka;
- praktycznego uświadomienia sobie konieczności monitorowania i kontroli ryzyka;
- obcowania ze źle ustrukturalizowanymi, rozmytymi i niepewnymi problemami decyzyjnymi (bez późniejszych kosztownych konsekwencji wynikających z rzeczywistego ryzyka);
- kształtowania wyobraźni operacyjno taktycznej;
- rozwoju cech przywódczych;
- poznawania i pokonywania dylematów decyzyjnych;
- uczenia wrażliwości na zmiany warunków otoczenia;
- dokładniejszej i szybszej prezentacji skomplikowanych sytuacji problemowych z jakimi dowódcy mogą mieć do czynienia w rzeczywistości;
- wyzwolenia dążenia do optymalnego a przynajmniej efektywnego działania przez stworzenie warunków rywalizacji.

Gry decyzyjne stanowią narzędzie ściśle związane z symulacją. Wspólną cechą wszystkich gier decyzyjnych jest to, że rozgrywa się je w warunkach niepewności i konfliktu interesów. Wynik każdej gry jest uzależniony od wiedzy, doświadczenia i odrobiny szczęścia. Wielkie zainteresowanie grami decyzyjnymi wynika z faktu, że okazały się one skuteczne w rozwijaniu zdolności dowódczych. Dowódca (decydent) przez podejmowanie, a następnie analizowanie swoich decyzji uczy się podejmowania decyzji jakościowo lepszych.

Aby te wątpliwości usunąć, należy przyjąć nie tylko to, że w siłach powietrznych działanie czynnika ludzkiego jest oparte na racjonalności subiektywnej, (co nie oznacza, że zawsze pozbawionej wszelkiego obiektywizmu, lecz że obiektywizm ten jest niepełny), ale ponadto, że jest ona ograniczona.

Mówiąc o ograniczonej racjonalności człowieka mamy na myśli następujące założenia:

- ludzie rzadko mają jasno sformułowane cele, a jeszcze rzadziej – spójne zamiary;
- zachowanie człowieka jest aktywne, nigdy w pełni zdeterminowane, i nawet pasywność jest wynikiem wyboru;
- zachowanie człowieka zawsze ma sens; jeśli nawet nie jest racjonalne względem celów, to jest racjonalne względem szans jakie człowiek dostrzega dla siebie w danej sytuacji;
- w zachowaniu człowieka można dostrzec dwie konkurujące ze sobą tendencje: ofensywną – chwytnie szans poprawy swej sytuacji – i defensywną – utrzymanie i powiększanie swego zakresu swobody;
- człowiek jest zdolny do optymalizacji działania z racji ograniczenia możliwości otrzymania wszystkich niezbędnych informacji²⁴.

Ponadto panuje ogólna zgodność z następującymi poglądami J.G. Marcha i H.A. Simona:

- człowiek jest w stanie rozumować, w pełni stosując się do racjonalności zobiektywizowanej
- sposób rozumowania człowieka jest sekwencyjny, tzn. oparty na stopniowym dochodzeniu do rezultatu na podstawie swoich uprzednich doświadczeń, nie zaś zobiektywizowany i całościowy (inaczej synoptyczny);
- człowiek nie poszukuje rozwiązania optymalnego lecz „racjonalnego” ,tj. takiego, które pierwsze, przez niego odnalezione, odpowiada przyjętym przez niego kryteriom racjonalności;
- człowiek poszukuje nie optimum lecz satysfakcji²⁵.

Taką racjonalność nazwiemy ograniczoną, tj. opartą na kryteriach uczenia się, nie zaś arbitralnego wyboru. Zakłada ona podejmowanie działań ryzykownych, pokonywanie trudności itp., co jednak nie oznacza, że działania człowieka są prowadzone

²⁴ M. Crozier, E. Friedberg, Człowiek i system, PWE, Warszawa 1982.

²⁵ Tamże.

NIEOKREŚLONOŚĆ INFORMACYJNA A RYZYKO PODEJMOWANIA DECYZJI

Zarządzanie jest nierozzerwalnie związane z procesem podejmowania decyzji, któremu towarzyszą szeroko rozumiane różnorodne warunki, będące często składnią wymuszonych lub losowych zdarzeń. Proces ten charakteryzuje się dużym i ciągłym zapotrzebowaniem na informację, stanowiącą niezbędny czynnik podejmowania racjonalnych decyzji.

Z uwagi na dostępność informacji można wyróżnić decyzje o charakterze deterministycznym i niedeterministycznym. W pierwszym przypadku, gdy decyzje podejmowane są w oparciu o otrzymaną w odpowiednim czasie pełną informację, towarzyszą jej tzw. warunki pewności. Z punktu widzenia procesu decyzyjnego jest to sytuacja komfortowa, która nie zawsze ma miejsce¹ - wówczas mamy do czynienia ze stanami niepewnymi (nieokreślonymi). To właśnie warunki niepewności determinują charakter podejścia do rozwiązywanych problemów, one też często wymuszają podejmowanie decyzji o charakterze ryzykownym. Jedną ze znamienych definicji ryzyka określa ten termin jako *zjawisko niepewne, dotyczące przyszłości, którego zajście będzie miało negatywny skutek dla prowadzonej działalności*².

Źródła powstawania ryzyka są liczne i zależą głównie od środowiska, w którym występują. Rozpatrując strukturę źródeł powstawania ryzyka można je najogólniej ująć w dwóch zasadniczych kategoriach: otoczenia i wewnątrzsystemowej³ (rys. 1). Specyfika źródeł ryzyka pozwala na ich usytuowanie w różnych obszarach badanego środowiska.

¹Tzw. „luki informacyjne” dotyczą całkowitej lub częściowej utraty (ograniczenia w pozyskiwaniu) informacji.

²P. Stępień, *Zarządzanie ryzykiem projektów*, Comartin, Instytut Zarządzania. Warszawa. 1998.

³*Mały słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

Stare powiedzenie, iż dowódcy nie rodzą się, lecz kształtuje się ich, jest ogólnie uznane przez większość dowodzących za prawdziwe. Podejmowania decyzji dowódczych można nauczyć się w drodze doświadczenia, lecz byłoby rzeczą nienormalną, gdyby ludzie musieli wywoływać wojny lub sytuacje konfliktowe tylko po to, żeby zdobyć to doświadczenie. Stawia to przed siłami powietrznymi kłopotliwy dylemat. Czy dobrym dowódcą okaże się „młody akademik”, czy też „stary mistrz pracy sztabowej”? Nikt naprawdę tego nie wie! Dlatego obecnie, gry decyzyjne mogą dostarczyć bardzo użyteczne narzędzia do oceny potencjalnych dowódców i oficerów sztabów, jak również do usprawniania ich umiejętności.

Jak wynika z doświadczeń prowadzonych gier decyzyjnych w Akademii Obrony Narodowej, w celu przedstawienia zależności pomiędzy elementami sytuacji, większość gier decyzyjnych posługuje się zależnościami matematycznymi oraz wsparciem komputerowym do opracowywania scenariuszy growych i wykonywania obliczeń. Do podejmowania decyzji dotyczącej konkretnego problemu dowodzenia, przeważnie w ograniczonym czasie, potrzebne są pojedyncze osoby lub zespoły.

Decyzje niezależne są opracowywane za pomocą programów symulacyjnych, a następnie sytuacja przyjmuje charakter „praktycznej realizacji” i każda decyzja wpływa na wszystkie pozostałe decyzje. Większość gier składa się z wielu „partii”. Dlatego, gdy znane są wyniki ostatniej decyzji, ćwiczące dowództwo może „uczyć się” i tym samym polepszać w następnej partii swoją decyzję i osiągane wyniki.

Celem tego artykułu nie jest dostarczanie sprawdzonego schematu, który mógłby się sprawdzić na dowolnym szczeblu dowodzenia, jest to raczej próba zwrócenia uwagi na coraz wyraźniej pojawiające się ryzyko decyzji i ponoszoną odpowiedzialność za skutki tych decyzji. Prezentowane podejście, w połączeniu z wrodzoną energią twórczą może być przez kogoś uwzględniane w codziennej praktyce dowódczej. Artykuł ten osiągnie swój cel tylko w takim stopniu, w jakim dopomoże tym, którzy taką drogę dostrzegą.

Podjmując się choćby krótkiego opisu ryzyka opartego o spektrum przykładów wielośrodowiskowych należałoby dokonać diagnozy tego zjawiska, wykorzystując do tego celu jego odmienność i różnorodność ściśle określonego obszaru. Zadanie tego rodzaju stanowi poważne wyzwanie, ale równocześnie znaczne utrudnienie w kategoriach prowadzonych rozważań, chociażby ze względu na potencjalną merytoryczną zawartość tego problemu. Dlatego, w pierwszej kolejności należy określić obszar, bądź system będący przedmiotem niniejszych rozważań. Zarówno sytuacje jakie mogą być przyczyną powstawania ryzyka oraz specyfika procesu podejmowania decyzji skłoniła autora niniejszego artykułu do skonkretyzowania rozważań w obszarze systemu dowodzenia obrony powietrznej.

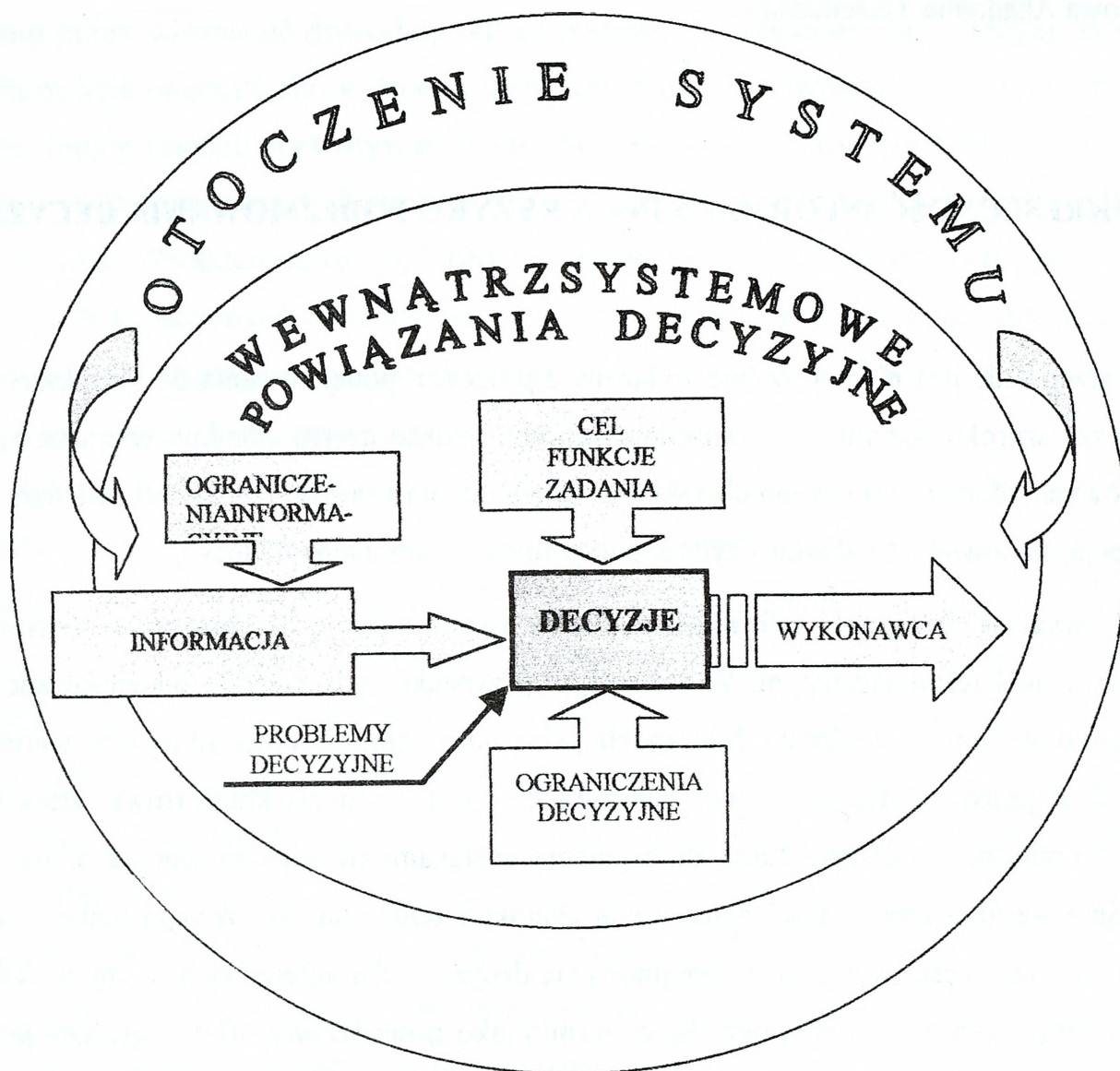
Źródłem ryzyka w każdym systemie może być informacja, której niedobór lub zniekształcenia mogą być rozważane w kategoriach obiektywnych oraz subiektywnych zależności. Chcąc dokonać identyfikacji ryzyka jako przyszłych zdarzeń, mogących mieć negatywny wpływ na jakość realizowanych funkcji oraz zadań przez system dowodzenia OP, konieczne jest również określenie znaczenia informacji dla tego systemu.

Powszechnie wiadomo, że informacja stanowi podstawowy komponent wszelkich systemów zarządzania, dowodzenia (w tym także systemu dowodzenia OP), itp. Informację, niezbędną do prawidłowego funkcjonowania systemu dowodzenia obrony powietrznej można ująć w dwóch grupach, jako:

- informację dotyczącą tendencji rozwojowych środków napadu powietrznego oraz taktyki ich użycia w konkretnych działaniach bojowych;
- ciągłą informację o sytuacji powietrznej.

Z punktu widzenia prowadzonych rozważań w zakresie podejmowania decyzji i z tym związanego ryzyka - ostatnia z wymienionych grup stanowi przedmiot dalszych dociekań.

Sytuację powietrzną, w zależności od charakteru działania środków napadu powietrznego określają takie parametry jak: intensywność, dynamika i złożoność, które determinują proces podejmowania decyzji o zwalczaniu celów powietrznych. Informacja zwłaszcza o środkach napadu powietrznego charakteryzuje się wysokim stopniem nieokreśloności, którego poziom jest na tyle wysoki, na ile w przypadku konkretnego problemu nastąpiło zniekształcenie rzeczywistego obrazu informacyjnego. Może być ono spowodowane wieloma czynnikami, spośród których za najważniejsze można uznać:



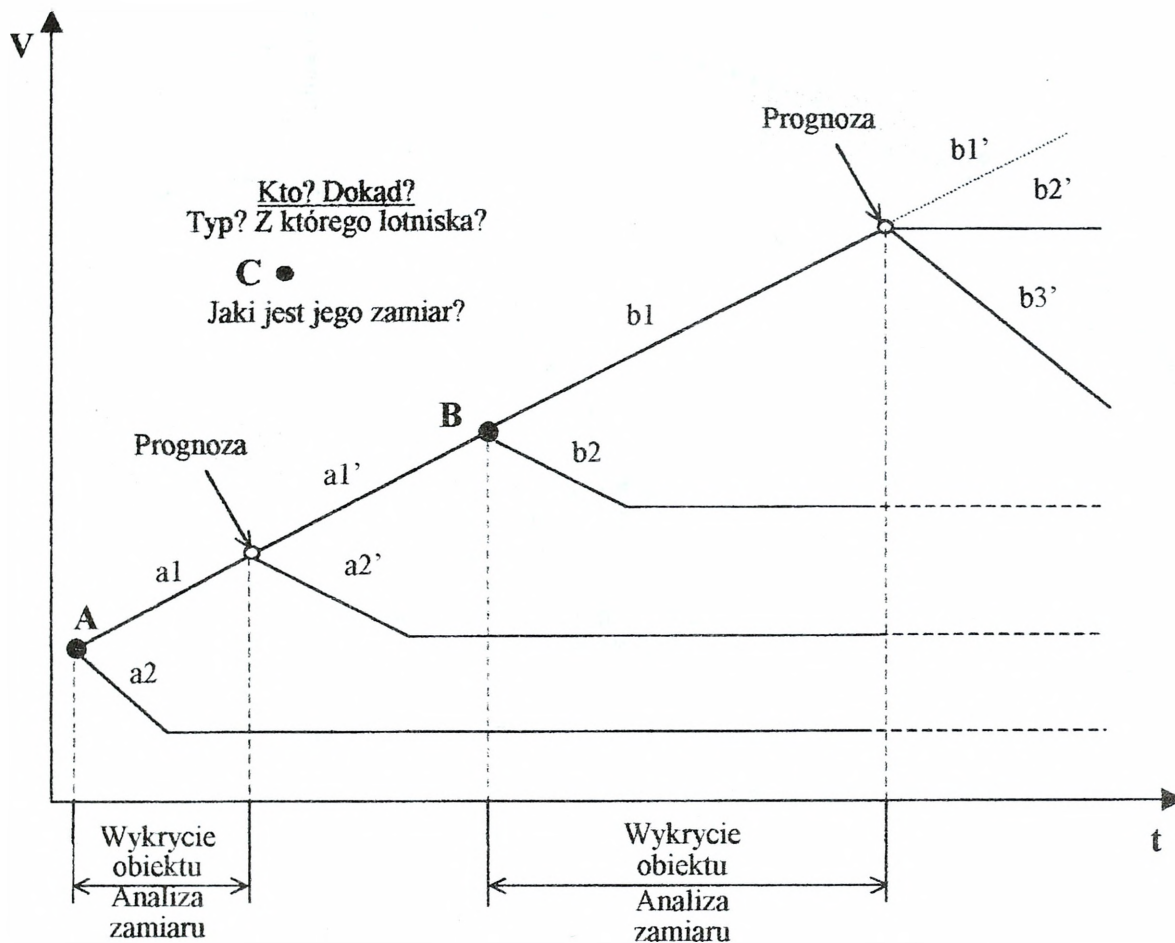
Rys. 1. Kategorie ryzyka decyzyjnego

W obszarze otoczenia systemu można wyróżnić te czynniki, które tworzą tzw. ryzyko obiektywne, powstające w wyniku nieprzewidzianych zdarzeń takich jak: zrodzenie się nowych technologii, odkryć naukowych, czy zmian politycznych (tendencji militarnych), itp.

Natomiast środowisko wewnątrzsystemowe charakteryzuje się:

- stanami o znamionach ryzyka subiektywnego, będącego skutkiem niekompetencji lub słabości w zakresie odporności psychofizycznej osób podejmujących określone decyzje;
- potencjałem wielkości związanych ze zjawiskami niepewnymi, które z określonym prawdopodobieństwem można opisać.

możliwe jest określenie (z założonym prawdopodobieństwem) typu nierozpoznanych obiektów powietrznych, stwarzając tym samym warunki do dokonania wstępnej prognozy dalszego ich lotu.



Rys. 2. Przykład cyklu informacyjno-prognostycznego

Rosnąca złożoność procesów decyzyjnych związana z występowaniem wielu sytuacji trudno-przewidywalnych, wpływa w sposób bezpośredni na potencjał zdolności człowieka do formułowania racjonalnych decyzji, zwiększając tym samym margines możliwości popełnienia błędów. Owe błędy mogą wynikać między innymi z chwilowego braku lub niedokładnej informacji.

- brak (luki) informacji;
- zakłócenia informacji;
- zbytne nasilenie informacji (brak selektywności).

Podjęcie decyzji w oparciu o niepełną informację związane jest przebiegiem cyklu kalkulacji, porównań, a szczególnie przewidywań (głównie w kategoriach kryteriów oceny). Tego typu proces można przedstawić w postaci określonego cyklu informacyjno-prognostycznego, którego struktura będzie na tyle złożona, na ile złożona będzie obserwowana sytuacja powietrzna.

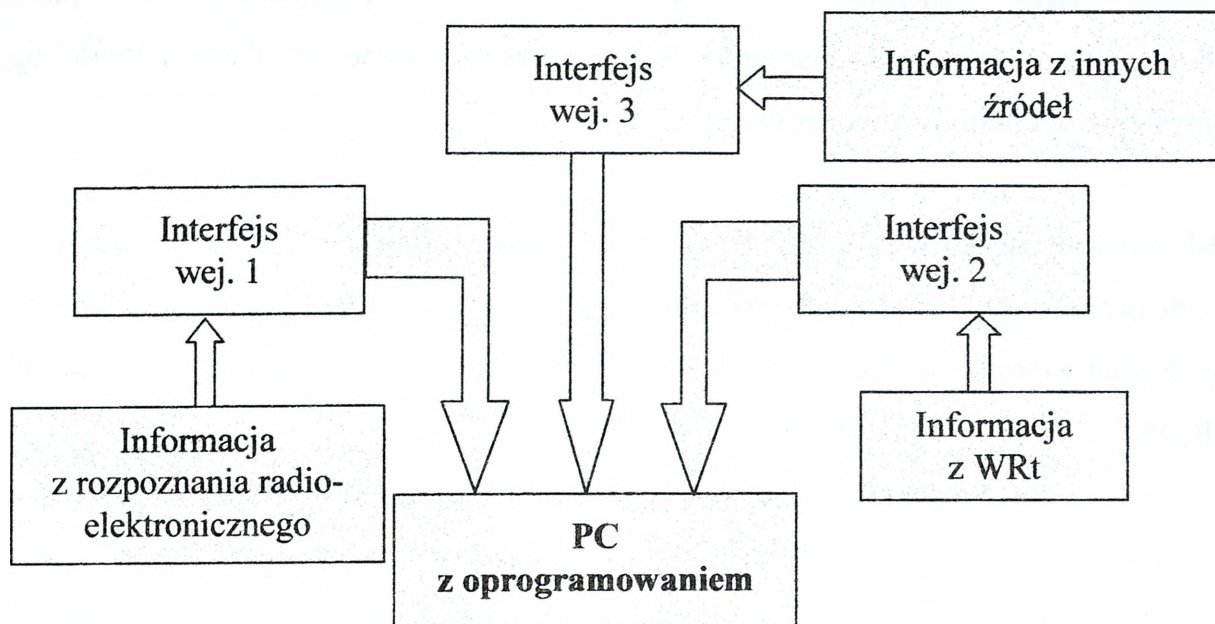
Rysunek 2 przedstawia sytuację powietrzną z wykrytymi trzema niezidentyfikowanymi obiektami powietrznymi. Z uwagi na posiadaną niewielką wiedzę co do ich zamiaru, w pierwszej kolejności powinny być generowane są różne prognozy ich lotu. Następnie, w zależności od otrzymywanych treści informacyjnych (z jakiego lotniska wystartowały, jaki jest ich typ i uzbrojenie, a także prawdopodobny cel) mogą być tworzone będą różnorodne warianty ich działania.

Przy braku ciągłego śledzenia obiektów wskazane jest stosowanie zarówno technologii aproksymacji, jak i ekstrapolacji trasy, natomiast w okresie przerwy w ich śledzeniu – konieczne jest dokonywanie prognozy ich lotu.

Identyfikacja specyfiki działania wykrytych obiektów powietrznych od miejsca ich zaniku będzie tworzyła pewną strefę niepewności (rys.3), która będzie tym większa (w określonym przedziale czasowym), im więcej będzie prawdopodobnych wariantów w analizowanym obszarze.

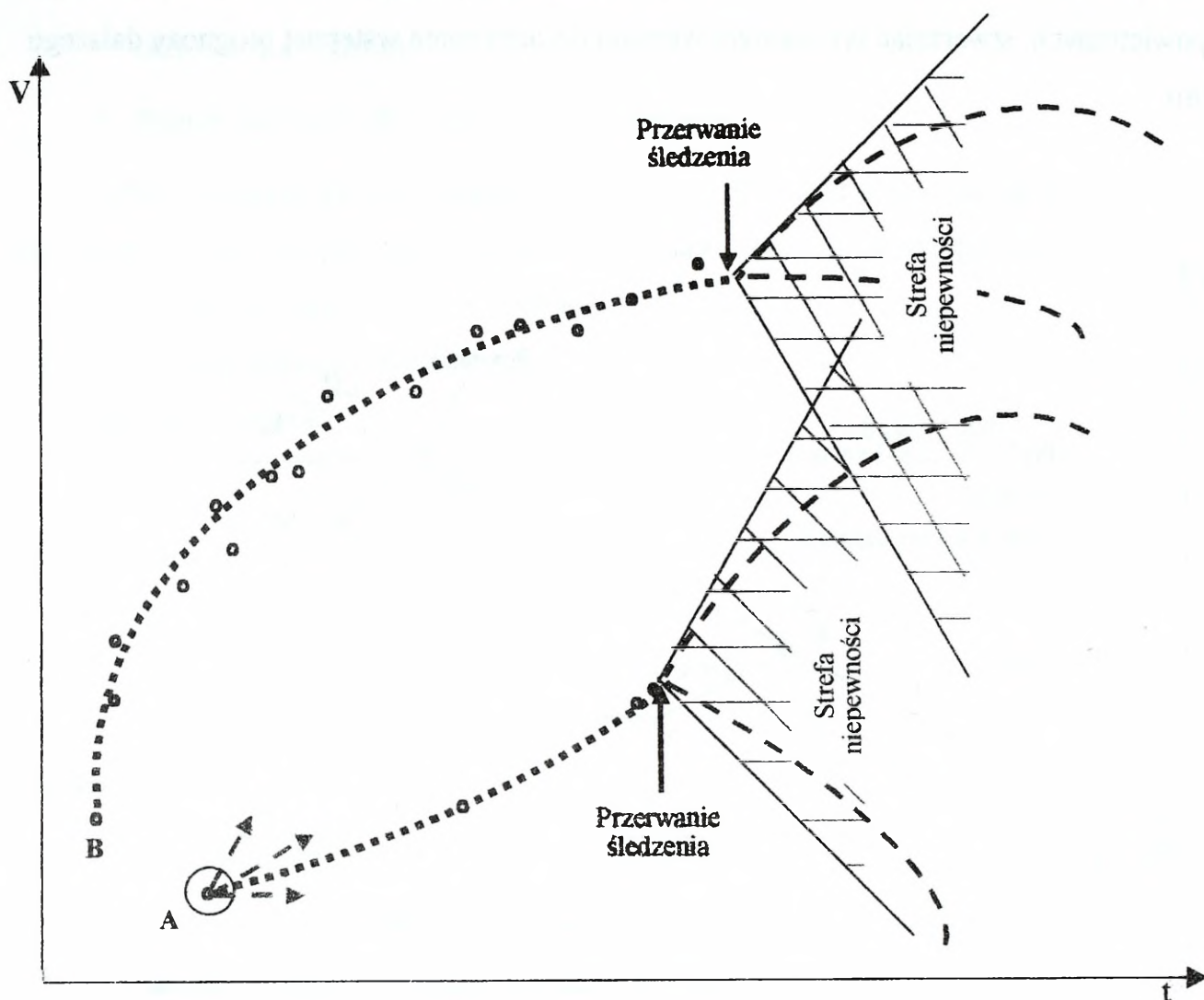
Jedną z zasad, którą można wykorzystać w procesie prognozowania jest zasada „negatywnej selekcji”, polegająca na odrzucaniu mało prawdopodobnych zdarzeń, w rezultacie czego pozostają tylko te, których wystąpienie można racjonalnie uzasadnić. Wspomnianą zasadę wykorzystano między innymi do konstrukcji programu⁴ służącego do identyfikacji obiektów powietrznych, których parametry i zamiar działania nie został określony. W rzeczywistości w procesie identyfikacji tego rodzaju obiektów korzysta się z różnych, uzupełniających się wzajemnie źródeł, dążąc jednocześnie do automatyzacji (wspomagania) procedur składających się na ten proces. Program ten pozwala na analizę otrzymanych parametrów z rozpoznania radiolokacyjnego, radioelektronicznego oraz z innych źródeł, w wyniku której

⁴ W programie IDENTYFIKACJA wykorzystano funkcje kojarzenia wybranych cech obiektów powietrznych.



Rys. 4. Ogólne założenia wykorzystania posiadanej informacji o sytuacji powietrznej

- panikę – brak realistycznej oceny sytuacji, a także następstw ewentualnego wyboru, spowodowany obawą narażenia się na krytykę bądź konsekwencje decyzji;
- dodatni obraz samego siebie – preferowanie sprawdzonych w przeszłości rozwiązań w celu przedstawienia korzystnego obrazu własnych możliwości, utwierdzają w osiągniętym poczuciu siły i pewności siebie.
- uprzedzenia – złe nastawienie do danego problemu może powodować zwłokę w podejmowaniu decyzji, z nadzieją, że w międzyczasie problem sam się rozwiąże bądź wyjaśni;
- nadmiar logiki – dążenia do racjonalnych przesłanek i otrzymania dokładnych informacji, pozbawiają decydenta między innymi twórczego podejścia do problemu;
- niski stopień tolerancji niepewności – mała skłonność do ryzyka i do zmian, działania zachowawcze;
- ograniczoną racjonalność – oznaczającą, że podejmujący decyzję posługując się między innymi systemem swych wartości i umiejętności, skłania się w kierunku poszukiwania rozwiązań do czasu, aż osiągnie założony wymóg wystarczalności;



Rys. 3. Strefy niepewności w obszarze śledzonych tras

Józef Penc⁵ wyróżnił z tego tytułu szereg słabości decydenta, z których za najważniejsze w tym względzie można uznać:

- odprężoną zmianę – powierzchowną (mało wnikliwą) analizą doprowadza się do wyboru pierwszej możliwości, stwarzającej pozornie warunki niewielkiego ryzyka;
- defensywne unikanie – trudności w rozwiązaniu problemu skłaniają decydenta do odłożenia go na „później” lub wyboru rozwiązania najbardziej oczywistego;

⁵ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

mgr Anna Orzyłowska
Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych

FUNKCJONOWANIE DOWÓDCY W SIŁACH POWIETRZNYCH (UWARUNKOWANIA I WYMOGI)

W poprzednim okresie - do 1989 roku - funkcjonowanie wojska oparte było na zasadzie hierarchiczności, wspierane przez autorytarny model ustrojowy państwa. Okres umacniania się w Polsce demokracji niesie wartości i przesłania, które obiektywnie są niezgodne z zasadą ścisłego podporządkowania. Mimo, iż zasada podporządkowania, hierarchiczności jest charakterystyczna dla sił zbrojnych, to w państwach demokratycznych, przybiera ona nieco inny wymiar, niż znany z poprzedniego ustroju Polski.

Dowodzenie jest formą kierowania ludźmi, ściśle związaną z wojskiem, skupioną wokół organizowania i powodowania określonych zachowań i działań podwładnych.

Jest także, ciągłym procesem oddziaływań interpersonalnych wynikających z wypełniania ról społeczno-organizacyjnych przez dowodzących i dowodzonych. Wspólnym punktem dla obydwu stron jest wykonanie rozkazu.

Należy również zwrócić uwagę, że konsekwencją ogólnego rozwoju cywilizacyjnego jest to, iż społeczeństwo składa się z jednostek, które osiągnęły wyższy poziom edukacyjny i kwalifikacyjny w porównaniu do pokoleń rodziców. Czego konsekwencją jest żądanie młodego pokolenia aby byli kierowani w sposób uwzględniający ich godność osobistą.

W dorobku naukowym ostatnich lat pojawiło się szereg teorii na temat organizacji i ich zarządzania, które to określają zasady współdziałania jej szeregowych członków i zależności między przełożonym i podwładnym.

W naukach wojskowych również pojawiły się rozważania na temat kształtu współczesnego dowodzenia oraz cech osobowościowych dowódców. Opracowaniem teoretycznym tego zagadnienia zajmował się min. N. Dixon w „On the Psychology of Military Incompetence” oraz polscy teoretycy, czego rezultatem może być przedstawiona krótka charakterystyka stanowiąca kwintesencję cech oficera, dowódcy formacji wojskowych niezależnie od rodzaju sił zbrojnych.

- emocje i stres – na skutek występowania ujemnych emocji powstaje distres, powodujący liczne zaburzenia i dolegliwości psychosomatyczne, utrudnienia logicznego myślenia i podejmowania decyzji.

Niedocenie ryzyka w procesie decyzyjnym, może zrodzić zagrożenie dla jakości realizowanych przez system dowodzenia obrony powietrznej zadań. Zachowanie się osób funkcyjnych tego systemu w opisywanych sytuacjach może być różnorodne, a niektórych, ekstremalnych przypadkach - znacząco odbiegać od racjonalnego działania. Kierując się dążeniem do obniżenia potencjału niepewności w sytuacjach, w których dominuje deficyt informacyjny oraz wszelkiego rodzaju zakłócenia, należy skorzystać z funkcji kojarzenia zjawisk, cech czy faktów. Taki zabieg stwarza realną szansę na zidentyfikowanie zamiaru i celu działania tych obiektów powietrznych, których przynależność nie została w danym momencie określona.

zakres władzy, kompetencje, wiedzę specjalistyczną, wiedzę humanistyczną a także autorytet. Dowódcy mają prawo do określenia swojego stylu pracy z podwładnymi, ale ich działania są wypadkową wielu składowych.

Jakie kształtują się opinie kadry Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej odnośnie kwestii dowodzenia i kluczowych wyznaczników tego procesu przedstawione zostanie w postaci prezentacji danych empirycznych².

Tabela 1. Kryteria wyznaczające kompetencje dowódcy (dane w %)

Lp.	Kryteria	Opinie kadry Sił Powietrznych
1.	Należy posiadać cechy osobowościowe poparte przygotowaniem zawodowym.	85,8
2.	Wystarczy posiadać cechy osobowościowo – zawodowe	10,6
3.	Inne	2,6
4.	Wystarczy posiadać dobrą wiedzę teoretyczną z zakresu dowodzenia	2,0

Z powyższej analizy danych wynika, że zdaniem badanej kadry zawód wojskowy, a szczególnie na stanowiskach dowódczych nie jest profesją dla każdego, gdyż do jego wykonywania niezbędne są walory osobowościowe poparte profesjonalnym przygotowaniem.

Z uwagi na charakter pracy kadry dowódczej, czyli przygotowanie i ukształtowanie młodych ludzi do roli żołnierza, który będzie musiał wykonywać zadania w warunkach pokojowych, jak i na polu walki, zawód wojskowy można zaliczyć do tak zwanych profesji społecznych. Przed dowódcami stoi nie lada zadanie, gdyż z nie sformułowanej grupy, często pochodzących z różnych środowisk, młodych mężczyzn mają stworzyć formację wojskową. Kim w związku z tym powinien być dowódca, stojący naprzeciw współczesnej młodzieży. Młodzieży poborowej, która należy zaznaczyć wychowała się i ukształtowała już w nieco innych warunkach społeczno – bytowych niż jej dowódcy starsi od nich zaledwie o 10 lat.

Jakie są opinie w tej kwestii, kadry mającej doświadczenie w dowodzeniu i posiadający bezpośredni kontakt z żołnierzami z poboru można zaobserwować na podstawie danych zaprezentowanych w poniższej tabeli.

² Poniższe dane zostały wyodrębnione tylko odnośnie Sił Powietrznych z badań prowadzonych we wszystkich rodzajach wojsk w ramach programu pt. „Przygotowanie absolwentów szkół wojskowych do samodzielnej pracy wychowawczej w pododdziale”, autorstwa W. Nowosielskiego i A. Orzyłowskiej, WBBS, Warszawa 2002.

Cechy dowódcy wojskowego¹.

1. Postępujący w sposób niekonwencjonalny podporządkowujący swoje działania kryterium efektywności i funkcjonalności, a nie tradycji.
2. Przychylny nowym ideom i propozycjom rozwiązywania sytuacji trudnych, otwarty intelektualnie, posiadający zdolność przystosowania się do nowych warunków.
3. Profesjonalizm i kompetencja w realizacji zadań służbowych.
4. Zdecydowanie w podejmowaniu działań służbowych tych o wysokim i niskim poziomie ryzyka, sprawność fizyczna.
5. Sprawiedliwość w ocenach umiejętności i profesjonalizmu podwładnych a także postrzegania ich przez pryzmat rzeczywistych osiągnięć a nie sugestii małosłownych (np. w zakresie fryzury).
6. Posiadanie zdolności empatii (wzucia się w sytuację podwładnych) co może skutkować akceptacją i przychylnością innych.
7. Zdolność do prezentowania swoich spostrzeżeń i sugestii przełożonym, szczególnie w sytuacjach gdy są oni innego zdania lub oceny.
8. Posiadanie wyważonego stosunku względem samego siebie czyli bez zawyżonej samooceny lub obniżonego poczucia własnej wartości.
9. Posiadanie właściwego stosunku do autoprezentacji, bez zbędnych zabiegów kreujących własną popularność i przesadne akcentowanie rytuałów.
10. Umiejętność dostrzegania walorów intelektualnych i profesjonalizmu u przeciwnika, a także wykorzystywanie informacji o nim.
11. Dbłość o zdrowie i życie podwładnych a także posiadanie zrozumienia dla ich niedyspozycji psycho-fizycznych.
12. Dojrzałość emocjonalna (heteroseksualny) zdolny do przeżywania uczuć wyższego rzędu tj. miłość, fascynacja, przyjaźń.
13. Posiadanie poczucia humoru
14. Posiadanie wysokiego stopnia akceptacji dla wykonywanego przez siebie zawodu, który jest źródłem samorealizacji.

Wymogiem współczesności jest dowodzenie skuteczne, zgodne z obowiązującym prawem i postanowieniami regulaminów. Aby jednak proces dowodzenia miał szansę powodzenia, dowódcy powinni posiadać tzw. moc sprawczą, czyli uprawnienia formalne, określony

¹Na podstawie S. Jarmoszko (red.), Podstawy pedagogiki w kształceniu oficerów, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 38.

by najbardziej optymalny we współczesnej armii. Jakże uzyskano wyniki przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3. Proponowany przez badanych styl dowodzenia (dane w %)

Lp.	Styl dowodzenia	Opinie kadry Sił Powietrznych
1.	Dowodzenie skierowane na efektywność działania	41,6
2.	Dowodzenie skierowane na pracę z ludźmi	32,4
3.	Dowodzenie skierowane na wykonanie zadania	26,0

W prawdzie tylko średnio 1/3 badanych deklaruje znajomość rozwiązań z zakresu dowodzenia preferowanych przez armie sojusznicze i jednocześnie ponad 40%-owe poparcie dla dowodzenia skierowanego na efektywność działania może świadczyć, iż koncepcja dowodzenia przez cele spotkałaby się z aprobatą kadry Sił Powietrznych.

Kwestią niebagatelną w procesie dowodzenia jest nieformalny autorytet dowódcy, gdyż to właśnie on jest swego rodzaju wyznacznikiem zaufania jakie posiada dowódca u swoich podwładnych. Tą tezę w znacznym stopniu potwierdzają wyniki badań. Otóż 63,2% kadry dowódczej Sił Powietrznych jest zdania, że autorytet nieformalny jest potrzebny a nawet niezbędny do dobrego sprawowania funkcji dowódcy pododdziału. Przeciwnego zdania było 14,4% respondentów, natomiast 22,4 uznało że, nie ma zdania w tej kwestii. Można zatem sądzić że, autorytet nieformalny jaki posiada dowódca szczebla podstawowego u swoich podwładnych jest wartością, która podnosi efektywność pracy dowódczo – wychowawczej w pododdziale.

Uznanie i nieformalny autorytet dowódców u podwładnych jest wynikiem różnych uwarunkowań między innymi klimat wzajemnego poszanowania między podwładnymi i przełożonymi, współpraca, podmiotowe traktowanie podwładnych lub uwzględnianie ich potrzeb społecznych.

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie jaki kształt powinny przyjąć standardy dowodzenia w Siłach Powietrznych Wojska Polskiego zwrócono uwagę na postrzeganie roli znaczenia szeregowych żołnierzy z punktu widzenia kadry i perspektywy ich doświadczeń zawodowych. Wiadomym jest, że w systemach państw demokratycznych jednostka ludzka stanowi wartość nadrzędną, czy zatem zasada ta może być stosowana również w warunkach wojsko-

Tabela 2. Model współczesnego dowódcy (dane w %)

Lp.	Zaprezentowane modele	Opinie kadry Sił Powietrznych
1.	„Dowódca nauczyciel – instruktor” – przygotowanie młodych ludzi do wykonywania określonych zadań.	44,0
2.	„Dowódca wychowawca” – kształtowanie prawidłowych zachowań u młodych ludzi.	41,8
3.	„Dowódca wychowawca – instruktor” – od wychowania do przygotowania do wykonywania zadań.	11,4
4.	Inne	2,8

Od współczesnych dowódców wymaga się umiejętności wychowawczych i dydaktycznych. Kadra powinna być przygotowana na rozwiązania ewentualnych problemów związanych z przystosowaniem żołnierzy z poboru do warunków koszarowych, jak i wyszkolenia ich do wykonywania obowiązków służbowych. Fakt, że ponad 40% badanych skłoniło się ku opcji, że współczesny dowódca to przede wszystkim „nauczyciel – instruktor” może świadczyć że w Siłach Powietrznych pojawiła się tendencja odchodzenia od założenia, że wojsko wychowuje na rzecz wojsko szkoli.

W armiach członkowskich NATO opracowano koncepcję dowodzenia przez cele. Dowodzenie przez cele to styl wyzwalający wiarę w człowieka, pozwalający na samodzielność i inicjatywę podwładnych w każdym etapie wykonywania zadania. Podmiotem w równym stopniu jest dowódca i jego podwładni. W tak pojmowanym stylu dowodzenia, działanie wszystkich członków zespołu jest w kierunku wykonania zadania i dlatego też taki model daje duże szanse powodzenia i sukcesu.³ W związku z powyższym, został zdiagnozowany stan wiedzy kadry odnośnie koncepcji dotyczących dowodzenia funkcjonujących w armiach sojusznicych. Analiza empiryczna materiału badawczego wykazała że, odpowiedzi pozytywne, negatywne i nieokreślone kształtują się w podobnych wartościach liczbowych. Otóż 33,5% badanych stwierdziło, że zna omawianą koncepcję, 34,3% zadeklarowało brak jej znajomości, a 32,2% udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Jednocześnie badanym zaprezentowano style dowodzenia, między innymi jeden opierający się na koncepcji dowodzenia przez cele, i poproszono o wyrażenie opinii, który z nich był

³ Por. J. Borkowski, Style dowodzenia. Vademecum dydaktyczno – wychowawcze, Warszawa 1998.

Tabela 5. Współzależność modelu dowodzenia z teoriami kierowania zasobami ludzkim, znanych z nauk humanistycznych (dane w %)

Zaproponowane odpowiedzi	Opinie kadry Sił Powietrznych
Model dowodzenia powinien być wzorowany na teoriach kierowania zasobami ludzkimi	58,6
Model dowodzenia nie powinien być wzorowany na teoriach kierowania zasobami ludzkimi	23,2
Trudno powiedzieć	18,2

Zastanawiające jest, że tak duży odsetek badanych nie akceptuje teorii kierowania zasobami ludzkimi, znanych z nauk humanistycznych w modelu dowodzenia. Można sądzić, że respondenci, którzy wybrali opcję odpowiedzi „trudno powiedzieć” raczej skłaniają się kierunku braku akceptacji dla omawianych kwestii.

Przynależność polskiej armii do struktur NATO obliguje ją do dostosowania struktur dowódczych do standardów obowiązujących w sojuszu. Jak powinien toczyć się ten proces zdaniem kadry dowódczej Wojsk Lotniczych zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 6. Proponowany sposób modyfikowania struktur dowódczych polskiej armii (dane w %)

Opinie badanych	Opinie kadry Sił Powietrznych
Należy wypracować własne standardy zgodne z naszymi realiami	44,7
Należy korzystać z wzorów innych, ale dostosować je do naszych realiów	36,5
Należy korzystać ze sprawdzonych wzorów armii sojuszniczych	15,3
Inne	3,6

Większość respondentów jest zdania, że modyfikacja struktur dowodzenia Wojska Polskiego powinna opierać się na wypracowaniu własnych standardów zgodnych z naszymi realiami. Najmniej popularny w Siłach powietrznych okazał się pogląd o korzystaniu ze sprawdzonych wzorów armii sojuszniczych. Oczywiście jak wskazują wcześniejsze analizy standardy dowodzenia w Wojsku Polskim powinny opierać się na różnorodnych kryteriach.

Pobyt w wojsku dla młodych mężczyzn w ramach odbywania zasadniczej służby nie musi być postrzegany w kategoriach przymusu i straconego czasu, a zwłaszcza obecnie gdy będzie ona skrócona do dziewięciu miesięcy. Taki stan rzeczy jest niewątpliwie wyzwaniem

wych. Jaki był stosunek kadry względem zaproponowanych wyznaczników jako standardów współczesnego dowodzenia prezentuje poniższa tabela.⁴

Tabela 4. Wyznaczniki współczesnego dowodzenia żołnierzami służby zasadniczej (dane w %)

Wyznaczniki	Opinie kadry Sił Powietrznych		
	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Klimat wzajemnego poszanowania	94,0	6,0	0
Współpraca	88,1	11,9	0
Podmiotowe traktowanie podwładnych	35,0	63,8	1,2

Zdecydowana większość respondentów nie kwestionuje w dowodzeniu takich aspektów jak klimat wzajemnego poszanowania, czy współpraca, jednakże podmiotowe traktowanie podwładnych nie zostało już tak powszechnie zaakceptowane. Rzecz wydaje się o tyle zastanawiająca, że podmiotowe traktowanie podwładnych jest, jakby nie było, wyznacznikiem klimatu wzajemnego poszanowania. Takie opinie mogą również być podyktowane swego rodzaju obawą kadry przed nadmiernym rozluźnieniem dyscypliny wojskowej. Jednakże w tym miejscu należy zwrócić uwagę, że podmiotowe traktowanie podwładnego w warunkach wojskowych to niejednokrotnie dostrzeżenie jego problemów osobistych, rodzinnych lub zdrowotnych. To także przydział zadań służbowych stosownych do jego możliwości intelektualnych i psycho-fizycznych. Tego typu zabiegi dowódcy mogą skutkować tym, że żołnierze słabsi lub z chwilową niedyspozycją nie staną się obiektem zachowań dyskredytujących ze strony swoich kolegów.

Obecnie daje się zaobserwować duży rozwój nauk humanistycznych, doceniany jest jej wkład w organizację życia społecznego, definiowanie i regulowanie relacji międzyludzkich, a także określaniu funkcji i znaczenia jednostki we współczesnym społeczeństwie. Czy nauki humanistyczne powinny kreować współczesne standardy dowodzenia w opinii kadry dowódczej prezentuje poniższa tabela.

⁴ Poniższe dane zostały wyodrębnione tylko odnośnie Sił Powietrznych z badań prowadzonych we wszystkich rodzajach wojsk w ramach programu pt. „Przygotowanie kadry i absolwentów szkół wojskowych do pracy dowódczo – wychowawczej w strukturach NATO”, autorstwa A. Orzyłowskiej, WBBS, Warszawa 2002.

Współcześni dowódcy powinni być szczególnie starannie przygotowani do swej roli, gdyż przyjdzie im funkcjonować i zdobywać pozycję przywódcy w niełatwej rzeczywistości. Nie bez znaczenia jest proces transformacji ustrojowej, w wyniku którego nastąpiła liberalizacja zależności społecznych. Należy zwrócić uwagę na sytuację społeczno-ekonomiczną, która ogranicza młodym ludziom życiowe szanse stwarzając problemy natury ekonomiczno – bytowej. Sytuacja ta kreuje postawy krytyczne a także – z drugiej strony – życiowy nihilizm, mogący być podłożem zmiany hierarchii wartości i zachowań niepożądanych w wojsku.

Nie bez znaczenia dla przygotowania nowych metod i praktyk dowódczych jest zwrócenie uwagi na proces akceleracji społecznej czyli „młodzież niejednokrotnie czuje się bardziej dojrzała emocjonalnie i społecznie niż jest nią w rzeczywistości i podejmuje decyzje, do których nie jest przygotowana”⁶ co może być utrudnieniem w pracy dowódczej.

Sytuacja jak o tyle optymistyczna, iż popularne są wśród młodych ludzi wszelkiego rodzaju obozy przetrwania czy przyswajania - poznawania zasad sztuki survivalu. Również młodzież nastoletnia chętnie podejmowała naukę w klasach licealnych o profilu wojskowym⁷. Młodzież chętnie decyduje się na szkolenie i przebywanie w warunkach ciężkich, charakterystycznych dla wojska (niejednokrotnie obozy te są organizowane przy współudziale i pomocy jednostek wojskowych). Znamienne jest też to, że elementami scalającymi jej szeregi jest ubiór wzorowany na mundurach wojskowych, dyscyplina, posłuszeństwo wobec osób kierujących (przełożonych), skupienie uwagi i wysiłku na wykonaniu zadania.

⁶ Encyklopedia Pedagogiczna, Fundacja Innowacja 1993.

⁷ Wniosek na podstawie badań M. Kloczkowskiego, Efektywność eksperymentu z klasami profilowanymi wojskowo w szkołach ponadgimnazjalnych, WBBS, Warszawa 2003.

dla pracy dowódców szczególnie tych ze szczebla podstawowego. Należy zatem zwrócić uwagę jakie czynniki mogą wpłynąć na poprawę wizerunku instytucji wojska.

Mozna sądzić że, na efektywność pracy dowódczo – wychowawczej w dużym stopniu wpływa samopoczucie podwładnych i ich wewnętrzna aprobata dla zasad funkcjonowania systemu w jakim się znajdują. Jednym z elementów scalających relacje podwładny – przełożony jest uwzględnienie potrzeb tych pierwszych przez drugich. Jakie jest zdanie kadry Wojska Polskiego w kwestii postrzegania potrzeb społecznych żołnierzy zasadniczej służby wojskowej a efektywność pracy dowódczej prezentuje poniższa tabela.

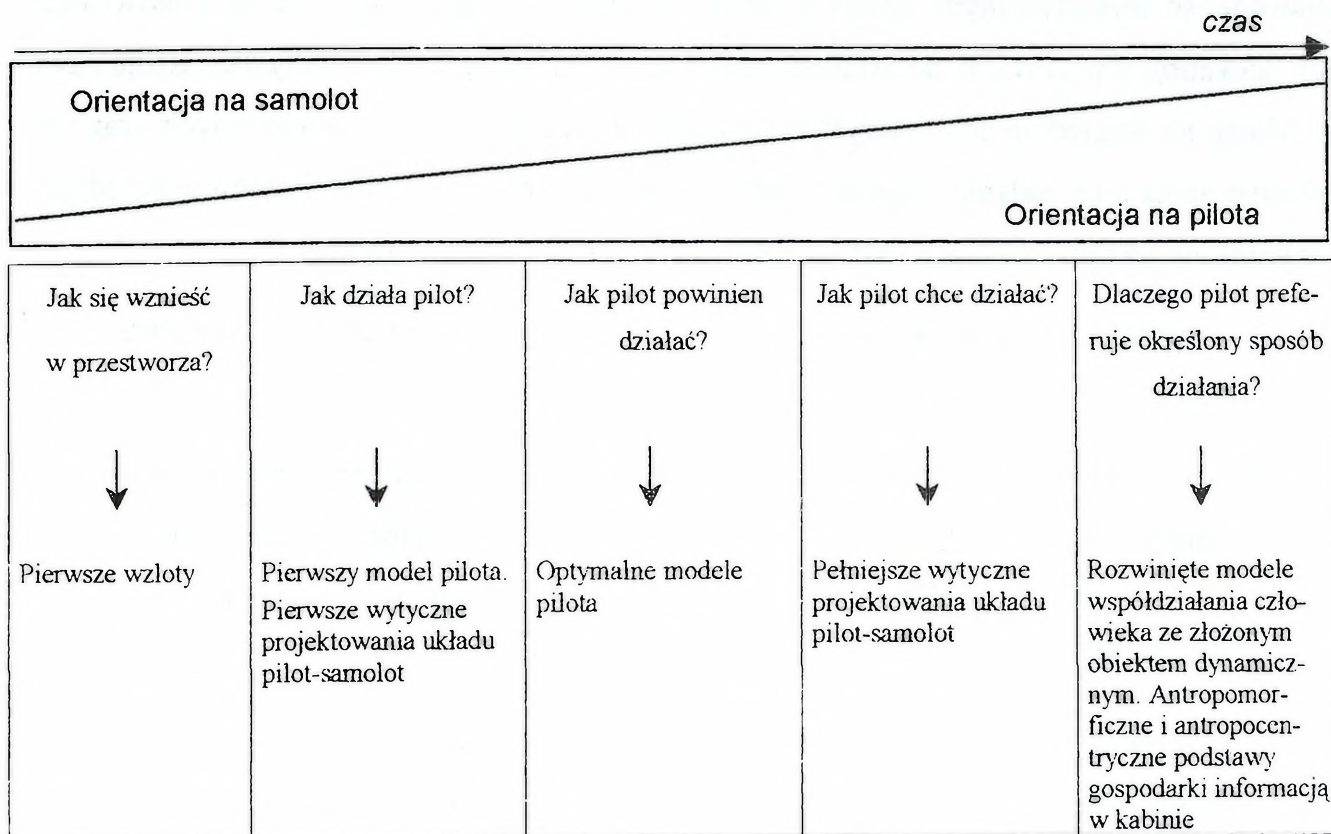
Tabela 7. Wpływ zaspakajania potrzeb żołnierzy służby zasadniczej na efektywność pracy dowódczo-wychowawczej (dane w %)⁵

Potrzeby	Kadra wszystkich rodzajów wojsk		
	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Ukierunkowanie nabytej wiedzy i doświadczenia na dobrą realizację zadań	87,4	7,3	5,4
Dostosowanie zadań do możliwości żołnierza	86,6	8,6	4,8
Wykorzystywanie zdobytych umiejętności wojskowych w czasie służby	84,9	10,6	4,5
Poznawanie (zdobywanie wiedzy wojskowej)	84,1	11,4	4,5
Satysfakcja ze służby	83,6	11,8	4,6
Wykazanie się w służbie	80,3	15,2	4,5
Awans	73,7	19,7	6,6
Kontakt ze środowiskiem cywilnym	68,3	22,9	8,8
Współdecydowanie w sferach nie określonych regulaminem	66,8	23,5	9,7

Zaprezentowane dane świadczą o tym, że większość respondentów uznaje, iż na efektywność pracy dowódczo – wychowawczej z żołnierzami zasadniczej służby wpływa uwzględnianie ich potrzeb społecznych. Największy odsetek poparcia zdobyło ukierunkowanie nabytej wiedzy i doświadczenia, natomiast najmniejszą akceptację zdobyła kwestia współdecydowania w sferach nieokreślonych regulaminem.

⁵ Dane ze sprawozdania A. Orzyłowska, Przygotowane kadry i absolwentów szkół wojskowych do pracy dowódczo – wychowawczej w strukturach NATO, WBBS, Warszawa 2002.

Rysunek 1. Zmiana relacji pilot - maszyna



Źródło: opracowano na podstawie: J.M. Morawski, Gospodarka informacją w układzie pilot-samolot, Rzeszów-Warszawa 1994.

Współcześnie, kiedy siły powietrzne mogą uczestniczyć w misjach pokojowych, re-agowaniu kryzysowym, czy też w działaniach wojennych, spektrum zadań wykonywanych przez kadrę jest szerokie. Z jednej strony ratuje ona życie i niesie pomoc, z drugiej może doprowadzić do destrukcji i unicestwienia. Realizacja tych zadań, przy współdziałaniu skomplikowanych i wyspecjalizowanych urządzeń⁴, odbywa się niekiedy w złożonym środowisku, które w określony sposób oddziałuje na układ człowiek-technika.

⁴ Poszczególni wykonawcy i decydenci mają z techniką trwałe i bezpośredni kontakt lub też pośredni i czasowy. Niektórzy z nich, nie posiadając takiej styczności wcale, muszą znać jego możliwości, aby właściwie zdecydować o jego użyciu.

ppłk dr inż. Stanisław Sirko
Wydział Lotnictwa i OP AON

WPLYW MATERIALNEGO I SPOŁECZNEGO ŚRODOWISKA NA FUNKCJONOWANIE DOWÓDCÓW W SIŁACH POWIETRZNYCH

Wstęp

Siły powietrzne, są istotnym składnikiem potencjału obronnego kraju. Jako dynamicznie rozwijający się rodzaj sił zbrojnych, przedstawiają sobą skomplikowany i złożony system, w którym zachodzą nieustanne zmiany związane z ich funkcjonowaniem. Realizowane przez nich zadania¹, w ramach ustaleń narodowych i sojuszniczych, między innymi, cechuje zaangażowanie specjalistycznego sprzętu², który jest eksploatowany przez wysoko wykwalifikowaną kadre.

Działalność kadry³ w siłach powietrznych ulega postępującej instrumentalizacji. Jej wynikiem jest wzrost liczby obiektów technicznych oraz ich zróżnicowanie ze względu na przeznaczenie. Są one coraz bardziej złożone i wykazują lepsze właściwości użytkowe, które właściwie wykorzystywane ułatwiają realizację określonych zadań. Okazuje się jednak, że wysoki stopień skomplikowania sprzętu bojowego, który dokonał się w ubiegłym stuleciu spowodował, że wyraźne stały się dysproporcje pomiędzy możliwościami jego sprawnego działania, a możliwościami użytkujących i obsługujących go ludzi. Sprawilo to, że zmieniła się rola człowieka w układzie człowiek – technika (rysunek 1).

¹ W ostatnim okresie znacznie poszerzył się ich zakres (działania inne niż wojna).

E. Zabłocki, Współczesne siły powietrzne, Warszawa 2002.

B. Zdrodowski, M. Marszałek, Operacje pozawojenne sił powietrznych, Warszawa 2002.

J. Karpowicz, Lotnictwo w operacjach pokojowych, Warszawa 2001.

² Sprzęt ten, przyjmując najszerze znaczenie kultury, jako ogół materialnych i niematerialnych wytworów człowieka, można zaliczyć do swoistej kultury materialnej sił powietrznych.

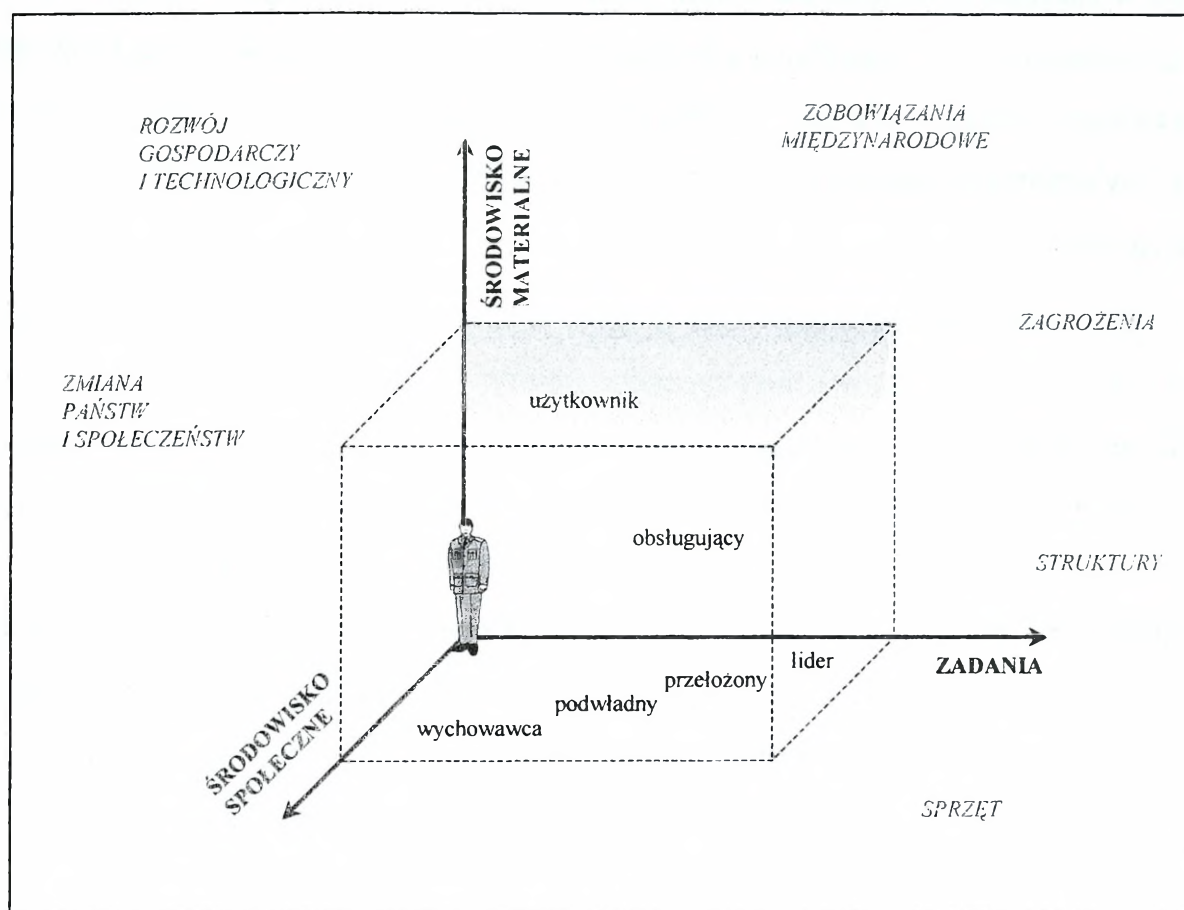
K. Olechnicki, P. Załęcki, Słownik socjologiczny, Toruń 1998.

M. Cieślarczyk, Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych, Warszawa 2001.

³ Rozważania dotyczą profesjonalnych działań kadry. Do najistotniejszych różnic, w komponencie behawioralnym, działań profesjonalnych i potocznych zalicza się: poziom kwalifikacji pracowników, stopień instrumentalizacji działań, stopień konkretności i jednoznaczności dyrektyw praktycznych oraz poziom określoności konsekwencji realizacji dyrektyw praktycznych.

A. Lewicka-Strzałecka, Determinanty projektowania działań potocznych, „Prakseologia” 1989, nr 1-2.

Rysunek 2. Środowisko pracy dowódców



Źródło: opracowanie własne

Tak więc na funkcjonowanie pilotów wpływają między innymi: przeciążenie, niedotlenienie, drgania, hałas. Pracę kadry, która obsługuje statki powietrzne, między innymi, utrudnia hałas⁷, warunki atmosferyczne oraz przyjmowana pozycja ciała. Dla kadry Wojsk Obrony Przeciwlotniczej i Wojsk Radiotechnicznych obok czynników fizycznych, istotne są czynniki psychofizyczne i czasowe.

Analizując wydawnictwa zwarte i artykuły zamieszczone w prasie lotniczej, można zauważyć, że problematyka warunków pracy kadry nie jest często poruszana. Wśród istniejących publikacji najwięcej uwagi poświęca się warunkom funkcjonowania pilotów. Według K. Płatonowa czynniki oddziałujące na pilota w procesie pracy można podzielić na: czyn-

⁷ Hałas pochodzący od silników lotniczych, charakteryzuje się wysokim nasileniem (ponad 120 dB na płaszczyźnie, gdzie odbywa się obsługa i przygotowanie samolotów do lotu i ponad 90 dB na jego skraju) oraz szerokim zakresem częstotliwości. A. Gawin, M. Witoś, zagrożenia personelu SIL hałasem lotniczym, „Informator ITWL” 1992, nr 4.

Środowisko funkcjonowania dowódców

Różnorodność wykonywanych zadań w siłach powietrznych powoduje, że na stanowiskach pracy, na kadre, a w tym i na dowódców, zwłaszcza niższych szczebli, wpływają różne czynniki. Mając na względzie charakterystyczne cechy współczesnych sił powietrznych oraz wykonywane przez nich zadania, na pracę kadry (spośród wymienianych w literaturze przedmiotu⁵ czynników środowiska), w siłach powietrznych głównie mają wpływ:

- czynniki fizyczne - hałas, oświetlenie, mikroklimat (temperatura, wilgotność i ruchliwość powietrza), promieniowanie elektromagnetyczne i inne,
- czynniki psychofizyczne - obciążenie nerwowo-psychiczne (napięcie uwagi, napięcie zmysłów itp.), pozycja przy pracy (stojąca, siedząca, zmienna), tempo pracy i jej monotonność (stałość ruchów, jednostajność widzenia, słyszenia i innych impulsów),
- czynniki społeczne - wynikające z istniejących powiązań i wzajemnych kontaktów między przełożonymi, a podwładnymi oraz między współpracownikami,
- czynniki czasowe - określające czas wystawienia kadry na działanie rzeczowych i społecznych czynników środowiska pracy.

Świadomość negatywnych zjawisk towarzyszących oddziaływaniu tych czynników jest bardzo istotna, bowiem przyczyniają się one do wzrostu liczby popełnianych przez ludzi błędów⁶. Oddziaływanie czynników środowiska pracy na kadre sił powietrznych, jest zróżnicowane i zależne od miejsca i rodzaju wykonywanych zadań.

⁵ Np. E. Górska, Ergonomia. Projektowanie diagnoza eksperymenty, Warszawa 2002. E. Górska, E. Tytyk, Ergonomia w projektowaniu stanowiska pracy, Warszawa 1996. E. Tytyk, Projektowanie ergonomiczne, Warszawa-Poznań 2001. M. Wykowska, Ergonomia, Kraków 1994. E. Ziobro, Ergonomia, Wrocław 1989. M. Sikorski, (www.zie.pg.gda.pl).

⁶ Np. w czasie eksperymentu (strzelanie z pocisków kierowanych – szkolenie na trenerach przy sztucznym modelowaniu poziomu hałasu) zauważono, że wraz ze wzrostem poziomu hałasu zmniejszyła się liczba trafień. Stwierdzono również, że w skrajnych warunkach akustycznych, czas wykonania zadania był zróżnicowany o około 20%. E. Kowal, Ekonomiczno-społeczne aspekty ergonomii, Warszawa-Poznań 2002.

kończy się to dla pilota szczęśliwie (tabela 1). Tragiczne lub powodujące uszkodzenia ciała pilotów zdarzenia powstają mimo, że fotele są wyposażone w mechanizmy, których zadaniem jest ochrona lotnika (ograniczenia dla kończyn, mechanizmy wymuszające odpowiednią pozycję podczas katapultowania).

Tabela 1. Skutki katapultowania pilotów w różnych krajach

Charakterystyka	Kraj			
	Polska	Niemcy	Bułgaria	Australia
Lata	1988-1998	1981-1997	1953-1993	1951-1992
Zgon	11,1%	3,4%	16,7%	6,5%
Ciężkie uszkodzenie ciała	11,1%	34,9%	23,3%	27,1%
Lekkie obrażenia	51,9%	47,7%	28,3%	59,8%
Bez obrażeń	25,9%	14,0%	31,7%	6,6%

Źródło: Omówienie przypadków katapultowania w RAAF w latach 1951-1992, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 1996, nr 4. Przypadki katapultowania się członków załóg lotniczych w Republice Bułgarii, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 1996, nr 4. U. Werner, Obrażenia ciała doznane podczas katapultowania w lotnictwie niemieckich sił powietrznych w latach 1981-1997, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 2000, nr 1. M. Wojtkowiak, T. Jasiński, K. Kowalczyk, Analiza katapultowań w aspekcie przyczyn i występowania obrażeń ciała w lotnictwie polskim w latach 1988-1998, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 2002, nr 4.

Kłopoty zdrowotne pilotów (ponad 50% pilotów śmigłowców Sił Zbrojnych Australii, zgłasza bóle pleców)¹³ wynikają, jak wykazują autorzy artykułu z drgań podczas lotu oraz wadliwie, pod względem ergonomicznym, zaprojektowanej kabiny śmigłowca. Wskazują oni, że dolegliwości te, związane są ze zmianami w nacisku krążków międzykręgowych, a które to wynikają z niewłaściwej pozycji pilota oraz wpływu wibracji.

Kadra sił powietrznych funkcjonuje w systemie społecznym, który M. Crozier i E. Friedberg określają jako układ wzajemnych zależności i powiązanych ze sobą działań¹⁴. Zależności te i powiązania, są istotne (na co zwracają uwagę R. Gal i D. Mangelsdorff), bowiem

¹³ Autorzy artykułu przeprowadzili badania wśród 200 pilotów z różnych formacji. M.K. Thomae, J.E. Porteous, J.R. Brock, G.D. Allen, R.F. Heller, Bóle krzyża u australijskich pilotów śmigłowców bojowych: Badania wstępne, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 1998, nr 4.

¹⁴ M. Crozier, E. Friedberg, Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego, Warszawa 1982.

bezpośrednio z wykonywaniem pracy przez niego, a mogące wpływać na występowanie stanu zmęczenia⁸. Innego podziału tych czynników dokonał R. Merkel, który realizując badania kliniczne w zakresie przemęczenia w lotnictwie, wyspecyfikował trzy ich zespoły. Pierwszy z nich to czynniki, które oddziałują na pilota w locie. Kolejny zespół to grupa czynników, które wynikają z indywidualnych cech pilota oraz jego aktualnego samopoczucia. Ostatni to czynniki związane z warunkami środowiskowymi w jakich pilot przebywa i realizuje swoje zadania na ziemi⁹.

W celu ułatwienia funkcjonowania pilotów w nieprzyjaznym dla nich środowisku (atmosfera), opracowywane są dla nich specjalne ubiory, które mają ograniczać wpływ niekorzystnych elementów (np. przeciążenie). Zastosowanie ubiorów przeciążeniowych poprawia reakcje pilotów na bodźce wzrokowe oraz zmniejsza liczbę popełnianych przez nich błędów, w wyniku lepszej tolerancji przeciążeń oraz utrzymania procesów przetwarzania informacji na odpowiednim poziomie. W przypadku nowoczesnych supermanewrowych samolotów prowadzone są prace i badania, zmierzające do opracowania skutecznego (pozwalającego na tolerancję +10Gz bez widocznego wysiłku pilotów) ubioru¹⁰. Nieprzyjazne środowisko w którym piloci funkcjonują oraz charakter realizowanych przez nich zadań sprawia, że przed konstruktorami stoją wysokie wymagania¹¹.

W warunkach współczesnego pola walki coraz więcej działań lotniczych wykonywanych jest w warunkach nocnych. Dlatego też prowadzone są badania zmierzające do usprawnienia urządzeń wspomagających widzenie pilotów w nocy. Rozwój systemów, które wspomagają widzenie nocne dąży do uzyskania obrazów niewidzialnych przez nieuzbrojone oko, poprawy sprawności wzrokowej w typowych warunkach oraz zmniejszenie olśnienia. Jak podają K. Stasiak, W. Skowroński, M. Strąg, w bazach lotniczych US Air Forces znajdują się specjalne pracownie, gdzie odbywają się szkolenia dotyczące fizjologii i patologii widzenia w specyficznych warunkach nocnych¹².

W trudnych sytuacjach piloci samolotów bojowych i niektórych śmigłowców mogą opuścić statek powietrzny za pomocą fotela katapultowego. Okazuje się jednak, że nie zawsze

⁸ К.К. Платонов, Психология лётного труда, Москва 1960.

⁹ R. Merkel, Przemęczenie lotnicze, „Medycyna Lotnicza” 1962, nr 6.

¹⁰ R. Mikuliszyn, O. Truszczyński, Czynniki ludzki w aspekcie lotów na samolotach supermanewrowych, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 2000, nr 4.

¹¹ Np. Konieczność uwzględnienia wielu parametrów przy projektowaniu kabiny pilota. Por. J. Ernsting, A.N. Nicholson, D.J. Rainford, Aviation Medicine, Oxford • Auckland • Johannesburg • Melbourne • New Delhi 1999.

¹² K. Stasiak, W. Skowroński, M. Strąg, Systemy wspomagające widzenie w nocy, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 2001, nr 3.

że brak przygotowania kadry, w tym zakresie, z jednej strony może być przyczyną sprawczą jej dyskomfortu psychicznego, z drugiej może prowadzić do osłabienia jej efektywności działania.

Zakładając, że kadra może pracować w zespołach międzynarodowych lub spotykać ludzi z różnych rejonów świata (misje poza granicami kraju), należy pamiętać o pewnych różnicach kulturowych. Odnoszą się one między innymi do pojęcia czasu, pojmowania władzy, poczucia bezpieczeństwa, pojęcia przestrzeni osobistej, komunikowania, czy też wreszcie dostrzegania tego co dobre i właściwe, a co złe.

Wybrane elementy środowiska materialnego i społecznego kadry¹⁹

Rozwój nauki i techniki sprawia, że pojawiają się coraz doskonalsze urządzenia. W sytuacji, kiedy rozwój techniki wyprzedza możliwości człowieka, rodzą się problemy podczas jej eksploatacji przez użytkowników. Dlatego też niezbędne jest budowanie takich urządzeń, które w maksymalnym stopniu są dostosowane do możliwości użytkujących lub obsługujących je ludzi.

Kadra posiada własne preferencje w zakresie relacji występujących w układzie człowiek-technika (rysunek 3). W ocenie większości badanych (67,5%) urządzenia i maszyny powinny uwzględniać możliwości obsługujących je ludzi. Według innych respondentów (23,6%), głównie z dużym stażem pracy, to ludzie powinni przystosować się do urządzeń (pozostali nie zajęli jednoznacznego stanowiska).

Niewłaściwe oświetlenie ogranicza lub wyklucza zmysł wzroku. Obniżenie jego zdolności do sprawowania czynności kontrolnych sprawia, że rośnie koncentracja uwagi pracownika na wykonywanych czynnościach, co jeszcze bardziej pogłębia jego zmęczenie. Przyczynia się to do obniżenia wydajności i jakości pracy oraz wzrost liczby popełnianych błędów. Jak wynika z badań własnych, co piąty badany, stwierdził, iż jego stanowisko pracy nie jest dobrze oświetlone (przeważnie kadra stanowisk dowodzenia).

¹⁹ Wybrane elementy na podstawie: S. Sirko, Ergonomiczne uwarunkowania funkcjonowania kadry w siłach powietrznych, Warszawa 2003 oraz J. Kozuba, S. Sirko, Droga rozwoju zawodowego oficera Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej w świetle zachodzących zmian strukturalno-organizacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2001.

wchodzą w zakres zagadnień przystosowawczych jednostki i grupy do funkcjonowania w określonym środowisku¹⁵.

Rozważając warunki, w jakich może funkcjonować kadra sił powietrznych (działania zbrojne) należy zwrócić uwagę na te elementy, które odróżniają walkę od innych działań. Należą do nich: nieustanne zagrożenie życia, atrofia norm moralnych, wysoka odpowiedzialność zarówno za wynik działania oraz za życie podwładnych¹⁶. Mając na względzie spostrzeżenia E. Goffmana, należy zaznaczyć, że kadra znajduje się na ograniczonej przestrzeni i podlega tej samej władzy, kontakty interpersonalne we wszystkich fazach życia codziennego (szczególnie w małych garnizonach – jednostkach) ograniczają się do bezpośredniego środowiska, kadra funkcjonuje według ściśle zaplanowanego schematu narzuconego przez system formalnych zarządzeń, poszczególne czynności są częścią ogólnego zadania, które ma do spełnienia dana jednostka¹⁷.

Według J. Terlaka i T. Jasińskiego poczucie jakości życia kadry jednostek wojskowych można przeanalizować na kontinuum wymiaru restryktywność – nierestryktywność (jednostka jest uznawana za restryktywną jeśli wśród jej członków nie ma wzajemnego zaufania, akcentowany jest w większym stopniu sukces zbiorowy niż sukces jednostki, a członkowie tej organizacji nie mają poczucia rozwijania własnych zainteresowań, uzdolnień i umiejętności zawodowych). Na poczucie jej jakości życia, zdaniem J. Terlaka i T. Jasińskiego, powinny wywierać wpływ: kultura organizacyjna, przebieg procesów społecznych i klimat psychologiczny w organizacji. Oceniają oni, że wykonywanie zawodu żołnierza zawodowego (a zwłaszcza pilota) łączy się z działalnością wykonywanych w sytuacjach konfliktowych – stresowych. W ich ocenie sytuacje te można analizować w płaszczyźnie pilotowania samolotu bojowego i wykonywania określonych zadań wojskowych oraz w płaszczyźnie ogólnie pojętego życia wojskowego¹⁸.

Kadra funkcjonując w określonej rzeczywistości pełni wiele ról, które są związane z jej pracą i środowiskiem. Współcześnie pojawiają się nowe role, którym musi ona sprostać. Obserwując zachodzące zmiany można przypuszczać, że role te mogą być stosunkowo odległa od typowych, w których żołnierze występują, na co dzień. Tak więc mogą pojawić się obawy,

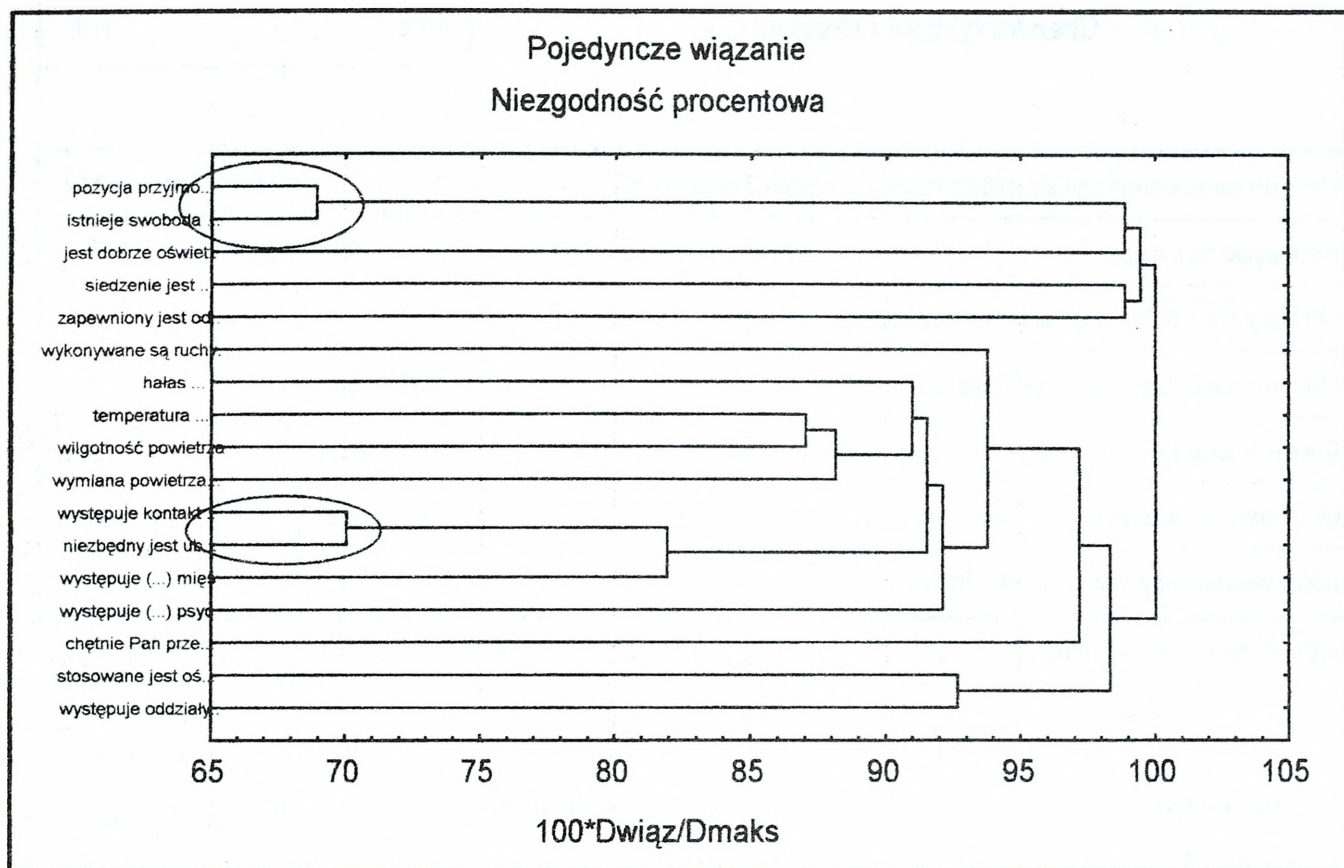
¹⁵ R. Gal, A.D. Mangelsdorff (red.), *Military psychology*, Chichester·New York ·Brisbane·Toronto·Singapore 1991.

¹⁶ S. Swebocki, J. Cendrowski, *Psychologia walki i dowodzenia*, Warszawa 1973.

¹⁷ M.T. Frankowski, *Człowiek w warunkach ekstremalnych*, Warszawa 2001.

¹⁸ J. Terlak, T. Jasiński, Ocena poczucia jakości życia u pilotów i żołnierzy jednostek wojskowych, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 1999, nr 4. J. Terlak, T. Jasiński, Konsekwencje psychologiczne pełnienia ról zawodowych i społecznych u pilotów i żołnierzy różnych jednostek wojskowych, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 2000, nr 1.

Rysunek 4. Dendrogram oceny warunków pracy na stanowisku

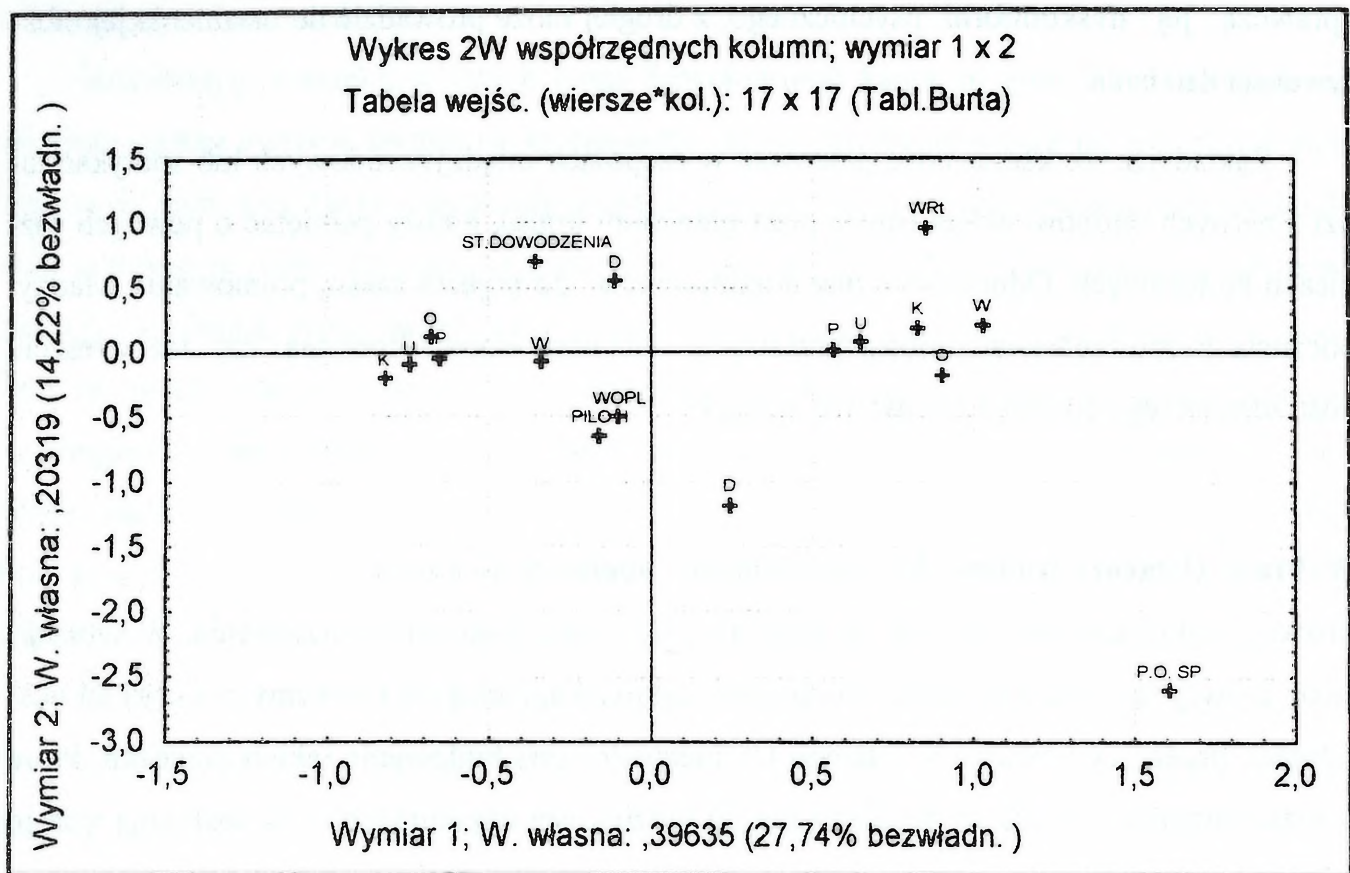


Źródło: S. Sirko, Ergonomiczne uwarunkowania funkcjonowania kadry w siłach powietrznych, Warszawa 2003.

Funkcjonowanie zdecydowanej większości kadry sił powietrznych (ponad trzy czwarte badanych) jest stosunkowo skomplikowane, bowiem niezbędny jest przez nich odbiór i przetwarzanie informacji podczas wykonywania innych czynności. Jest to uciążliwe, ponieważ informacje pochodzące z różnych źródeł, często (w przypadku 61,5% ankietowanych) pojawiają się równocześnie. Ponadto kadra musi oceniać otrzymywaną informację. Jej pracę utrudnia również konieczność porównywania różnych informacji. Jest to o tyle złożone, że na niektórych stanowiskach odbywa się to w deficycie czasu²⁰. Niestety ponad połowa badanych nie posiada możliwości regulowania tempa napływających informacji. W praktyce dla blisko połowy badanych stwarza to duże obciążenie psychiczne (głównie pilotom i kadrze Wojsk Radiotechnicznych). Mimo, że w ocenie większości ankietowanych, na ich stanowiskach pracy, zmysły są poprawnie dobrane do percepcji odpowiednich informacji, to według 19,3% badanej kadry stanowisk dowodzenia, 18,9% pilotów i 11,4% techników obsługujących statki powietrzne, zagadnienie to nie jest właściwie rozwiązane.

²⁰ Deficyt czasu to ostry brak czasu, który jest drastycznie odczuwalny przez ludzi jako przeszkoda w ich działaniu, która wywołuje dolegliwe napięcie zwane stresem czasu. Z. Ratajczak, Niezawodność człowieka w pracy, PWN, Warszawa 1988.

Rysunek 3. Preferencje kadry w zakresie relacji człowiek-technika



U – czynności wykonuje urządzenie, człowiek nadzoruje jego pracę; P – czynności wykonuje urządzenie, człowiek podejmuje ostateczną decyzję; W – czynności wykonuje urządzenie, człowiek może ingerować w jego pracę; O – czynności wykonuje człowiek, urządzenie ostrzega o błędach; P – czynności wykonuje człowiek, urządzenie podpowiada co zrobić; K – czynności wykonuje człowiek, urządzenie automatycznie koryguje błędy.

Źródło: S. Sirko, Ergonomiczne uwarunkowania funkcjonowania kadry w siłach powietrznych, Warszawa 2003.

Hałas przyczynia się to do przeciążenia zmysłów, w konsekwencji prowadząc do wzrostu liczby pomyłek i wypadków. Ponadto sprawia, że człowiek odwraca uwagę od wykonywanych czynności skupiając się na hałasie. Prowadzi to do straty czasu i zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia wypadku. Dodatkowo nienaturalne dla człowieka warunki mikroklimatyczne powodują, że obniża się jego sprawność fizyczna i psychiczna. Opinie badanych w zakresie hałasu na ich stanowiskach pracy były podzielone. Najwięcej zastrzeżeń zgłaszali piloci oraz personel obsługujący statki powietrzne. Na niedogodności w zakresie temperatury zwracali uwagę głównie technicy obsługujący statki powietrzne oraz kadra Wojsk Obrony Przeciwlotniczej. Problemy z wymianą powietrza były postrzegane głównie przez kadre stanowisk dowodzenia i Wojsk Radiotechnicznych. Najwięcej kłopotów sprawiło badanym pytanie dotyczące wilgotności powietrza. Ponad jedna trzecia badanych nie była w stanie zająć jednoznacznego stanowiska w tej kwestii. Spośród tych, którzy ustosunkowali się do tego zagadnienia najczęściej, zastrzeżeń mieli pracujący na stanowiskach dowodzenia.

dźwiękowych najlepiej oceniali piloci (84,2% spośród nich pozytywnie odniosło się do tego zagadnienia), natomiast najwięcej zastrzeżeń w tym względzie mieli badani, z Wojsk Obrony Przeciwlotniczej (35,5% badanych).

Tabela 3. Opinia kadry w zakresie sposobu prezentacji informacji /wyniki w %/

Charakterystyka sposobu prezentacji informacji	Nie					Tak				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pilna informacja jest przekazywana za pomocą sygnałów dźwiękowych	16,9	9,2	11,7	25,4	34,9					
Natężenie sygnałów dźwiękowych jest właściwe	10,6	12,0	18,7	35,7	20,8					
Ważne informacje są podświetlane	18,7	14,5	17,7	24,4	23,3					
Sposób użycia kolorów polepsza czytelność informacji	6,0	11,7	17,0	34,6	29,3					
Wygląd informacji graficznych jest zgodny z oczekiwaniami użytkownika	14,1	16,3	30,4	32,2	5,3					

Źródło: S. Sirko, Ergonomiczne uwarunkowania funkcjonowania kadry w siłach powietrznych, Warszawa 2003.

Według ankietowanych w siłach powietrznych bardzo ważna jest umiejętność pracy z ludźmi. Takie opinie były popularne zwłaszcza wśród kadry z wieloletnim stażem pracy, pracującej przeważnie w dowództwach brygad i KOP, na stanowiskach liniowych i sztabowych.

W ocenie większości badanych (72,4%) stosowanie mieszanego stylu kierowania przyczynia się do osiągnięcia zamierzonego celu (niezależnie od stopnia wojskowego ten styl kierowania był wskazywany najczęściej). Według 18,2% respondentów bardziej odpowiednim jest styl zorientowany na ludzi, natomiast 9,4% ankietowanych wskazało, że to styl zorientowany na zadania jest najodpowiedniejszy.

Przeprowadzone analizy pozwoliły stwierdzić, że w zależności od charakteru zajmowanego stanowiska kadra preferuje określony styl kierowania (korelacja o bardzo wysokiej sile związku). Styl zorientowany na zadania najczęściej stosują pracujący na stanowiskach dowódczych, natomiast styl mieszany badani ze stanowisk sztabowych. Nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy miejscem pracy kadry, a preferowanym stylem kierowania. Badania wykazały również, że kadra która ukończyła większą liczbę kursów, preferuje mieszany styl kierowania (korelacja o przeciętnej sile związku).

Kolejnym czynnikiem, który w ocenie badanych ułatwia funkcjonowanie w siłach powietrznych jest umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach (oceny najwyższe wybrało 86,4% wszystkich badanych). Oceny takie wskazywali najczęściej badani (niezależnie od

Tabela 2. Opinia kadry w zakresie informacji na stanowisku pracy /wyniki w %/

Charakterystyka informacji	Nie					Tak				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Otrzymywane informacje są ściśle związane z wykonywanymi czyn...	1,8	4,9	16,6	40,9	33,6					
Informacje są zwięzłe	7,4	14,1	34,6	33,2	9,5					
Otrzymywane informacje są łatwo rozróżnialne	3,1	12,4	28,3	39,9	13,8					
Otrzymywane informacje są dwuznaczne	16,6	33,2	25,8	14,1	8,1					
Ilość uzyskiwanych informacji przekracza wydolność umysłową	24,4	31,4	22,9	13,1	6,7					
Otrzymywane informacje są wystarczające do podejmowania decyzji	2,8	8,8	15,5	51,6	20,1					
Ubiór ochronny upośledza odbiór informacji	39,6	13,8	16,3	11,7	9,5					

Źródło: S. Sirko, Ergonomiczne uwarunkowania funkcjonowania kadry w siłach powietrznych, Warszawa 2003.

Przydatność informacji otrzymywanej na swoich stanowiskach pracy najlepiej postrze- gała kadra Wojsk Radiotechnicznych i piloci (odpowiednio 81,1% i 73,6% badanych wybrało najwyższe oceny). Największy procent niekorzystnych ocen zarejestrowano wśród kadry Wojsk Obrony Przeciwlotniczej.

Krytyczne uwagi badanych dotyczyły zwięzłości informacji. Największy procent niezadowolonych w tym zakresie występował wśród personelu obsługującego statki powietrzne i kadry stanowisk dowodzenia. Dwuznaczność informacji była najczęściej zauważana przez osoby z Wojsk Radiotechnicznych, pilotów i kadre Wojsk Obrony Przeciwlotniczej.

Według pewnej grupy badanych (19,8%) otrzymywane przez nich informacje przekraczają ich wydolność umysłową (głównie kadra stanowisk dowodzenia i piloci), natomiast dla niektórych informacje które otrzymują, nie są wystarczające do podejmowania decyzji. Należeli do nich zasadniczo piloci i kadra stanowisk dowodzenia. Pewnej grupie respondentów (21,2%) stosowany ubiór ochronny utrudnia odbiór informacji, były wśród nich przeważnie osoby z Wojsk Obrony Przeciwlotniczej i Wojsk Radiotechnicznych. Sądy badanych w zakresie sposobu prezentacji informacji, były podzielone. Głosy krytyczne dotyczyły, zarówno strony graficznej, jak i stosowanych efektów dźwiękowych.

Graficzna strona prezentowanych informacji (podświetlanie istotnych informacji i sposób używania kolorów dla ich polepszenia) była najbardziej krytykowana przez kadre stanowisk dowodzenia (57,5%, respondentów ze stanowisk dowodzenia). Stosowanie sygnałów

UMIEJĘTNOŚCI DOWÓDCZE OFICERÓW

Każda działalność organizacji, jeśli ma przynieść pożądane rezultaty, musi być kierowana przez kompetentnych, czyli posiadających pożądane umiejętności i cechy osobowe, kierowników. Skuteczne kierowanie oznacza racjonalne wykorzystywanie zasobów organizacji, w tym możliwości podwładnych, co pozwala skrócić czas osiągania założonych celów oraz ograniczyć koszty działań. Stwierdzenie to dotyczy również sił zbrojnych, przy czym wysokie umiejętności dowódcy w czasie działań bojowych zwiększają prawdopodobieństwo nie tylko wykonania otrzymanego zadania, nie tylko sprawnego wykorzystania sił i środków, ale i uniknięcia lub ograniczenia strat w ludziach. Stąd też pożądane jest, aby dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia posiadali cechy osobowości oraz umiejętności wynikające z przewidzianych na danych stanowiskach zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

Pragnąc zwrócić uwagę Czytelnikom na problematykę umiejętności dowódczych, autor opracowania zdefiniuje zasadnicze pojęcia, wskaże relacje pomiędzy zadaniami i umiejętnościami, przedstawi, bazując na teorii zarządzania, przykładowe klasyfikacje umiejętności dowódczych a następnie zaprezentuje opinie oficerów zebrane w toku prac badawczych dotyczących również umiejętności dowódczych przełożonych.

Jak wspomniano sprawne wypełnianie zadań czy funkcji kierowniczych wymaga posiadania przez kierownika określonych umiejętności. Kierownik, który je uzyskał i chce wykorzystywać, potrafi mniejszym nakładem sił i środków wykonać otrzymane zadania i jednocześnie uwzględnić indywidualne potrzeby swoich podwładnych. Efektem jego pracy jest więc terminowo i właściwie wykonane zadanie, satysfakcja z pracy jego podwładnych oraz osobiste zadowolenie z osiągniętego rezultatu.

Umiejętność, według W. Okonia¹, jest to „sprawność posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań”. Wyróżnia się umiejętności teoretyczne (umysłowe), np. mowę, pisanie, czytanie oraz umiejętności praktyczne.

Bazując na przedstawionej definicji **umiejętności dowódcze** można ogólnie określić jako sprawności dowódcy dotyczące posługiwania się odpowiednimi wiadomościami podczas

¹ W. Okoń, Nowy słownik pedagogiczny, Warszawa 1996, s. 301.

stopnia wojskowego i miejsca pracy) pracujący na stanowiskach dowódczych. W wyniku analiz ustalono, że ci, którzy ocenili, iż odnieśli sukces, częściej niż inni wskazywali, że ten czynnik odegrał w ich przypadku istotną rolę (korelacja o przeciętnej sile związku).

Zdecydowana większość badanych wskazała, że potrafi kierować innymi w każdej sytuacji. W wyniku analiz stwierdzono, że wraz ze wzrostem stopnia wojskowego zwiększa się liczba osób przekonanych o możliwości kierowania innymi w każdych warunkach (korelacja o przeciętnej sile związku).

Zarówno miejsce pracy badanych oraz liczba zajmowanych w karierze stanowisk, wpływały na ich sądy o możliwości kierowania innymi w każdej sytuacji (korelacje o przeciętnej sile związku). Kadra pracująca na stanowiskach liniowych w jednostkach wojskowych (dywizjon, eskadra, batalion) częściej niż pozostali, była przekonana o takiej możliwości. Ustalono, że opinie badanych były charakterystyczne dla określonych grup stanowisk (korelacja o wysokiej sile związku). Ponadto, ci którzy częściej niż inni zmieniali stanowiska pracy, często wskazywali że potrafią kierować innymi w każdej sytuacji.

*

* *

Podsumowując należy stwierdzić, że środowisko pracy ma istotny wpływ na funkcjonowanie kadry. Wydają się to potwierdzać opinie respondentów o konieczności podjęcia kroków, zmierzających do poprawy ich funkcjonowania na stanowiskach pracy (w dziewięciu na jedenaście przypadków propozycji zmian mediana – na pięciostopniowej skali - wynosiła 4).

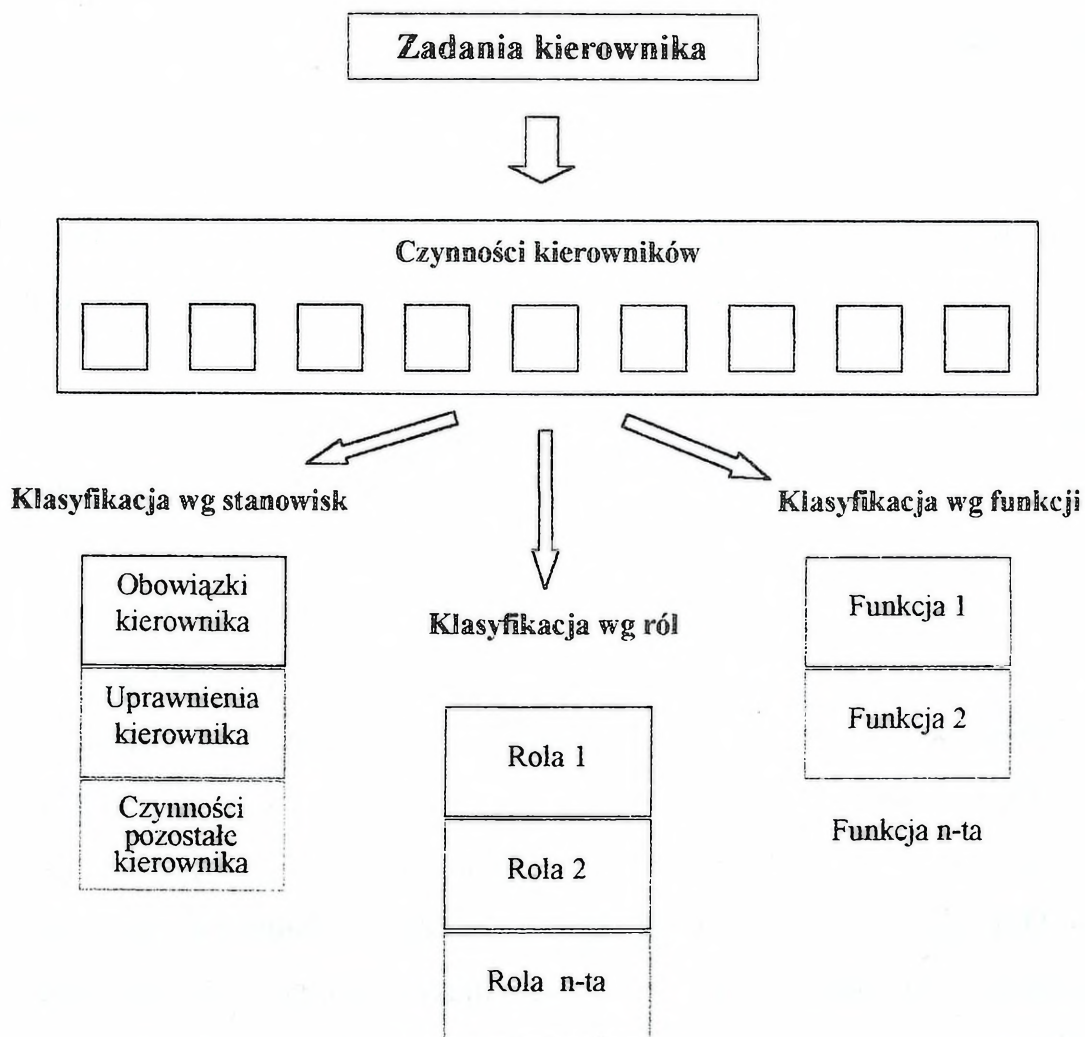
Potrzebę zmiany organizacji pracy dostrzegali wszyscy, jednak piloci i radiotechnicy byli w tym zakresie najbardziej przekonani (odpowiednio 69,2% badanych pilotów i 67,9% ankietowanych radiotechników). Badani opowiadali się także za zmianą warunków przestrzennych, głównie personel obsługujący statki powietrzne i piloci (50,0% kadry obsługującej statki powietrzne i 41,0% badanych lotników).

Dla właściwego funkcjonowania w siłach powietrznych bardzo ważne jest umiejętność pracy z ludźmi. Według badanych mieszany styl kierowania, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach oraz możliwość kierowania innymi w każdych warunkach pozwalają na osiągnięcie zamierzonych efektów.

dowódcy podczas prowadzenia działań bojowych są ponadto: zapoznanie się z rozkazem przełożonych, dokonanie uzgodnień, udział w odprawie, odebranie meldunku itd. Działaniami będą natomiast grupy czynności związane z organizowaniem pracy dowództwa, koordynowaniem pracy podwładnych, realizacją zasadniczych funkcji dowodzenia itd.

Czynności kierowników można klasyfikować według różnych kryteriów, np. rzeczowego, przestrzennego, czasowego⁷ itp. Ponadto czynności kierowników można podzielić według (rys. 1):

- **stanowiska**, wyróżniając obowiązki, uprawnienia i czynności pozostałe,
- **funkcji**, wyróżniając np. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę,
- **ról organizacyjnych**, wyróżniając grupy ról np. interpersonalną, informacyjną i decyzyjną.



Rys. 1. Klasyfikacje czynności kierowników (dowódców)

Źródło: T. Majewski, Dowódca – kierownik w organizacji, Warszawa 2003, s. 26.

⁷ L. Buczowski, Organizacja i metody pracy kierowniczej, Warszawa 1983, s. 17.

wykonywania otrzymanych zadań (przygotowania i prowadzenia działań różnego typu). Pojęcie umiejętności dowódczych można uszczegółowić odnosząc się do pojęcia „dowodzenie”. Dowodzenie, za J. Michniakiem, można określić jako „[...] proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym, oraz w ramach którego, wspomagany przez swój sztab, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk [...]”². Stąd umiejętności dowódcze można określić jako sprawności wpływania na podwładnych oraz planowania, organizowania, koordynowania i ukierunkowania działań podległych wojsk.

Dążąc do ustalenia pożądanych umiejętności dowódczych należy odnieść się do pojęcia „czynność”, gdyż realizacja otrzymanych zadań wymaga od dowódców wykonywania określonych przedsięwzięć. **Czynność** w ujęciu ogólnym według T. Tomaszewskiego to „[...] dające się wyróżnić u człowieka zachowania celowe, których punktem wyjścia jest określona sytuacja i które zmierzają do osiągnięcia określonej innej sytuacji”³. Oznacza to, że nie wszystkim zachowaniom człowieka przysługuje miano czynności, lecz takim, które są świadome i zmierzają do realizacji założonego celu. Grupę czynności nazywa się **działaniami**.

Czynności wykonywane przez każdego kierownika, a więc i każdego dowódcę, można podzielić na czynności kierownicze i czynności niekierownicze (wykonawcze). **Czynności kierownicze** dotyczą tylko tych elementów jego pracy, które są związane z kierowaniem działaniem osób podporządkowanych. W Encyklopedii określono je jako „elementy procesu kierowania”⁴, których celem jest „spowodowanie realizacji celów organizacji przez podwładnych”⁵. Czynnościami o ściśle kierowniczym charakterze będą czynności związane z wyborem i przekazaniem podwładnym ogólnie sformułowanego zadania, motywowania podwładnych, ich nadzorem i kontrolą.

Czynności niekierownicze są natomiast „wyodrębnioną grupą działań realizowanych przez kierującego, pozostających poza czynnościami kierowniczymi”⁶. Czynności te wspomagają i umożliwiają realizację czynności kierowniczych.

Czynnościami kierowniczymi są np. kontakt z osobą, odebranie telefonu, napisanie dokumentu, przeczytanie go, podpisanie, wydanie polecenia itp. Czynnościami, które wykonują

² J. Michniak (kier. nauk.), *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 2000, s. 9.

³ Za E. Łapińskim, *Psychologiczne podstawy działalności pedagogicznej nauczyciela w szkole*, Olsztyn 1993, s. 25.

⁴ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 82.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*, s. 83.

jego eksploatację. Nie musi również wykonać czynności na danym stanowisku, ale powinien wiedzieć na czym polega wykonywanie zadań przez podwładnych na tych stanowiskach. W przypadku stanowiska wykonawczego umiejętności te są najważniejsze; w przypadku stanowisk dowódczych są one tym mniej istotne, im wyższy szczebel kierowania zajmuje dowódca.

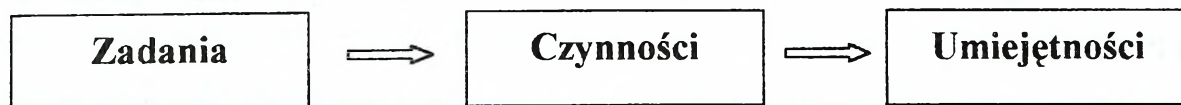
Umiejętności społeczne dotyczą komunikowania, motywowania osób i zespołów, rozumienia podwładnych oraz współdziałania z innymi. Umiejętności merytoryczne i wiedza specjalistyczna mogą być źródłem autorytetu dowódcy, jednak nie wystarczają do wpływania na podwładnych w taki sposób, aby sprawnie i skutecznie wykonywali postawione zadania. Dowódca musi więc zrozumiale przekazywać zadania, skutecznie wymieniać informacje, uzyskiwać informacje zwrotne, oceniać podwładnych, zachęcać ich do pracy, chwalić oraz wyrażać konstruktywnie niezadowolenie. I wreszcie, powinien dbać o rozwój zawodowy podwładnych. Dowódca musi mieć również świadomość, że praca dla większości podwładnych jest nie tylko źródłem gratyfikacji materialnych, ale jest również miejscem, gdzie zaspokajane są ich potrzeby psychiczne – chcą być zauważani, chwaleni, otrzymywać adekwatne do kwalifikacji, ale niełatwe i interesujące zadania do wykonania.

Umiejętności społeczne są ważne na wszystkich stanowiskach dowódczych, gdyż to one warunkują wykorzystanie umiejętności merytorycznych oraz koncepcyjnych i umożliwiają wywieranie wpływu na podwładnych. Jednocześnie są one najtrudniejsze do opanowania. Wymagają uwzględnienia nie tylko wielu zmiennych osobowościowych każdego podwładnego (np. temperament, inteligencja, postawy, motywacje, aspiracje), ale i zmiennych sytuacyjnych (struktura zadania, stosunki interpersonalne, doświadczenie).

Umiejętności koncepcyjne dotyczą umysłowej zdolności dowódcy do koordynacji oraz ukierunkowywania działalności organizacji. Są one szczególnie istotne w przypadku szefa sztabu w czasie planowania działań oraz dowódcy formułującego i stawiającego zadania podwładnym. Wymaga to odpowiedniego potencjału intelektualnego, który pozwala zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i otoczenia zewnętrznego, rozumieć wpływ otoczenia na organizację oraz współzależność elementów organizacji i ich wpływ na całą organizację. Dowódca powinien przewidywać i określać kierunki zmian w organizacji oraz wykorzystywać nadarzające się okazje.

Umiejętności diagnostyczne i analityczne rozumiane są jako umiejętność zaprojektowania najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji. Dowódca musi więc posiadać umiejętności wykrywania problemów pojawiających się w jego pracy, określania ich przyczyn oraz zaplanowania działań ograniczających lub likwidujących powstałe problemy. Takim problemem

Wyodrębnione, na podstawie przewidywanych do realizacji zadań, czynności kierowników (dowódców) są podstawą do formułowania umiejętności dowódczych (rys. 2). Przy tym należy jednak uwzględniać metody, procedury i środki techniczne, jakimi będzie posługiwał się dowódca.



Rys. 2. Zależność pomiędzy zadaniami a umiejętnościami dowódczymi

W teorii zarządzania istnieje szereg klasyfikacji umiejętności kierowniczych. Robert L. Katz, umiejętności kierownicze, bez względu na szczeble i dziedziny kierowania, podzielił na techniczne, społeczne, koncepcyjne⁸. Taka klasyfikację przyjęli J. A. F. Stoner i Ch. Wankel, a R. W. Griffin uzupełnił ją o umiejętności diagnostyczne i analityczne. Prezentując te klasyfikacje autor zmienił nazwę „umiejętności techniczne” na szersze i bardziej adekwatne w warunkach wojska – „umiejętności merytoryczne”. Analogicznie, umiejętności dowódcze można więc podzielić na umiejętności merytoryczne, społeczne, koncepcyjne, diagnostyczne i analityczne⁹.

Umiejętności merytoryczne dotyczą sprawnego posługiwania się metodami, procedurami i narzędziami. Są to więc umiejętności typowo specjalistyczne, które powinien posiadać personel wykonawczy, np. oficer zespołu planowania, pilot samolotu, obsługa stacji radiolokacyjnej. W przypadku kadry dowódczej dotyczą wykorzystywania na swoim stanowisku wiedzy z zakresu np. taktyki, sztuki operacyjnej, dowodzenia, organizacji i zarządzania, prawa czy finansów. Umiejętności te obejmują również rozumienie sposobu wykonywania pracy na podległych stanowiskach. Dowódca więc wie, jak dana praca powinna przebiegać oraz potrafi ocenić jej rezultaty, jednak sam nie musi posiadać umiejętności jej sprawnego wykonania. Dowódca batalionu nie musi naprawiać i dobrze obsługiwać sprzętu znajdującego się na wyposażeniu pododdziału, ale, znając jego możliwości, powinien go właściwie wykorzystać podczas planowania i prowadzenia walki, dokonać kontroli przeprowadzenia obsługi technicznej oraz sprawnie porozumieć się ze specjalistami bezpośrednio odpowiedzialnymi za

⁸ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 35-36.

⁹ T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji*, Warszawa 2003, s. 43-44.

kacja umiejętności kierowniczych na¹²:

- umiejętności osobiste (intrapersonalne) – niezbędne do zrozumienia własnych zachowań i emocji, do poznania samego siebie,
- oraz umiejętności interpersonalne – dotyczące relacji z innymi ludźmi.

Pożądaną jest diagnozowanie umiejętności dowódczych oficerów. Jednak uzyskanie dokładnych danych jest utrudnione – z jednej strony ograniczoną rzetelnością i trafnością narzędzi badawczych, a z drugiej – organizacją zbierania danych. Przykładem badań dotyczących problematyki umiejętności dowódczych oficerów są badania przeprowadzone przez zespół prof. Bogdana Szulca¹³, w którego pracach również uczestniczył autor niniejszego materiału. W celu uzyskania obrazu umiejętności kadry dowódczej – dowódców jednostek, zapytano badanych oficerów (160 studentów WWLąd. i doktorantów AON) o wyrażenie opinii o poziomie kompetencji dowódców jednostek w których wcześniej służyli (studenci) lub służą aktualnie (doktoranci) – poprzez ocenę wybranych wskaźników umiejętności i cech dowódczych.

Należy jednak zdawać sobie sprawę z ograniczeń wynikających z takiego postępowania, gdyż nie jest to w pełni obiektywny obraz umiejętności grupy dowódców, ale ich zarys. Jednak należy zauważyć, że to właśnie ten obraz, utrwalony w pamięci podwładnych jest czynnikiem modyfikującym ich bieżące zachowanie oraz wpływającym, w pewnym zakresie, na wyznawane wartości i normy zawodowe.

Z drugiej strony sprawność działania organizacji wymaga, aby podwładni mieli zaufanie do przełożonych i byli w pełni przekonani o tym, że są to osoby w pełni kompetentne, a ich decyzje są najlepsze w danej sytuacji. Niezmiernie bowiem pożądaną jest, aby dowódca posiadał nie tylko autorytet deontyczny, ale również autorytet epistemiczny – był ekspertem i przywódcą. Wyniki badań przedstawia tabela 1 oraz rysunek 3.

¹² A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa 2000, s. 22-25.

¹³ B. Szulc (kier.), Z. Mazurek, T. Majewski, *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, Warszawa 2003.

może być duża absencja w pracy, niska jakość wykonywanych zadań, niechęć do udziału w szkoleniach czy brak aspiracji zawodowych u wielu podwładnych. Umiejętności te warunkują wykorzystanie powyżej wymienionych umiejętności i w zasadzie są ich składnikiem, jednak ze względu na ich znaczenie zostały tu oddzielnie wyodrębnione.

Na stanowisku dowódczym niższego szczebla – np. dowódcy plutonu – umiejętności merytoryczne będą najważniejsze. Na stanowiskach wyższego szczebla – np. dowódcy kompanii, dowódcy batalionu większą rolę będą odgrywały umiejętności koncepcyjne. Na przykład od dowódcy poziomu operacyjnego, jak wskazuje W. Kaczmarek¹⁰, wymaga się, aby posiadał on umiejętności pozwalające odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jakie warunki militarne (wojskowe, polityczne i społeczne) powinny być spełnione w operacyjnym obszarze działań, aby osiągnąć cel strategiczny?
2. Jaka kolejność zdarzeń jest w danych warunkach najbardziej prawdopodobna oraz jakie należy zastosować optymalne formy (metody) prowadzenia działań?
3. W jaki sposób wykorzystać posiadane zasoby (siły i środki), aby osiągnąć zakładany rezultat?
4. Jaki jest poziom podjętego ryzyka operacyjnego oraz wielkość potencjalnych strat możliwa do zaakceptowania w poszczególnych etapach prowadzenia działań (po osiągnięciu stanu końca działań)?

Ponadto, jak wynika z rysunku 1, umiejętności dowódcze można klasyfikować według funkcji kierowniczych (dowódczych) oraz pełnionych ról organizacyjnych. Można również odnosić je do poziomów prowadzenia działań – taktycznego, operacyjnego i strategicznego.

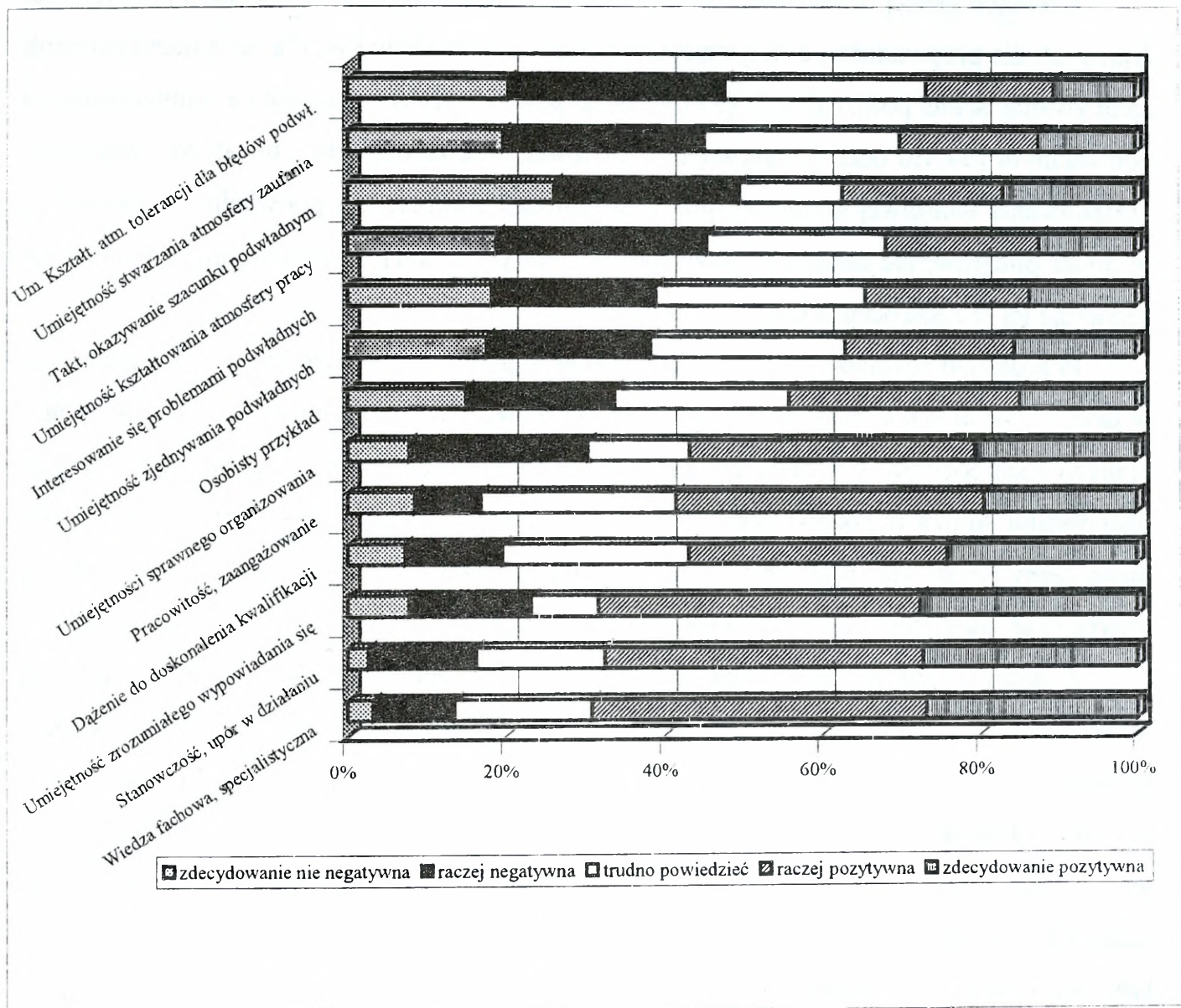
Innym przykładem klasyfikacji umiejętności – przedstawionej w literaturze wojskowej – jest podział umiejętności dowódcy na¹¹:

- umiejętności intelektualne,
- umiejętności organizatorsko-planistyczne,
- umiejętności wychowawcze,
- umiejętności wykonawcze,
- umiejętności naukowe.

Inną klasyfikacją, którą można również wykorzystać w teorii dowodzenia jest klasyfi-

¹⁰ W. Kaczmarek, *Działania operacyjne wojsk lądowych*, Warszawa 2004, s. 38.

¹¹ J. Halik, *Dowódcze i sztabowe umiejętności oficerów i możliwości ich kształtowania w procesie dydaktycznym*, w: *Kształtowanie oraz doskonalenie umiejętności dowódczych i wychowawczych kadry zawodowej wojska, Etap I., Kształtowanie umiejętności dowódczych i sztabowych słuchaczy wyższych uczelni wojskowych pod kier. nauk. R. Stępnia*, Warszawa 1995, s. 24.



Rys. 3. Opinie oficerów o poziomie wiedzy i umiejętności przełożonych – dowódców jednostek

Źródło: B. Szulc (kier.), Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 85.

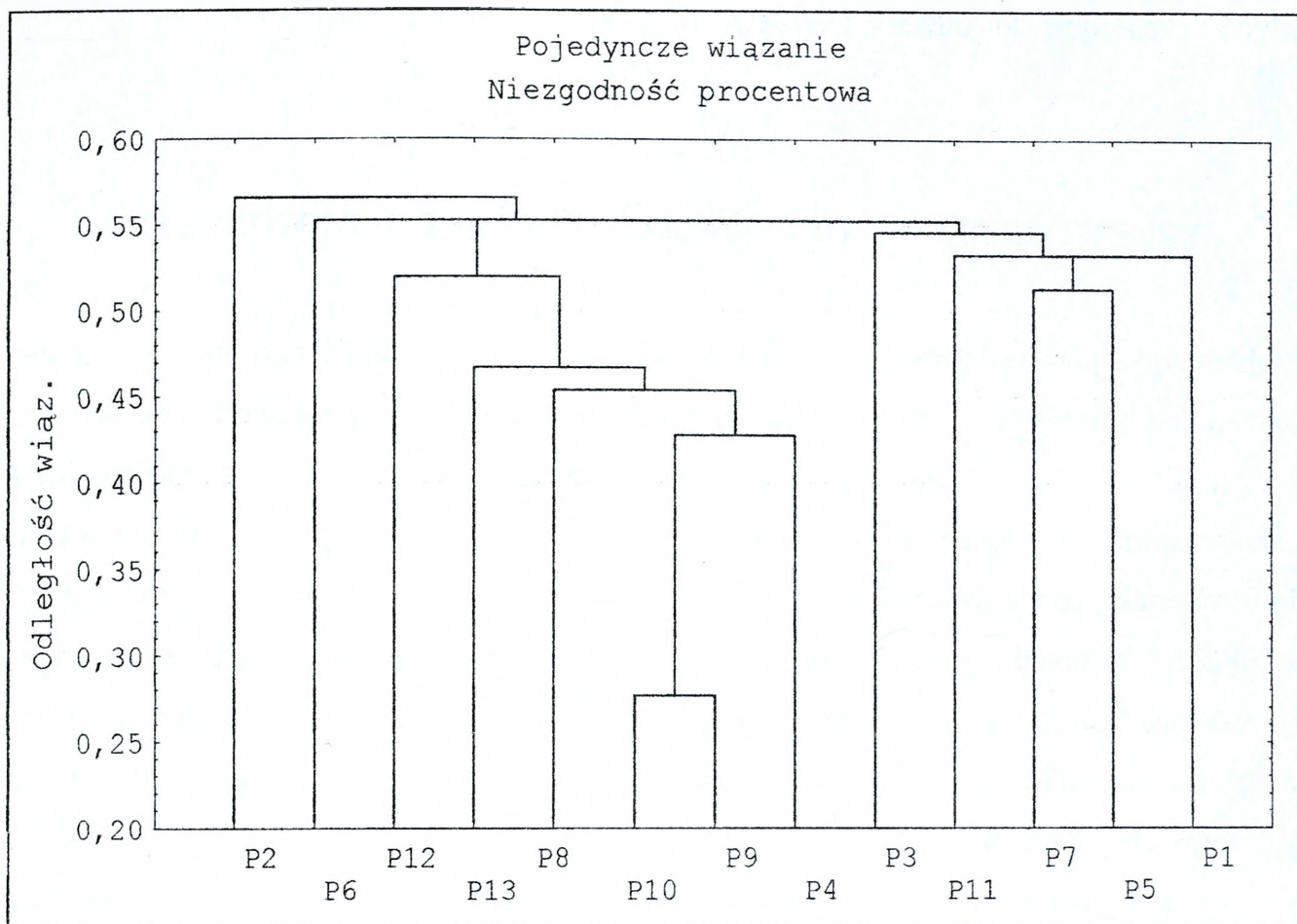
Oficerowie w zdecydowanej większości (69,2%) pozytywnie oceniali wiedzę specjalistyczną swoich dowódców. Równie wysoko oceniają stanowczość i upór w działaniu (67,6%) oraz umiejętność zrozumiałego wypowiedzania się, stawiania zdań (68,3%). Dowódcy są również często postrzegani jako osoby dążące do doskonalenia kwalifikacji (56,9%) oraz pracowite, zaangażowane – 58,5% ocen pozytywnych. Większość badanych oficerów uważa również, że ich przełożeni posiadają umiejętności sprawnego organizowania działania organizacji.

Tabela 1. Opinie oficerów o poziomie umiejętności i wiedzy dowódców jednostek

Nr pyt.	Umiejętności i zachowania	Rozkład opinii (%)					Średnia arytmetyczna rang*
		zdecydowanie nie negatywna	raczej negatywna	trudno powiedzieć	raczej pozytywna	zdecydowanie pozytywna	
P1	Wiedza fachowa, specjalistyczna	3,2	10,3	17,3	42,3	26,9	3,79
P6	Stanowczość, upór w działaniu	2,6	13,6	16,2	40,3	27,3	3,76
P3	Umiejętność zrozumiałego wypowiedziania się, stawiania zdań	7,7	15,5	8,4	40,6	27,7	3,65
P11	Dążenie do doskonalenia kwalifikacji	7,2	12,4	23,5	32,7	24,2	3,54
P5	Pracowitość, zaangażowanie	8,4	8,4	24,7	39,0	19,5	3,53
P2	Umiejętności sprawnego organizowania działania jednostki	7,7	22,6	12,9	36,1	20,6	3,39
P7	Stanowienie osobistego przykładu	14,9	18,8	22,1	29,2	14,9	3,10
P4	Umiejętność zjednywania sobie podwładnych, przekonywania do swoich działań	17,5	20,8	24,7	21,4	15,6	2,97
P12	Interesowanie się problemami podwładnych	18,2	20,8	26,6	20,8	13,6	2,91
P9	Umiejętność kształtowania atmosfery pracy	18,8	26,6	22,7	19,5	12,3	2,80
P8	Takt, okazywanie szacunku podwładnym	26,1	23,5	13,1	20,3	17,0	2,78
P10	Umiejętność stwarzania atmosfery zaufania	19,6	25,5	24,8	17,6	12,4	2,78
P13	Umiejętność kształtowania atmosfery tolerancji dla popełnianych błędów, nie wynikających z zaniedbania w czasie uczenia się działania	20,3	27,5	25,5	16,3	10,4	2,69

* Zastosowano skalę 5-punktową, gdzie 1 – zdecydowanie nie, 3 – trudno powiedzieć, 5 – zdecydowanie tak.

Źródło: B. Szulc (kier.), Z. Mazurek, T. Majewski, op. cit., s. 84.



Rys. 4. Wykres analizy skupień opinii badanych oficerów o umiejętnościach dowódców jednostek

Motywacja jest potrzebna do zdobywania i poszerzania swojej wiedzy, podejmowania trudnych działań i decyzji, podejmowania trudu zmian organizacyjnych. Osoby, których motywacja opiera się o silną potrzebę władzy, potrzebę osiągnięć i wysoką samoocenę częściej odnoszą sukcesy jako dowódcy.

Natomiast warunki pracy dotyczą tych wszystkich zasobów, które powinna dostarczyć organizacja, aby dowódca mógł sprawnie i skutecznie kierować. Będą to więc np. adekwatne do możliwości dowódcy zadania, odpowiednie uprawnienia, środki dowodzenia, środki walki, przygotowany sztab, wynagrodzenie, pozytywna atmosfera pracy, zasoby ludzkie, informacyjne i finansowe oraz właściwe unormowania prawne.

Oznacza to, iż jednocześnie dowódca musi posiadać określoną wiedzę, umiejętności i cechy osobowości, musi chcieć tę wiedzę zdobywać i wykorzystywać, oraz musi mieć stworzone warunki do własnego rozwoju i wypełniania swoich funkcji.

Znacząco gorzej oficerowie oceniają swoich przełożonych pod względem umiejętności typowych dla przywódców, a dotyczących osobistego przykładu (44,1% ocen pozytywnych), zjednywania sobie podwładnych (37,0% ocen pozytywnych), okazywania zainteresowania podwładnym (34,4% ocen pozytywnych). Również przeważają oceny negatywne dotyczące kształtowania właściwej atmosfery pracy, szacunku i zaufania dla podwładnych. Dowódcy, w opinii oficerów, nie doceniają także roli atmosfery tolerancji w sprawnym działaniu i nie kształtują jej (57,8% ocen negatywnych).

Poproszono również oficerów o wskazanie w pytaniu otwartym innych, nie zawartych w tabeli 1, istotnych w skutecznym dowodzeniu umiejętności i cech dowódców. Do wymienianych cech pozytywnych należały: życzliwość, spokój, opanowanie, niekonwencjonalność, opanowanie, logika w podejmowaniu decyzji; osobisty przykład. Częściej natomiast wymieniano cechy negatywne, przy czym powtarzały się takie zarzuty jak upartość, dbanie o własny interes, brak osobistej kultury (po dwie, trzy wypowiedzi).

Z powyższych analiz wynika, że dowódca postrzegany jest jako osoba posiadająca umiejętności merytoryczne – specjalistyczne i organizatorskie, dążąca do rozwoju swoich kompetencji, stanowcza w działaniu, raczej pracowita i zaangażowana w wykonywanie swoich zadań. Jednak z drugiej strony przeważają oceny negatywne w zakresie umiejętności społecznych dowódców – albo wynikają one z braku świadomości potrzeby również takich oddziaływań, braku zdolności i umiejętności, albo z przekonania o braku związku pomiędzy tymi motywującymi elementami środowiska pracy a skutecznością działania. Są to jednak problemy wymagające kolejnych badań.

Na rysunku 4 przedstawiono wykres analizy skupień opinii o umiejętnościach i cechach dowódców. Analiza skupień wskazuje na grupowanie się opinii oficerów właśnie według powyższego schematu – umiejętności merytoryczne i zaangażowanie w pracę (P1, P3, P5, P7, P11) oraz umiejętności społeczne (P6, P8, P9, P10, P12, P13).

W referacie zwrócono uwagę na umiejętności dowódców, jednak skuteczność i sprawność każdego ludzkiego działania, w tym działania dowódcy uwarunkowana jest nie tylko umiejętnościami (i szerzej kompetencjami), ale również jego motywacją do pracy i własnego rozwoju oraz warunkami w jakich działa¹⁴.

¹⁴ R. Kreitner przedstawia to następująco: sukces menedżera = potencjał x motywacje x możliwości, R. Kreitner, Management, Houghton Mifflin Company 1989, s. 22-28, podano za J. Szczupaczyńskim, op. cit., s. 17.

Przywództwo jako właściwość lub proces

Możliwość rozpatrywania przywództwa w tych dwóch płaszczyznach wskazał Ralph M. Stogdill¹. Pierwsza z nich, traktująca przywództwo jako właściwość, umożliwia odwoływanie się do zbioru cech podmiotowych przypisywanych tym, których postrzega się jako przywódców, ludzi zdolnych do skupienia wokół siebie innych i podejmujących wysiłek na rzecz wspólnej realizacji celów i zadań. To poddawanie analizie pojedynczych cech, właściwości, predyspozycji lub tworzenie modeli zawierających ich określone zestawienia. Druga z płaszczyzn analizy przywództwa traktuje je jako proces społeczny, eksponując wymiar władzy i jej źródła, umożliwia poszukiwanie wszystkich elementów procesu, mających wpływ na zachowania innych, i poddawanie ich analizie.

Przywództwo łączy się najczęściej z osobistymi predyspozycjami dowódcy oraz jego profesjonalizmem i traktowane jest jako czynnik integrujący dobre zarządzanie z procedurami oraz siłami i środkami znajdującymi się w dyspozycji dowódcy. Poddawanie analizie musi uwzględniać także szereg cech i umiejętności podwładnych oraz sytuacyjno-zadaniowy kontekst całego procesu dowodzenia.

Analiza poziomów przywództwa

Sygnalizowanie przez wielu autorów potrzeby wyodrębnienia w każdej analizie przywództwa poziomów rzeczywistości społecznej wskazuje na kolejne metodologiczne dookreślenie tej problematyki w obszarze procesów dowodzenia.

Socjologiczne rozróżnienie poziomów przywództwa wskazuje na:

- poziom mikrostrukturalny, w relacjach międzyludzkich i w małych grupach społecznych;
- poziom mezostrukturalny, rozumiany jako obszar życia społecznego, w którym aktywność społeczna odbywa się przede wszystkim w grupach społecznych średniej wielkości, grupach pośrednich, a zwłaszcza w organizacjach;
- poziomie makrostrukturalny, gdzie jest ono uwikłane w głębszy kontekst stosunków społeczno-ekonomicznych, politycznych, grę interesów wielkich grup społecznych.

W psychologii organizacji wyodrębnienia poziomów przywództwa dokonali Daniel Katz i Robert L. Kahn, którzy w układach organizacyjnych dostrzegli pojawianie się określonych typów zachowań przywódczych: 1) wprowadzanie zmian strukturalnych, czyli formułowanie polityki, 2) modyfikowanie struktury, tj. uzupełnianie braków istniejącej struktury

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

PRZYWÓDZTWO W OPTYMALIZACJI PROCESU DOWODZENIA

Problematyka przywództwa nadal wzbudza wiele kontrowersji, gdyż zarówno badania prowadzone od kilkunastu lat, jak i doświadczenia kadry menedżerskiej nie tworzą jeszcze przekonujących podstaw do powszechnego budowania efektywnych modeli organizacyjnego funkcjonowania. Jednocześnie nie ustają wysiłki badaczy organizacji, jak również szkoleniowców-praktyków z dziedzin zarządzania w poszukiwaniu metod i form umożliwiających określenie i wzmocnienie cech przywódczych oraz kształtowanie określonych umiejętności i zachowań. Obecnie coraz więcej organizacji dąży do określania zdolności przywódczych swoich pracowników, szczególnie kadr menedżerskich, i poszukuje najlepszych organizacyjnych form ich rozwijania.

W naszej armii problematyka przywództwa stała się szczególnie ważna, gdy rozpoczął się proces dostosowywania procedur dowodzenia do wymogów koalicyjnego współdziałania w ramach NATO. Jednocześnie szybszym niż dotychczas zmianom zaczęły ulegać zadania powierzane siłom zbrojnym i wymogi pola walki. Największym wyzwaniem ostatnich lat dla wielu armii stały się zagrożenia asymetryczne, zmieniające dotychczasowy paradygmat ich organizacji i struktur, wyposażenia, przygotowania oraz prowadzenia walki.

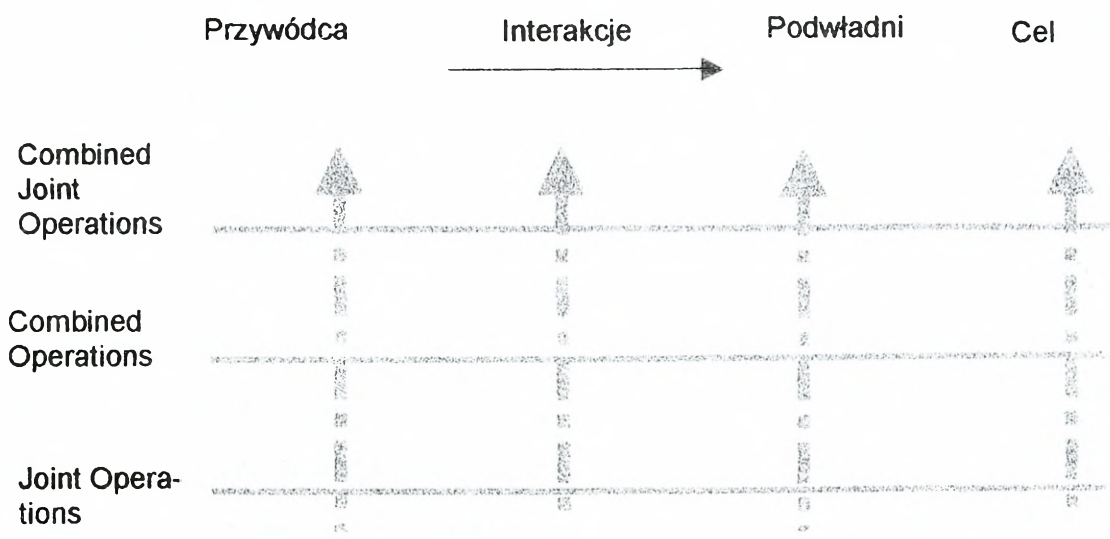
Prezentowany materiał jest próbą ukazania możliwości włączenia problematyki przywództwa do teorii i praktyki współczesnego dowodzenia, jego dynamizowania oraz podnoszenia, wraz ze skutecznością, jego społecznej efektywności.

Przywództwo w wojsku opiera się na zdolności wywierania wpływu i zjednywania sobie ludzi. Jest coraz istotniejszym składnikiem wspierania procesu dowodzenia, polegającym na wpływaniu na podwładnych poprzez komunikację werbalną, własną postawę i wspólne działanie oraz motywowanie wyzwalające aktywność i inicjatywę.

acyjne zakłada jak najpełniejsze uwzględnianie uwarunkowań środowiska społecznego, w którym ma ono miejsce.

Teorie przywództwa sytuacyjnego znajdują szczególne zastosowanie w procesie dowodzenia wojskowego, choć i tu specyfika sytuacyjnych i podmiotowych uwarunkowań towarzyszących relacjom między dowódcami a ich podwładnymi nie daje się zbyt często wpisać w istniejące, gotowe modele teoretyczne. Przywództwo w wojsku tworzy się i weryfikuje w różnorodnych sytuacjach: zwiększonego ryzyka, uciążliwości i monotonii służby, współpracy i partnerstwa, niedostatku i różnorodnych ograniczeń. Jest jednak pożądane i oczekiwane niemal w każdym obszarze działań wojskowych, w warunkach: szkolenia i działania bojowego; działań regularnych i nieregularnych; działań operacyjnych i sztabowych; działań zbrojnych, a także innych niż wojna; działań samodzielnych i połączonych.

Jednak już w przypadku działań połączonych struktura ogólna takich modeli musi ujmować np.: charakter tych działań (Joint Operations, Combined Operations, Combined Joint Operations).



Rys. 1. Uwarunkowania zachowań przywódczych w działaniach połączonych (*Joint Operations, Combined Operations, Combined Joint Operations*)

W modelach badawczych trzeba będzie uwzględniać także poziom tych działań, ze względu na realizowany cel (taktyczny, operacyjny, strategiczny).

formalnej, czyli w znacznej mierze odwoływanie się do zdolności improwizacji, 3) wykorzystywanie struktury formalnej w celu utrzymania organizacji w ruchu, utrzymanie jej efektywności². Na tej podstawie autorzy ci wyodrębnili trzy poziomy przywództwa w organizacji, uzależnione od hierarchii:

- przywództwo naczelnego kierownictwa;
- przywództwo szczebli pośrednich;
- przywództwo najniższych struktur.³

Ukazali także związek pomiędzy typem zachowań przywódczych, poziomem sprawowania przywództwa a oczekiwanymi zdolnościami i umiejętnościami.⁴ Nieco inny zakres niezbędnych zachowań przywódczych na poszczególnych poziomach organizacji wskazał Henry Mintzberg. Jego zdaniem na poziomie organizacji przywódcy koncentrować powinni swe działania na budowie kultury organizacyjnej. Poziom przywództwa grupowego sprowadza się do budowania sprawnie funkcjonujących zespołów i rozwiązywania konfliktów pomiędzy jego członkami. Na poziomie najniższym - bezpośredniego przywództwa wobec jednostek przywódca instruuje, szkoli, motywuje⁵.

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

Uwarunkowania sytuacyjno-zadaniowe

W ostatnich latach szczególne zainteresowanie badaczy wzbudzają teorie sytuacyjne, głównie: F. Fiedlera; P. Herseya i K.H. Blancharda, model *przywództwa - uczestnictwa* V. Vrooma, P. Yettona i A. G. Jago, teoria *ścieżki do celu* M. G. Evansa i R. J. House'a oraz nawiązująca do nich współczesna teoria przywództwa transformacyjnego. Można sądzić, że koncepcje sytuacyjnego przywództwa są kluczowymi modelami wyjaśniania tak procesu jego tworzenia, jak i poszukiwania najbardziej efektywnych form organizacyjnego funkcjonowania. W koncepcjach tych przywództwo jest funkcją sytuacji, która determinuje każde działanie i tylko w jakiejś mierze poddaje się zewnętrznemu oddziaływaniu. Przywództwo sytu-

² D.Katz, R.L.Kahn, Społeczna psychologia organizacji, Warszawa 1979, s. 477.

³ Tamże, s. 481.

⁴ Tamże, s. 482.

⁵ H.Mintzberg, Covert leadership: notes on managing professionals, "Harvard Business Review" November -December 1998, s.140-147. Podaję za: "Przegląd Organizacji", 1998, nr 12, s. 37-39.

jako stale wchodzących ze swoimi podwładnymi w układ pewnych transakcji. Krzysztof Obłój tak charakteryzuje ten typ przywództwa. Taki lider stale gra na zasadzie - *coś za coś*. W jakimś sensie transakcyjny lider stale handluje ze swoimi współpracownikami, oferując im struktury, procedury, role, kary i nagrody w zamian za posłuszeństwo, wysiłek i zaangażowanie.⁸ 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.⁹

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 pracę.¹⁰

Typ przywództwa transformacyjnego w organizacji zakłada zmianę postaw, życzeń i wyobrażeń podwładnych, uznawanie i głoszenie określonych wartości i celów. U jego podstaw tkwi motywowanie i zmienianie ludzi oraz rzeczywistości, aby te cele zostały osiągnięte. To typ przywództwa stworzony na użytek sytuacji trudnych i radykalnych przemian organizacyjnych.

Badacz ten postrzega przywódców transformacyjnych jako obdarzonych trzema głównymi właściwościami: charyzmą, względem na innych oraz intelektualną stymulacją¹¹. 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.

Również w odniesieniu do wojska przywództwo transformacyjne znajduje wielu zwolenników¹². W praktyce możliwości realizacji takiego przywództwa wydają się bardzo przydatne szczególnie w sytuacjach odbiegających od normy (w sytuacjach niepewności, rozczarowania, zagrożenia), szczególnie zaś wówczas, gdy środki oddziaływania jakimi dysponuje powszechnie dowódca nie wywołują oczekiwanych skutków. Wielu autorów podkreśla, że punktem zwrotnym dla właściwego rozumienia teorii przywództwa transformacyjnego, także

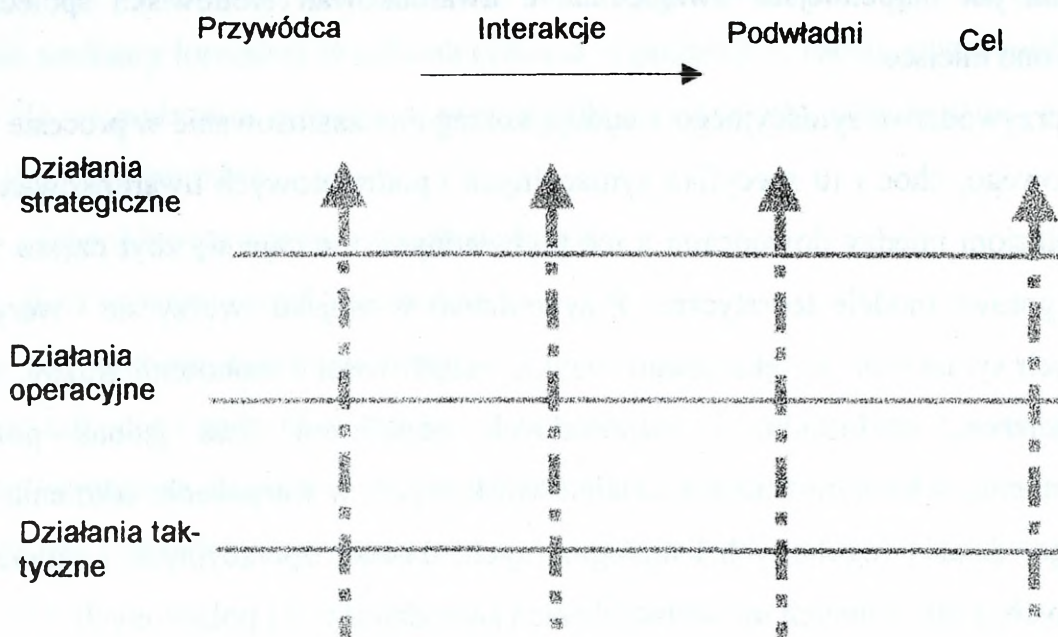
⁸ K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 131-132.

⁹ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992, s. 297.

¹⁰ K. Obłój, *Mikroszkółka...*, wyd. cyt., s. 132.

¹¹ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000, s. 178-179.

¹² Ciekawą próbę ukazania przydatności tej teorii w wojsku prezentuje artykuł: K.S. Donohue, L. Wong, *Transformational Leadership*, „Military Review”, August 1994, s. 24-31.



Rys. 2. Uwarunkowania zachowań przywódczych w działaniach: *taktycznych, operacyjnych i strategicznych*

Różnice między rodzajami wojsk powodują, że każde wspólne przedsięwzięcie nie jest łatwe. Sytuacja jest jeszcze bardziej skomplikowana w działaniach wielonarodowych. Istniejące różnice regulaminowe, mentalne, obyczajowe, kulturowe, historyczne, doktrynalne, językowe, czy wynikające z samej struktury oddziałów i ich wyposażenia, pogłębiają kłopoty w trakcie realizacji wspólnych misji.

Style i typy przywództwa

Od czasu sformułowania hipotezy zakładającej, iż największy wpływ na skuteczność przywództwa mają konkretne wzory zachowań, a nie podmiotowe cechy przywódców, znaczna część prowadzonych badań skupiona została na podstawowych wymiarach takich zachowań. Uwagę badaczy przykuwały m.in.: style przywództwa autokratycznego, demokratycznego, liberalnego⁶; styl delegujący, partycypacyjny, konsultacyjny i rozkazujący⁷; styl przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego.

W ostatnich latach dużą popularność w organizacjach cywilnych jak i wielu armiach zyskały wyodrębnione typy przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego.

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

⁶ Zob. np.: J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998.

⁷ Zob. np.: B. Wiernek (red.), *Psychologia i socjologia zarządzania*, Kraków 1998.

PROBLEMY ROZWOJU KARIERY PILOTÓW W LOTNICTWIE CYWILNYM- UWARUNKOWANIA I WYMAGANIA

Lotnictwo jest jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin techniki. Stąd wynika potrzeba ustawicznego szkolenia i kształcenia. Wydawać by się mogło, że ucząc się po prostu nadążamy za rozwojem techniki lotniczej. Nic bardziej fałszywego. Tylko ludzie bez wyobraźni lub wystarczających środków, będą sprowadzali szkolenie lotnicze do roli mechanicznego nadążania za techniką. W ten sposób ograniczymy się tylko do poznawania nowych samolotów lub nowych urządzeń instalowanych na jego pokładzie. W tym właśnie kierunku dokonano wielkiego przełomu w lotniczym szkolnictwie, a tym samym w planowaniu i realizowaniu rozwoju kariery pilotów w lotnictwie cywilnym poprzez znaczne rozszerzenie jego zakresu, polegające na dostarczaniu pogłębionej wiedzy i umiejętności, a przez to oczywiście stosowne egzekwowanie wymagań wobec ludzi wykonujących ten zawód.

Zastanówmy się, jakie są pożądane cechy osobowości pilota?

Psychologia już od wczesnych swych początków zajmowała się osobowością człowieka, to znaczy rozpoznawaniem i wyróżnianiem jego cech lub mechanizmów wewnętrznych sterujących jego zachowaniem.

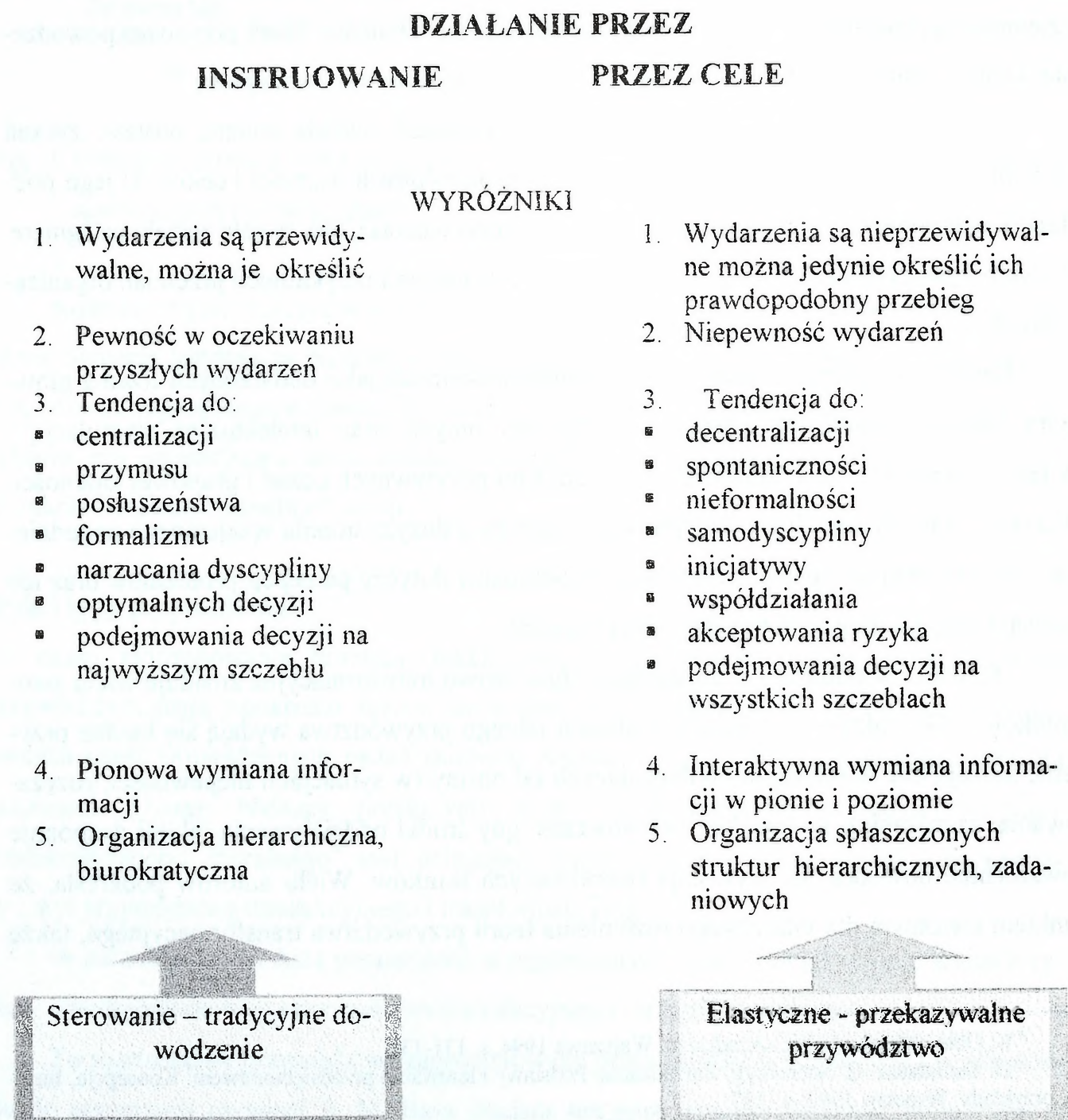
Wśród wielu teorii szczególnie warte prezentacji, są badania i teoria H.J. Eysenck'a,¹ gdyż badacz ten dość dokładnie segreguje te charakterystyczne cechy osobowości człowieka, których istotne znaczenie widzimy w zawodzie pilota. Odpowiedzialność i rozwaga, spokój w działaniu i umiejętność współpracy z ludźmi wydają się być elementami osobowości gwarantującymi bezpieczeństwo operacji lotniczych.

Już w V wieku przed naszą erą, ojciec nowoczesnej medycyny Hipokrates próbował wyodrębnić podstawowe typy osobowości człowieka wiążąc je z dominacją jednego z czterech płynów („humorów”) znajdujących się w ludzkim ciele. Były nimi: krew- temperament sangwinistyczny, typ wesoły i aktywny; flegma- temperament flegmatyczny, apatyczny i ospały; czarna żółć- temperament melancholiczny, smutny i zadumany; żółć- temperament choleryczny, pobudliwy, łatwo wpadający w złość.

¹ Eysenck H.J., Dimensions of Personality, 1947.

w wojsku, jest upatrywanie władzy dowódcy w jego osobowości i kompetencjach, nie zaś w stopniu i stanowisku służbowym.

U podstaw bardziej pragmatycznego podejścia do badań stylów dowodzenia można przyjąć założenie, że opierać się ono będzie na wyodrębnionych w dokumentach natowskich np. (Allied Joint Publication, AJP 3.2.1) stylach dowodzenia tradycyjnego - przez instruowanie i dowodzenia współczesnego - przez cele. Przedstawione na rys.3 wyróżniki obu stylów lub tylko niektóre spośród nich mogłyby posłużyć w modelach badawczych jako wyodrębnione grupy zmiennych.



Rys. 3. Style oddziaływania przez instruowanie i oddziaływania przez cele

Oczywiście nie ma pilotów działających zawsze zgodnie tylko z jedną z podanych wyżej reguł. W zależności od sytuacji pilot posługuje się jakimś wielorakim modelem. Jednak istnieją pewne indywidualne preferencje związane np. z przewagą doświadczenia nad wiedzą (piloci starsi wiekiem) i odwrotnie, z przewagą wiedzy nad doświadczeniem (u młodych pilotów, którzy właśnie wyszli ze szkół lotniczych).

Istnieje pogląd, że pilot w swych działaniach przechodzi kolejno od zachowań opartych o nawyki (jako najszybszych i najłatwiej inicjowanych), w przypadku braku możliwości ich podjęcia (braku nawyku) przechodzi do wyższego szczebla (choć powolniejszego)-poziomu działania opartego o reguły, a następnie do działania opartego o wiedzę. Dobrym przykładem jest wypadek samolotu Boeing-767 linii lotniczej Lauda Air- Tajlandia, w którym otwarcie się rewersu silnika⁵ w locie spowodowało brak działania (wynikającego z braku doświadczenia załogi z takim przypadkiem, brak nawyku, brak stosownych instrukcji i procedur, próba dokonania analizy przez załogę, opartej o wiedzę trwała zbyt długo), w efekcie powodując zderzenie z ziemią.

Uwzględniając wspomniane wyżej elementy każda linia lotnicza stara się wypracować i stosować jak najbardziej efektywne procedury naboru, selekcji oraz awansu wśród personelu latającego.

Istnieje wiele metod kwalifikowania pilotów do awansu (najczęściej jest to kwalifikowanie drugich pilotów do awansu na pozycję kapitana). Metody działania lub chociażby preferencje kwalifikacyjne wynikają z różnych „lobby” włączonych w proces kwalifikacji.⁶

Działania administracji linii.

W niewielkich przedsiębiorstwach lotniczych wpływ koniunktury przedsiębiorstwa będzie zawsze rzutował na sposób awansowania. Jeśli linia się nie rozwija i nie powiększa swego potencjału przewozowego, to pomimo że ma już wielu drugich pilotów o dużym doświadczeniu, nie można ich awansować na dowódców, bo po prostu nie ma zapotrzebowania na więcej załóg i brak jest kapitańskich etatów. Z kolei, jeśli następuje szybki wzrost potencjału linii istnieje naturalna tendencja do obniżania wymagań dotyczących awansu. Wielkie ponadnarodowe linie lotnicze w przypadku gwałtownego rozwoju zatrudniają pilotów-kapitanów na krótkotrwałe kontrakty, zabezpieczając w ten sposób wysokie kwalifikacje tego stanowiska. Małe, narodowe i jeszcze ubogie linie, w których przepisy o zatrudnieniu obcych obywateli lub kondycja finansowa lub nawet stosowanie tylko narodowego języka nie pozwala na za-

⁵ Rewers- urządzenie zamontowane na silniku zmieniające kierunek ciągu silnika (do przodu) ułatwiające wyhamowanie samolotu po wylądowaniu.

⁶ Smolicz T., Pilot-instruktor w linii lotniczej, Dział Techniki Lotu PLL LOT S.A., Warszawa 2001.

Hans Eysenck² w swych badaniach nad osobowością człowieka powiązał wykreślne cechy takie jak neurotyzm (czyli stabilność emocjonalna, spokój, porządek wewnętrzny- kontra- niepokój, podejrzliwość) na jednej osi (pionowej), z ekstrawersją (czyli impulsywność, dominacja, otwartość, odwaga)- kontra- introwersja (skrytość, lęk, opanowanie) odłożone na osi poziomej. Powstało w ten sposób połączenie między cechami osobowości wynikającymi z fizjologii i psychiki człowieka.

Bez wątplenia w zawodach lokomocyjnych typ flegmatyka będzie zawsze bezpieczniejszym (mniej skłonny do spowodowania wypadku) od pobudliwego i agresywnego choleryka. Podejmowanie przez pilotów niepotrzebnego ryzyka, chęć popisania się, była często przyczyną wypadków zarówno wśród pilotów młodych jak i doświadczonych. Badania wykazują, że wśród pilotów cywilnych dominującym jest typ sangwinika (badania pilotów wojskowych różnią się nieco, zmierzając w kierunku większej aktywności i pobudliwości).

Jakie występują modele zachowań pilotów?

Istnieje ciekawa teoria objaśniająca profesjonalne zachowanie się pilota. Działanie pilota jest efektem trzech możliwych zachowań sterujących jego postępowaniem w czasie lotu.

Działania wynikające z nawyku można nazwać działaniami rutynowymi lub w pewnym sensie odruchowymi. Przy stosunkowo dużym doświadczeniu szereg działań w kokpicie, pilot wykonuje nie angażując swych możliwości analitycznych, a jedynie nawyki. Takie działania pozwalają nieraz wykonać sprawnie w tym samym czasie dwie czynności, np. sterować samolotem wg wskazań systemu ILS³ i prowadzić łączność radiową.

Działania oparte o reguły (zasady, przepisy). Pilot w swej pamięci ma zakodowany cały szereg zasad i procedur, wg których postępuje lub jeśli ich nie pamięta szuka w odpowiednich „check list’ach”⁴ lub pisemnych procedurach. Jest to bez wątpienia droga dłuższa niż oparta o nawyki, jednak w sytuacjach, które nie utrwały się w pamięci jako nawyki eliminuje możliwość pomyłki.

Działania oparte na wiedzy w sytuacjach nietypowych, z którymi pilot spotyka się po raz pierwszy, a zatem nie ma jeszcze opanowanych działań nawykowych, nie ma też opracowanych wcześniej instrukcji postępowania, pilot pozostaje zdany na własną analizę sytuacji opartą na swej wiedzy i własnych umiejętnościach analitycznych. Jest to na pewno najdłuższa droga dla podjęcia działania.

² Eysenck H.J., *Personality. Genetics and Behaviour*. 1982.

³ ILS system- system należący do precyzyjnych systemów lądowania. Jego działanie polega na wysyłaniu z odpowiednich urządzeń naziemnych sygnałów, które odbierane są na pokładzie statku powietrznego i „prowadzą” go precyzyjnie do pewnej wysokości nad ziemią, na której pilot powinien zobaczyć pas i wylądować.

⁴ „Specjalne strony (kartki papieru)”, na których zapisane są procedury używane podczas lotu.

brze i fachowo potrafi ocenić sam kwalifikacje poszczególnych pilotów. Jest to zadanie bardzo trudne i wymagające znajomości wielu realiów pracy pilota. Zwrócić uwagę należy, że zwierzchnicy wywodzący się ze środowiska lotniczego (byli piloci) zwykle nie czują się na siłach do takich samodzielnych decyzji personalnych. Dlatego podejmowanie decyzji jednoosobowo najczęściej prowadzi do błędnych wyborów, co w efekcie obniża bezpieczeństwo.

Przeprowadzenie kwalifikacji drugich pilotów do awansu na stanowisko kapitana w lotnictwie cywilnym wymaga najczęściej rozsądnego kompromisu pomiędzy preferencjami poszczególnych lobby, które są zaangażowane (drogą tradycji lub wewnętrznym regulaminem linii lotniczej) w proces kwalifikacji pilotów. Kompromis ten jest zwykle wypadkową „siły przebicia” odpowiednich lobby.

O ile wahania w wyborze odpowiednich kandydatów dotyczące kolejności awansu będące wynikiem stosowania czy to „listy starszeństwa”, czy też innych preferencji, ale spełniające wysokie wymagania profesjonalne, nie rzutują na bezpieczeństwo lotów, o tyle świadome obniżanie tych wymagań czy to w imię potrzeb przedsiębiorstwa czy dla zaspokojenia życzeń nieformalnych układów, jest działaniem wysoce niebezpiecznym.

Czasami spotyka się chęć, ze strony administracji przedsiębiorstwa wprowadzenia innych zupełnie nielotniczych kryteriów oceny dla zrealizowania swoich preferencji. Dobrym przykładem takich nielotniczych kryteriów oceny było w okresie PRL wymaganie posiadania meldunku (prawa stałego zamieszkania) w Warszawie, odbycia wcześniej służby wojskowej przed podjęciem pracy, przynależność do PZPR itp.

W praktyce daje się zauważyć pewną regularność. Im więcej jest chęci manipulowania w łonie komisji kwalifikacyjnej, różnymi preferencjami (zwłaszcza tymi nielotniczymi), tym silniej środowisko lotnicze (lobby profesjonalne i lobby związkowe) podkreśla znaczenie starszeństwa i odwołuje się do „listy starszeństwa” jako do jedynej i to bezwzględnej wyznacznika preferencji. Wynika to z faktu, że pozycja pilota na „liście starszeństwa” jest zależna tylko od daty jego wprowadzenia do lotów operacyjnych. Listą tą jest bardzo trudno manipulować.

trudnienie kontraktowych kapitanów, niestety ulegają presji sytuacji i obniżają poziom swych wymagań. W skrajnym przypadku może dojść do obniżenia poziomu bezpieczeństwa.

Działania lobby profesjonalnego.

Lobby profesjonalistów to przede wszystkim środowisko instruktorów pilotów, które poprzez indywidualne głosy lub poprzez ciała kolegialne (kolegium instruktorskie, komisja kwalifikacyjna, inne ciała doradcze itp.) wyraża swoją opinię o poszczególnych pilotach, oceniają ich profesjonalizm i predyspozycje dowódcze. Nie trzeba dodawać, że właśnie to lobby zwykle winno działać w kierunku podniesienia ogólnego poziomu kwalifikacji lotniczych, budowania profesjonalizmu oraz przeciwstawiać się działaniom w kierunku obniżenia wymagań spowodowanych potrzebami koniunkturalnymi. Czynni piloci instruktorzy nie powinni zajmować równocześnie stanowisk administracyjnych (kierownicy flot lub oddziałów) lub społecznych (związkowych) gdyż może to spowodować u nich preferencje inne niż profesjonalne.

Działania organizacji środowiskowych.

Tutaj należy wymienić Związki Zawodowe lub bardziej syndykalistyczne Związki Pilotów. Na ogół ich preferencje zawierają się w drastycznie ścisłym przestrzeganiu „listy starszeństwa” (tj. listy dającej pierwszeństwo pilotom zatrudnionym wcześniej przed pilotami zatrudnionymi później). W zależności od tego jak silna jest pozycja takich związków w linii lotniczej, „lista starszeństwa” może stać się nawet jedynym kryterium kwalifikacyjnym, lub być tylko ostatnim elementem rozstrzygającym, gdy na jedno miejsce jest kilku równorzędnych kandydatów.

Działania układów nieformalnych.

Szczególnie w małych liniach, w których wszyscy się znają (także na gruncie towarzyskim), istnieje łatwość do powstawania różnych nieformalnych lobby wzajemnie siebie wspierających i pomagających swoim członkom. Stąd już jeden krok do „poplecznictwa i protekcjonizmu” połączonego z obniżaniem profesjonalnych wymagań dla danego stanowiska.

Decyzje autorytarne przełożonego.

W małych przedsiębiorstwach lotniczych, w których nie ma silnej organizacji wewnętrznej społeczności pilotów, decyzje o awansie często podejmowane są w sposób autorytarny, jednoosobowo, przez zwierzchnika (dyrektora), który uważa, że tylko jemu przysługuje prawo obsadzania podległych mu stanowisk pracy.

Ten sposób myślenia przeniesiony zapewne z wcześniej znanych temu zwierzchnikowi układów biurowych i biurokratycznych zdaje egzamin tylko wówczas, gdy zwierzchnik do-

Lobby profesjonalne preferuje metodę rankingową polegającą na kwalifikacjach konkursowych. Zatem ich zdaniem awansować należałoby nr 3,6,1 i 5 zaś piąty tak jak wyżej, winien być zatrudniony z zewnątrz lub należałoby zmniejszyć ilość awansowanych osób.

Administracja będzie uważać, że należy obniżyć wymagane kwalifikacje (z obecnego poziomu A-zielona linia do poziomu B-żółta linia) tak, aby awansować pięciu pilotów stosując kolejność albo wg „listy starszeństwa” albo wg rankingu.

Lobby nieformalne będzie twierdzić, że należy tak obniżyć wymagania kwalifikacyjne (z obecnego poziomu A-zielona linia do poziomu C-czerwona linia) tak, aby awansować zgodnie z „listą starszeństwa”, (dzięki czemu także protegowany pilot nr 4 również będzie awansował).

Decyzje autorytarne będą polegały na zastosowaniu preferencji znanych tylko samemu decydentowi w ustalaniu kolejności awansu.

Kolejnym problemem w planowaniu rozwoju kariery pilotów w lotnictwie cywilnym jest ustalenie potrzeb wielkości zatrudnienia. Należy stosunkowo dokładnie określić na ile wzrastają plany przewozowe przedsiębiorstwa i na ile mogą one być zaspokojone przez istniejącą kadrę lotniczą. Z takiego porównania dopiero wynikają realne potrzeby wzrostu zatrudnienia. Przy dość intensywnej eksploatacji samolotów (ponad 2000 godzin rocznie), uważa się, że cztery załogi na samolot jest zupełnie wystarczającą proporcją. Jeśli w programach lotów w portach docelowych należy wymieniać załogę (loty pobytowe), ilość załóg na jeden samolot należy zwiększyć o ilość lotów pobytowych przypadających na jeden samolot. Konieczność utrzymania dyżurów dla zabezpieczenia regularności operacji lotniczych w warunkach niskiej dyspozycyjności załóg znów wymaga powiększenia ilości załóg o przynajmniej jedną więcej.

Następnie należy podjąć decyzję, od kiedy zatrudniamy pilotów. Zwykle cykl przeszkolenia pilota na nowy typ samolotu trwa około trzech lub czterech miesięcy (mowa tu o pilocie latającym już w linii, którego tylko przeszkala się na nowy typ samolotu, nie przygotowując go do uzyskania innych uprawnień lub licencji). Zatem szkolenie winno być rozpoczęte właśnie z takim wyprzedzeniem. Przy obecnym systemie szkolenia załóg opartym w większości (około 70% programu) na indywidualnych metodach samodzielnego uczenia się (programy komputerowe, modele i prezentacje itp.), zwykle program teoretyczny realizowany jest w ciągu 4 do 5 tygodni. Część oparta o ćwiczenia symulatorowe (zwykle około 20 godzin na trenażerze nieruchomym i około 40 godzin na symulatorze o sześciu stopniach swobody) przy cztero lub sześciogodzinnym dziennym zaangażowaniu uczących się pilotów zajmuje od 2 do 3 tygodni. Pozostałe 6 do 8 tygodni obejmuje zwykle około jednej do dwóch godzin lotów

Poniższy rysunek przedstawia w sposób graficzny konflikt preferencji różnych lobby zaangażowanych w proces kwalifikacji.⁷



Na osi poziomej przedstawionych jest sześciu kandydatów do awansu uszeregowanych w kolejności ich pozycji na „liście starszeństwa” (oznaczono ich kolejnymi numerami od 1 do 6). Nr 1 oznacza pilota o największym stażu w przedsiębiorstwie, nr 6 o najmniejszym.

Na osi pionowej odmierzone wielkość posiadanych przez ww. kandydatów kwalifikacji do pozycji, na którą mają potencjalnie awansować. Równocześnie na pewnej wysokości grubą linią przerywaną zaznaczono wielkość (poziom) wymaganych kwalifikacji (w tym przypadku A oraz proponowanych – B oraz – C) dla omawianego stanowiska.

Rozwiązując problem polegający na dokonaniu wyboru pięciu pilotów do awansu z spośród sześciu kandydatów otrzymujemy następujące wersje dokonywanych wyborów w zależności od poszczególnych lobby.

Lobby związkowe preferuje „listę starszeństwa”. Kolejność awansu, zatem powinna być 1, 3, 5 i 6, zaś jako piąty winien być zatrudniony kapitan z zewnątrz lub należy obniżyć wymagania na, tyle aby ten awans spotkał jednego z nich.

⁷ Smolicz T., Pilot-instruktor w linii lotniczej, Dział Techniki Lotu PLL LOT S.A., Warszawa 2001.

Taki, dość szybko zorganizowany personel lotniczy wymagał na pewno dość dużego czasu na wzajemne „dopasowanie się”, co jednak nie przeszkadzało w wykonywaniu pracy przewoźowej.

W jaki sposób rekrutować? Najczęściej rekrutację prowadzi się w kilku etapach. Pierwszym jest przeglądanie podań i aplikacji, w których kandydat zwykle w sposób bardziej lub mniej udany stara się przedstawić swoje kwalifikacje, motywacje do pracy w lotniczym przedsiębiorstwie, a także swój stan rodzinny, zainteresowania, hobby.

Następny etap to najczęściej bezpośrednia rozmowa (interview) połączone z przejrzaniem posiadanych przez kandydata dokumentów potwierdzających nalot, uprawnienia, obszary operacji lotniczych, typy samolotów itd. Tego typu rozmowa pozwala rozmówcy ocenić także inteligencję, otwartość, poczucie humoru, nastawienie do życia, refleks, oraz szereg innych cech osobowych. Zwykle wrażenie, jakie kandydat pozostawi na osobie przeprowadzającej taką rozmowę, ma bardzo istotne znaczenie dla decyzji o jego zatrudnieniu. Niejednokrotnie wcześniej prowadzony wywiad i opinie zebrane o kandydacie ułatwiają taką rozmowę, pozwalając odpowiednio ją ukierunkować. W wielu przypadkach, zwłaszcza przy małej liczbie kandydatów, taka rozmowa wystarcza w pełni dla podjęcia decyzji o zatrudnieniu.

Często przeprowadzany jest sprawdzian dla oceny umiejętności lotniczych:

- pilotażu w symulatorze (rzadziej w samolocie), w którym oceniana jest czystość i precyzja lotu i elementy nawigacji tak ważne przy ocenie doświadczenia w lotach IFR⁹;
- wiedzy teoretycznej, z której kilkadziesiąt pytań zwykle pokrywa zasadnicze przedmioty lotnicze takie jak przepisy ruchu, nawigację, teorię lub mechanikę lotu, meteorologię itd.

Jednym z najważniejszych sprawdzianów jest test z języka angielskiego. Waga znajomości tego języka wynika z faktu, że opanowanie tegoż w stopniu pozwalającym na swobodne komunikowanie się (nie tylko w proceduralnym języku korespondencji radiowej), wymaga zwykle więcej czasu niż uzyskanie kolejnych uprawnień lub licencji lotniczych.

Jeżeli chodzi o problematykę awansów zwykle mówimy o awansie kapitanów na instruktorów oraz drugich pilotów na kapitanów. Najczęstszym jednak i silnie wzbudzającym emocje, jest kwalifikowanie drugich pilotów na stanowiska kapitanów. Bardzo ważnym elementem, który wówczas bierze się pod uwagę to tzw. „predyspozycje dowódcze”.

⁹ IFR- Instrument Flight Rules- przepisy wykonywania lotów wg przyrządów.

szkolnych i około 60 do 100 godzin (lub 12 do 20 lotów operacyjnych) pod nadzorem instruktora. W sumie daje to około trzech do czterech miesięcy, o których wspomniano wyżej.⁸

Jacy mają być nowo przyjmowani piloci? Z kogo należy rekrutować pilotów? To pytanie nie pozwala na udzielenie szybkiej i jednoznacznej odpowiedzi. Wpływ tutaj mają koszty, konieczny pośpiech, tradycja przedsiębiorstwa i koniunktura na rynku przewozów lotniczych jak i na rynku pracy pilotów. Istnieją dwie skrajne i przeciwstawne wzajemnie szkoły.

Przy stabilnej o konsekwentnej polityce rozwojowej warto oprzeć politykę kadrową na młodych i dobrze przygotowanych pilotach opuszczających wyspecjalizowane kilkuletnie (2 lub 3 letnie) szkoły lotnicze lub uczelnie. Ponieważ tego typu szkoły są jedynym regularnym ośrodkiem szkoleniowym w karierze pilota, kształcącym w systematyczny i stabilny sposób (w porównaniu do parotygodniowych kursów organizowanych „ad hoc” na różnym poziomie i w różnych jednostkach lotniczych). Przygotowanie teoretyczne pilota opuszczającego szkołę winno być przynajmniej na poziomie koniecznym do uzyskania licencji pilota liniowego. Doświadczenie w powietrzu w takich przypadkach jest raczej skromne i ogranicza się do 250-300 godzin jednak należy podkreślić, że godziny te powinny być dobrze wykorzystane. Tego typu piloci po trzech, czterech lub pięciu latach zwykle stają się pilotami nowoczesnymi, dobrze przygotowanymi i gotowymi do zajęcia miejsc w kokpitach najnowocześniejszych samolotów. Jednak jest to proces kilkuletni, wymagający ponadto dobrej opieki ze strony starszych kolegów i sprzyjającej koniunktury w przedsiębiorstwie.

Przy chaotycznej i improwizowanej polityce przewozowej (a właściwie przy braku takiej polityki) linia lotnicza stara się oprzeć na pilotach już wyszkolonych, niekoniecznie młodych, których wprowadzenie na linie nie wymaga zbyt dużo czasu, ani zbyt dużo kosztów. Szczególnie linie nowopowstające muszą bazować na pilotach „już gotowych” nie mając czasu na wyszkolenie własnych. Typowym tego typu przykładem jest powstała około 10 lat temu koreańska linia lotnicza „Asiana” i 20 lat temu angielska linia lotnicza „Britannia”- prywatne linie operujące na początku jako przedsiębiorstwa przewozów czarterowych. Podejmując tego typu działania rekrutacyjne należy się spodziewać nierównego poziomu profesjonalizmu pilotów, wprowadzenia do linii wielu niejednokrotnie ścierających się lub nawet wykluczających wzajemnie zwyczajów, tradycji i nawyków wyniesionych z różnych środowisk lotniczych. Przykładowo podane dwie nowe linie: „Asiana” rekrutująca pilotów z całego świata, ale ze środowisk linii lotniczych i „Britannia”, która w momencie powstania przyjmowała tylko pilotów wojskowych z brytyjskiego Transport Command (weteranów wojny o Falklandy).

⁸ Program Szkolenia Pilotów, PLL LOT S.A., Warszawa 2004.

zbawia ich asertywności i w efekcie doprowadza do „dyktatorskiego” stylu dowodzenia, a także do ogólnej niechęci i izolacji środowiskowej konfliktowego dowódcy.

Dodać należy, że nadmierna konfliktowość jest łatwo zauważalna przez środowisko w sytuacjach codziennych i nie zawsze lotniczych, jest cechą osobowości dającą znać o sobie na każdym kroku, jest bowiem trudna do ukrycia. Ten rys charakteru łatwo rozpoznać.

Poziom zdolności do podejmowania decyzji jest dużo trudniej zaobserwować, bowiem w typowych lotniczych sytuacjach decyzyjnych pilot większość z nich podejmuje na podstawie doświadczenia już wcześniej posiadanego w takich samych lub podobnych sytuacjach. Dopiero sytuacje nietypowe stresujące swoją nowością, trudnością i odmiennością pozwalają ocenić tę zdolność. Choć takie sytuacje nie zdarzają się zbyt często, to jednak doświadczony instruktor potrafi dość szybko tę zdolność ocenić.

Wysokie poczucie odpowiedzialności ujawnia się wyraźnie z całą siłą w trudnych sytuacjach, wówczas, gdy popełniony błąd lub udział w jakimś incydencie został ujawniony i jest „rozliczany”. Ale poczucie odpowiedzialności zauważyć i ocenić można w wielu działaniach w codziennym locie, w którym widać panowanie dowódcy nad całością sytuacji, jego zainteresowanie i uwagę dla problemów związanych z lotem, za które w zasadzie odpowiadają inni oraz zaangażowanie w rutynowe czynności itp. Stwierdzenie, że ponoszenie odpowiedzialności nie jest ciężarem, lecz przywilejem i zaszczytem dla dowódcy, znaleźć można u wielu autorów będących uznanymi autorytetami zawodu pilota (A.S. Exipery, J. Conrad, E. Gann).

Jeszcze jednym ważnym elementem oceny pilotów, który jest uwzględniany w ich awansowaniu są predyspozycje do niebezpiecznych decyzji.

Poniżej podano pięć charakterystycznych postaw prowadzących do podejmowania niebezpiecznych decyzji.

Postawa autorytarna, polegająca na opieraniu się przede wszystkim na własnej ocenie. Taka postawa spotykana jest u ludzi, którzy nie lubią słuchać cudzych rad. Może to wynikać z niechęci do pojedynczej osoby, która właśnie doradza albo z przekonania, że nie tylko wszyscy ludzie, ale i przepisy są niemądre i niepotrzebne. Postawa taka jest jednak uzasadniona w przypadkach błędów w przepisach lub radach.

Postawa impulsywna przejawiająca się nadmierną potrzebą aktywności. Ten typ z kolei sylwetki osobowościowej cechuje ludzi odczuwających potrzebę dokonania czegokolwiek i gdziekolwiek w myśl zasady, że lepiej podjąć nawet złą decyzję niż żadną. Zbytnia aktywność wyraża się w ciągłej chęci do działania, zazwyczaj bez głębszej analizy w celu wyboru najlepszego wariantu. Działania podejmowane według pomysłu, jaki pierwszy wpadnie do głowy.

Wspomniane uzdolnienia-umiejętności ocenia się zwykle poza szeregiem dość dokładnie sprecyzowanych wymagań formalnych, jakimi są:

- nalot (ogólny, na danym typie jako drugi pilot, na innych typach jako dowódca itp.);
- kolejne oceny z przeprowadzonych testów wiedzy teoretycznej, kolejne oceny z kontroli techniki pilotażu na symulatorze i z kontroli przeprowadzonych w lotach liniowych;
- testy językowe (szczególnie ważne w przypadkach szkolenia prowadzonego za granicą przy pomocy indywidualnych metod komputerowych);
- czasami dodatkowe testy mające ułatwić ranking kandydatów oraz pozycję kandydata na „liście starszeństwa” (seniority).

Predyspozycje dowódcze oceniane są stosunkowo subiektywnie i indywidualnie przez poszczególnych instruktorów lub członków kolegów kapitańskich. Są to wrodzone cechy, które pod wpływem środowiska, wychowania i własnej działalności człowieka aktywizują się i podlegają rozwojowi. Zwykle pod tym dość pojemnym pojęciem predyspozycji dowódczych należy rozumieć trzy bardzo istotne cechy osobowości pilota, są nimi decyzyjność, odpowiedzialność oraz konfliktowość.

Słaba zdolność do podejmowania decyzji w sytuacjach trudnych, nietypowych, stresujących. Niski poziom tej właśnie zdolności lub umiejętności, niezdecydowanie, nadmierne wahania, oczekiwanie, że sytuacja sama się wyjaśni (to znaczy, że się tak rozwinię, że nie pozostawi żadnego wyboru), zmienianie już podjętych decyzji bez wyraźnych ku temu przesłanek, brak własnego zdania, ciągłe i zbyt łatwe uleganie argumentacji innych itp., należy uznać za jedną z cech dyskwalifikujących kandydata na stanowisko dowódcy.

Niskie poczucie odpowiedzialności za wykonanie podjętych i powierzonych mu zadań, w których życie ludzkie i olbrzymiej, bo wielomilionowej wartości sprzęt stawiają w tym względzie wysokie wymagania.

Jednoosobowa i osobista odpowiedzialność za podjęte decyzje, za świadomy udział w ryzykownych sytuacjach, za zaniedbania swoich obowiązków, za błędy popełniane przez członków załogi, za brak umiejętności przewidywania skutków podjętych decyzji, stanowią elementy pozwalające ocenić poziom poczucia odpowiedzialności pilota. Uchylenie się od odpowiedzialności, chęć zrzucania jej na swych podwładnych, zasłanianie się przed odpowiedzialnością sugestiami lub decyzjami innych jest wyraźnym symptomem jej braku.

Nadmierna konfliktowość jest trzecią z negatywnych cech określaną jako „brak predyspozycji dowódczych”. Nadmiernie wysoka konfliktowość uniemożliwia harmonijną współpracę w samej załodze, niszczy poczucie koleżeństwa i lojalności wśród członków załogi, po-

Model dowodzenia określony poprzez 1/1 oraz niektóre warianty modelu 1/9 i 9/1 dają negatywny wzór dowódcy.

Zarówno nadmierna orientacja na wykonanie zadania z równoczesnym pomijaniem problemów partnerskiej współpracy (model 9/1) i odwrotnie (model 9/1) nadmierna orientacja na ludzi, mogą prowadzić zarówno do „dyktatorskiego” stylu dowodzenia, jak i do zbyt „demokratycznego”.

W pierwszym przypadku (model 9/1) może prowadzić do błędnych decyzji spowodowanych brakiem informacji, w drugim (1/9) do chaosu, samowoli i braku jednoosobowej odpowiedzialności „rozmytej” na załogę. O ile omówione powyżej modele 9/1 i 9/1 mają także pozytywne warianty, to model 1/1 posiada tylko negatywne.

Poniżej podano trzy negatywne modele dowodzenia (Blake and Mouton'a) odnosząc je do dowodzenia załogą w lotnictwie cywilnym oraz opatrując je dość szerokim komentarzem, opartym na doświadczeniach i obserwacjach pilotów w PLL LOT S.A.

Kapitan-dyktator to model 9/1. Opisuje zwierzchnika (kierownika, kapitana, dowódcę, szefa pokładu) zainteresowanego jedynie możliwościami wykonania powierzonego mu zadania i temu celowi podporządkowującemu wszystkie inne problemy. Będzie to najczęściej sposób kierowania autorytarnego, jednoosobowego, nieznoszącego krytyki i sprzeciwu. Przepływ informacji ma miejsce tylko w kierunku zwierzchnika, w odwrotną stronę płyną tylko polecenia lub rozkazy. Brak propozycji i pomysłów ze strony pracowników (załogi), nie mówiąc już o dyskusji lub krytyce często zastraszonych pracowników. Decyzje podejmowane są jednoosobowo w myśl zasady „tu decyduję ja” lub „ja tu rządzę”. Taki model kierowania (dowodzenia) sprawdza się w sytuacjach bardzo trudnych oraz daje lepsze wyniki w warunkach produkcji i prac mniej skomplikowanych. Dodać należy, że jest to tradycyjny model kapitana statku (niekoniecznie powietrznego), którego rodowód wywodzi się zapewne z królewskiej marynarki brytyjskiej lub hiszpańskiej. Kokpit jest „cichy” nie ma dyskusji lub wymiany opinii, gdyż kapitan „wie najlepiej”. W lotniczej tradycji ten model dowódcy ciągle jeszcze istnieje.

Zainteresowanie zwierzchnika problemami ludzkimi ogranicza się tylko do tego stopnia, o ile służy ono polepszeniu wyników zespołowego wysiłku. Pozytywny model szefa tego typu to człowiek ambitny, bardzo odpowiedzialny, o dużych zdolnościach przywódczych i autorytecie, a także dobry fachowiec. Dyscyplina służy lepszej mobilizacji zespołu dla osiągnięcia celu. Negatywny model to przede wszystkim krzykacz poganiający ludzi do pracy, podkreślający swoją pozycję i dystans wobec zespołu dla zbudowania swego autorytetu stara-

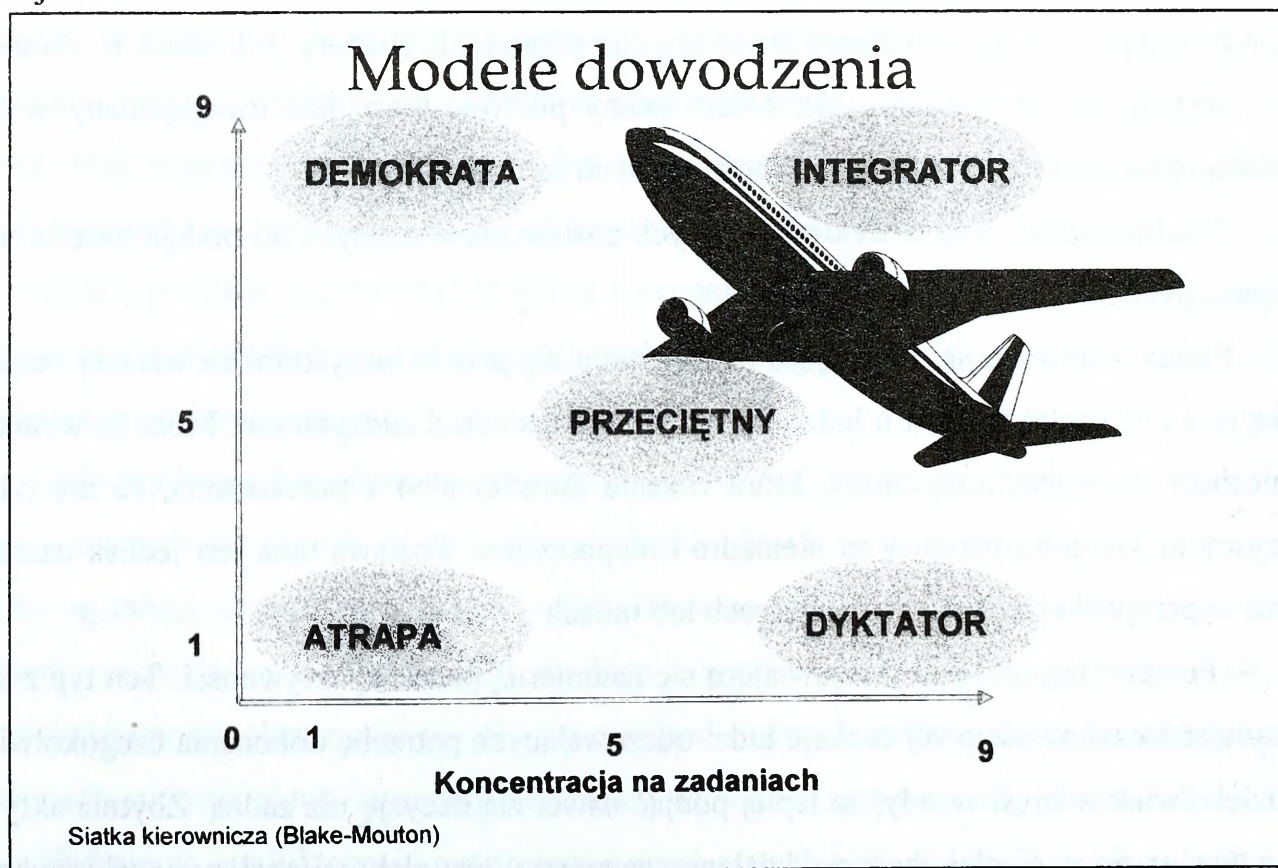
Postawa ryzykancka przejawia się w przekonaniu, że wypadek zdarza się innym zaś nigdy im. Wiedzą oni o wypadkach, ale zawsze dotyczących innych osób. Pilot, który tak myśli często podejmuje nadmierne ryzyko wierząc, że: „to nigdy mnie nie spotka...”.

Kolejna sylwetka to tzw. „supermen”- nadmierna wiara we własne siły i umiejętności. Ludzie, którzy często świadomie podejmują ryzyko i akceptują nadmiernie trudne zadania, robią to by móc samemu sprawdzić i potwierdzić, że są najlepsi. Taka postawa jest rezultatem chęci ustawicznego współzawodnictwa i ambicji sportowej dla okazania się najlepszym dla własnej satysfakcji. Z zasady dotyczy to zazwyczaj pilotów-mężczyzn.

Rezygnacja, to postawa przejawiająca się tendencją do unikania trudności, brakiem wiary w siebie. Ludzie, którzy tak myślą, nie widzą siebie w roli dokonujących rzeczy wielkich, ani też nie wierzą, że los może przynieść okazję dla ich dokonania. Jeżeli wszystko postępuje bez trudności, jest to raczej skutek „naszego szczęścia”, natomiast, jeśli źle, to znaczy, że „los się uwziął”. Chętnie pozostawiają inicjatywę w rękach innych.

W rozwoju późniejszej kariery pilotów już pracujących w przedsiębiorstwie lotniczym, bardzo ważne są modele dowodzenia i postawy, jakie wśród nich występują.

Opracowane przez amerykańskich psychologów (Blake and Mouton) modele dowodzenia, są dość dobrze prezentowane na tak zwanej „siatce kierowniczej” pokazanej na wykresie poniżej.¹⁰



¹⁰ Smolicz T., Pilot-instruktor w linii lotniczej, Dział Techniki Lotu PLL LOT S.A., Warszawa 2001.

ści za bezpieczne prowadzenie lotu. Zwykle później jest zaskoczony, że musi ponieść konsekwencje decyzji, o których nawet nie wiedział.

Kapitan-atrapa to model 1/1. Przedstawia zwierzchnika, który nie ma wyraźnych preferencji, zainteresowanie jego zarówno wykonywanym zadaniem jak i problemami zespołu jest stosunkowo niewielkie. Jest to zwierzchnik bez inicjatywy, unikający problemów, chętnie zastępujący się przepisami po to, by uniknąć potrzeby decydowania i ponoszenia za podjęte decyzje odpowiedzialności. Jest to typowy przykład zwierzchnika „przywiezionego w tecze”, który najchętniej kierowałby takim zespołem, który sam potrafi pracować bez jego ingerencji. Informacje wymieniane są wewnątrz zespołu, czasem docierają do szefa, krytyka i inicjatywa nie ma właściwie racji bytu, bo i tak szef nie zajmie żadnego wobec niej stanowiska. Z każdym problemem szef biegnie do swego szefa po decyzje, jeśli już sam musi jakąś podjąć to najczęściej ją odwleka i szuka przepisu, na który mógłby się powołać lub przerzucenia całego problemu na kogoś innego. Taki model kierowania jest zawsze negatywny, jakkolwiek często spotykany w biurokracji i pozwalający w pewien sposób wykonywać przewidziane zadania i trwać na stanowisku, równocześnie nie narażając się nikomu.

Ten model dowodzenia, gdy wszystko postępuje zgodnie z planem, nie wymaga specjalnego wysiłku ze strony dowódcy. Sprzyja popadaniu w rutynę w negatywnym znaczeniu tego słowa. W sytuacjach nietypowych lub zgoła niebezpiecznych, odsłania główne braki dowódcy: brak kompetencji, podatność na zaskoczenie, nieprzygotowanie do zasadniczych decyzji. W lotnictwie cywilnym czasami wobec takiej osoby pada pytanie: „kto go awansował na kapitana?”.

Tak jak już na wstępie było podkreślone, zazwyczaj o awansie mówimy w stosunku do drugich pilotów. Zastanówmy się, zatem kim dowodzą kapitanowie? Najprostsza odpowiedź brzmi- „przyszłymi kapitanami”.

Szereg linii lotniczych, które w poważny sposób podchodzą do polityki kadrowej w personelu latającym, wymaga od swych komisji rekrutacyjnych by do personelu latającego przyjmowani byli tylko tacy młodzi piloci, którzy rokują, że zostaną w przyszłości dowódcami. Droga badań i testów psychologicznych, sprawdzianów praktycznych, poważnych referencji, sondażowych rozmów i rozmów kwalifikacyjnych z pośród licznych kandydatów wybierani są ci (niezależnie od wysokich wymagań, co do zdrowia, nalotu, uprawnień i licencji), po których linia może się spodziewać, że spełnią wszystkie „pozapilotażowe” cechy osobowości dowódcy. Jeden z szefów pilotów największej amerykańskiej linii lotniczej stwierdził: „...nie stać nas na zatrudnianie wiecznych drugich pilotów...u nas każdy pilot będzie kapitanem, a jeśli się nie nadaje, niech idzie gdzie indziej...”.

jący się motywować ludzi poprzez system nagród i kar. Bezmyślna dyscyplina w zespole ma służyć przede wszystkim podtrzymaniu pozycji autorytetu szefa.

W miarę jednak zmniejszania się załogi w kokpicie do dwóch pilotów, model dyktatora powoli sam odchodzi w przeszłość. Dzieje się tak dlatego, że w dwuosobowej załodze poza funkcjami dowódczymi (decydowanie, dowodzenie, koordynacja pracy itp.), kapitan sam musi wykonać przynajmniej połowę pracy w kokpicie. Zmusza go to do stylu pracy bardziej partnerskiego i koleżeńskiego niż dyktatorskiego w licznej załodze. Podobnie działa dopływ do lotnictwa nowych coraz lepiej wykształconych i na wyższym poziomie wiedzy młodych drugich pilotów.

Kapitan-demokrata to model 1/9. Przedstawia zwierzchnika o wyjątkowych preferencjach w kierunku ludzi. Zbudowanie dobrze rozumiejącego się zespołu, chętnie współpracującego i wzajemnie pomagającego sobie, jest w efekcie podstawą do sprawnego wykonania zadania. Będzie to typ człowieka otwartego na problemy zespołu i pojedynczych jego członków, często odwołującego się do opinii zespołu, otwartego na rady, dyskusje, argumenty i krytykę. Podejmuje decyzje po wysłuchaniu opinii zespołu, w wielu przypadkach akceptuje tylko decyzje wypracowane przez zespół. Poprzez budowę zaufania, dobrej atmosfery w pracy, wzajemnej pomocy i koleżeńskich stosunków w zespole nie tylko w zakresie wykonywanych prac, osiągana jest silna integracja zespołu i w efekcie dobre wyniki pracy. Przepływ informacji zarówno do zwierzchnika jak i w kierunku pracowników, wspólne dyskutowanie wszystkich „za i przeciw” przed podjęciem decyzji a także wspólna czasem „rozmyta” odpowiedzialność za efekty to główne cechy takiej postawy. W skrajnym przypadku można by użyć określenia „nadmierny demokrata”. Taki model kierowania zespołem sprawdza się lepiej w sytuacjach łatwych i o średnim stopniu trudności, a także w pracach studyjnych, koncepcyjnych, projektowych i innych, w których indywidualne umiejętności, zdolności, pomysły i inicjatywy członków zespołu mają istotne znaczenia. Pozytywny model szefa to człowiek otwarty na ludzi, komunikatywny, pogodny, opanowany, budujący swój autorytet w zespole poprzez fachowość, chęć pomocy i przede wszystkim ogólną akceptację. Negatywny typ to szef uciekający od decyzji i odpowiedzialności osobistej, przerzucający problemy, decyzje i odpowiedzialność na swych podwładnych, z zasady powołujący komisje, posiedzenia i zebrania, na których zapadają kolegialne, protokolarne decyzje, nawet w błahych sprawach.

Negatywny model „nadmiernego demokrata” jest wysoce niebezpieczny zwłaszcza przez swą chęć ucieczki od odpowiedzialności i przerzucania jej na barki innych. Kapitan, który obdarza nadmiernym zaufaniem lub daje dużo swobody swej załodze winien zawsze pamiętać, że jego bierna akceptacja lub nawet niewiedza, nie zwalnia go od odpowiedzialno-

obowiązków i zwiększenie odpowiedzialności. Nie wolno pozostawiać go samemu sobie z rutyną ułatwiającą mu trwanie w takim stanie.

- zrezygnowany- długi okres braku koniunktury w przedsiębiorstwie powoduje, że pomimo posiadanych wszelkich kwalifikacji, drugi pilot nie zostaje awansowany na dowódcę, bo po prostu nie ma zapotrzebowania na więcej załóg. Nieświadomie dla niego, jego uwaga, zaangażowanie, chęć współpracy słabnie. Słabo reaguje na błędy. Można mu tą sytuację wyjaśnić, w ten sposób uaktywnić, dowartościować i odbudować wiarę w awans. Takie ponowne rozbudzenie motywacji do zainteresowania lataniem odnosi dobre efekty. Później awansowani na dowódców, najczęściej sprawdzają się bardzo dobrze na tym stanowisku.
- euforyczny- zachwycony, że po długich staraniach i szkoleniach wreszcie lata. Wszystko wydaje mu się łatwe przyjemne. Gotów jest wykonać cały lot samemu, wszystko gotów jest zrobić jak najszybciej i jak najlepiej. Z powodu nadmiaru inicjatywy często wyprzedza różne polecenia dowódcy burząc całkowicie zasady współpracy. Euforia i nadmierna aktywność w kokpicie stają się niebezpieczne. Dowódca musi więc na niego zwracać większą uwagę niż na wykonywany lot. Łatwo wówczas o błędy. Dodać należy, że takie zachowanie towarzyszy zwykle młodym pilotom w pierwszym okresie latania. Po stosunkowo krótkim czasie, sami z tego wyrastają, ale ten proces można przyspieszyć za pomocą kilku stosownych rozmów.
- instruktor- podczas lotu na pozycji drugiego pilota. Jeśli wykonuje kontrolę techniki pilotażu lub kontrolę lotu siedząc na prawym fotelu jest równocześnie kontrolującym i wykonującym szereg czynności zgodnie z poleceniami kontrolowanego kapitana. Na pewno jest to sytuacja nietypowa i wymagająca starannego omówienia w „briefingu”¹¹ przed lotem. Tylko wówczas można będzie uniknąć pewnych nieporozumień, które natychmiast się ujawnią, gdy tylko przebieg lotu będzie inny niż przewidywany (zakłócony nietypową sytuacją ruchową, niespodziewaną usterką lub awarią itp.). Instruktor powinien wiedzieć, kiedy i w jakiej sytuacji odstąpić od wykonywanej kontroli i stać się zwykłym, dobrze współpracującym członkiem załogi.

Uwzględniając między innymi w/w czynniki, w liniach lotniczych wypracowano różne rodzaje tzw. „ścieżek kariery”.

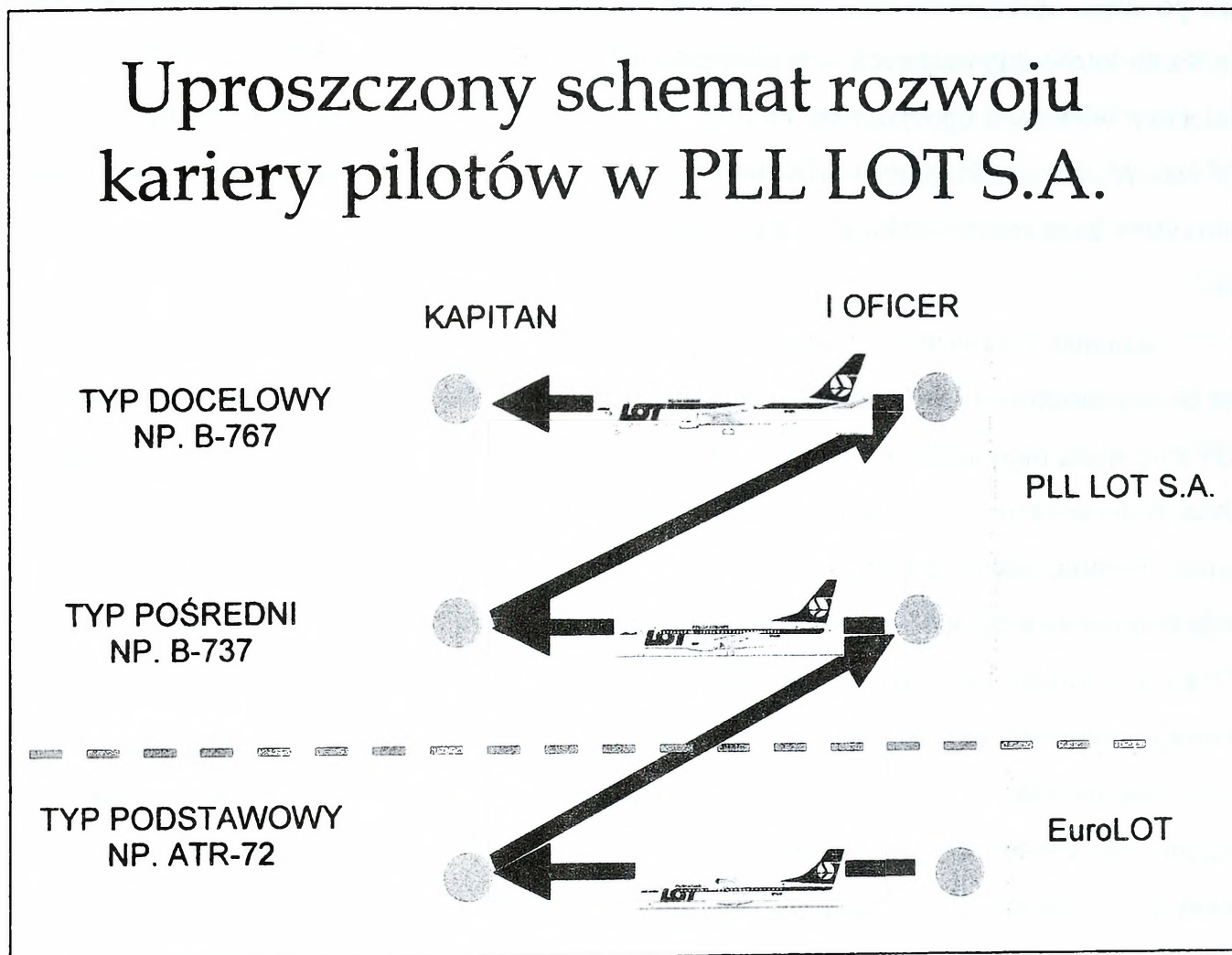
¹¹ Briefing z języka angielskiego odprawa, przygotowanie przed lotem.

Zatem, jaki powinien być drugi pilot-przyszły kapitan? Poza wcześniej omówionymi cechami (nie konfliktowy, odpowiedzialny, decyzyjny), uważa się, że otwarty i kontaktowy (komunikatywny), asertywny (śmiało potrafiący bronić swego zdania wobec zwierzchnika), będzie dobrym, zdolnym do partnerskiej współpracy w załodze.

W małej, dwuosobowej załodze lepiej sprawdza się partnerstwo, które zresztą wymusza system współpracy oparty o zasadę „pilot lecący-pilot nielecący” niż dawniej preferowany „cichy kokpit”, w którym pracował kapitan i jego zdyscyplinowana wieloosobowa załoga. Brak partnerskiej współpracy wynika z zasady z braku zaufania i występuje przede wszystkim wówczas, gdy w załodze drugi pilot jest:

- zastraszony- zdominowany silną osobowością lub dyktatorskim stylem dowodzenia. Taki pilot nie zwróci uwagi kapitanowi, gdy spostrzeże błąd lub zaniedbanie popełnione przez dowódcę. Pomimo, że błąd może być przez niego dostrzeżony, krępuje się zwrócić na niego uwagę. Zbyt grzeczny lub nieśmiały, nieasertywny. Aby taki stan zmienić, należy dodać trochę odwagi takiemu pilotowi, a przede wszystkim uświadomić kapitanowi, że to właśnie on jest tego przyczyną. Jakiś czas należałoby nie planować ich razem, w innym składzie drugi pilot prawdopodobnie nabierze pewności siebie i wyrośnie z tej wady.
- obrażony- sfrustrowany, z cichą satysfakcją będzie się przyglądał lub wytknie błąd kapitana (ale nie kapitanowi), napisze raport, opowie wszystkim drugim pilotom. Najgorszą wadą, jaką może mieć drugi pilot, to złośliwy brak inicjatywy, oczekiwanie na komendę ze strony dowódcy (później tłumaczenie „...nie było polecenia...”), świadome sabotowanie zasad współpracy. Taki stan przechodzi sam czasem dość szybko, nieraz wystarczy „zwykła rozmowa” i podkreślenie jego szans w najbliższej przyszłości, których nie warto stracić. Stan permanentnej frustracji doprowadza do agresji, w tym przypadku byłaby to agresja przeciw bezpieczeństwu wykonywania lotów. Konieczne są zdecydowane działania ze strony kierownictwa.
- rozkojarzony- (myślami „poza samolotem”, w gazecie, książce itp.) nie skupiający swej uwagi na monitorowaniu lotu, nie zauważa błędu lub go sam popełnia. Jest nieuważny, roztargniony, nie wzbudza zaufania dowódcy. Zwykle nie robi postępów i ich nie rokuje. O ile się nie zmieni, nie powinien zostać kapitanem, chociaż często nim zostaje ze względu na swoje starszeństwo. Jest wówczas złym i mało odpowiedzialnym dowódcą, na poziomie modelu 1/1. Tylko całkowita zmiana jego sytuacji zawodowej może zmienić taką postawę i mocniej motywować go do zainteresowania lataniem. Może to być zmiana typu samolotu, „zmiana fotela”, wyraźne dołożenie

Prezentowany niżej rysunek przedstawia schemat ścieżki kariery pilotów, który ukształtował się w Polskich Liniach Lotniczych LOT S.A. Jak widać odbiega on od schematu przedstawionego na poprzednim rysunku.¹³



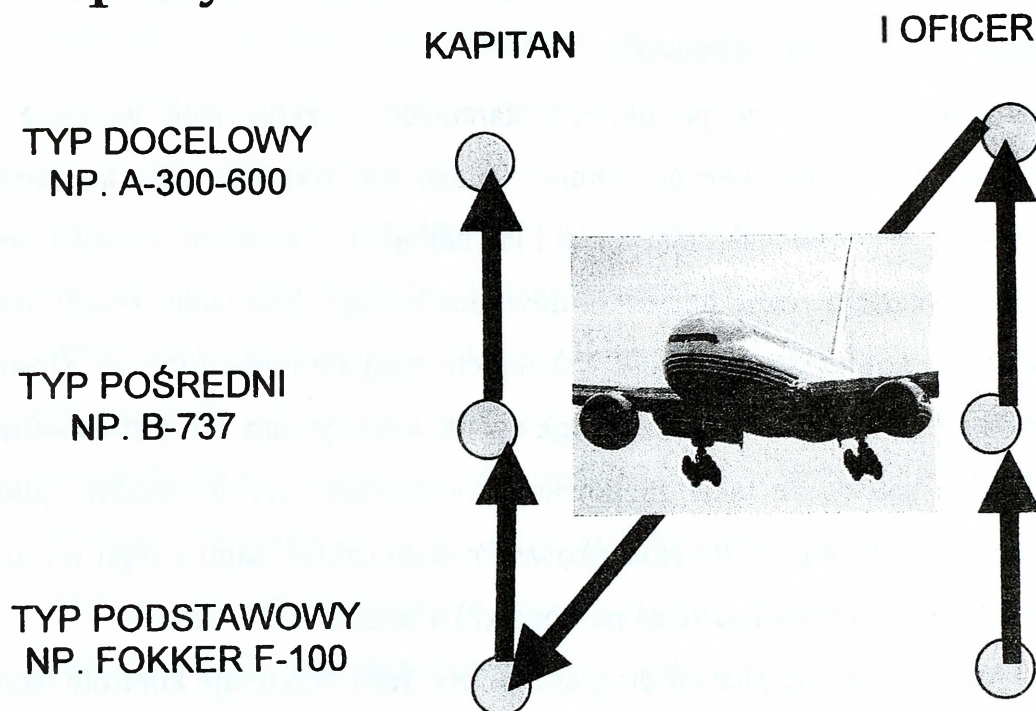
Zgodnie z nim piloci Lotu rozpoczynają swoją karierę na stanowisku drugiego pilota (pierwszego oficera) na najmniejszym typie samolotu- ATR-42 i ATR-72. Obecnie te dwa typy są eksploatowane przez „spółkę-córkę” PLL LOT S.A.- EuroLot. Następnie awansują na stanowisko kapitana na tych samych typach, potem ponownie „wracają” na stanowisko drugiego pilota z tym, że już na większym-wyższym typie, w tym przypadku jest to Boeing-737. Od tego momentu pracują już w PLL LOT S.A.¹⁴ ponieważ ten typ samolotu i wyższe są eksploatowane już w tym przedsiębiorstwie. I tak awansują do największego typu samolotu na stanowisko kapitana. Procedura ta ukształtowała się jeszcze wówczas, gdy wykonywanie lotów na najmniejszym typie samolotu wiązało się z realizacją połączeń krajowych, natomiast średni i najwyższy typ samolotu wykonywał połączenia zagraniczne. W tym przypadku, aby

¹³ Opracowanie własne, na podstawie rozmów z pilotami oraz badań autora.

¹⁴ Zatrudnienie pilotów w PLL LOT S.A. lub EuroLot w tej sytuacji może ulec zmianie w zależności od stopnia współpracy tych dwóch podmiotów.

Poniższy rysunek (przykład American Airlines) przedstawia schemat rozwoju kariery pilotów w większości zachodnich linii lotniczych.¹²

Uproszczony schemat rozwoju kariery pilotów w innych liniach lotniczych na przykładzie „American Airlines”



Nowo przyjęty pilot do linii lotniczej rozpoczyna swoją karierę lotniczą na stanowisku drugiego pilota, na najmniejszym typie samolotu i dalej awansuje „pionowo” na coraz to większe samoloty, pozostając drugim pilotem. Kiedy osiągnie najwyższy typ, wraca z powrotem na najmniejszy samolot, z tym że obejmuje już stanowisko kapitana. Następnie ponownie awansuje „pionowo”, będąc kapitanem, na wyższe typy samolotów. Ten system awansu pozwala pilotom w stosunkowo krótkim czasie zapoznać się z całą flotą w danym przedsiębiorstwie oraz ze specyfiką latania na poszczególnych typach samolotów. Wadą natomiast może być to, że pilot wykonując przez dłuższy czas loty na stanowisku pierwszego oficera, może wyzbywać się stopniowo zdolności i umiejętności przywódczych, które do objęcia stanowiska kapitana są niezbędne.

¹² Opracowanie własne, na podstawie rozmów z pilotami oraz badań autora.



Publikacje

Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON

al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2

00-910 Warszawa,

tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52

- S. Bartosiewicz, M. Mróz – Zaopatrywanie jednostek wojsk lotniczych i obrony powietrznej w techniczne środki materiałowe techniki naziemnej – 7,00 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14,00 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 16,00 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 16,00 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 10,00 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 16,00 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 15 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8,00 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 13,00 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13,00 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25,00 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 15,00 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 7,00 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30,00 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 10,00 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15,00 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 8,00 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 10,00 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9,00 zł
- P. Dela, J. Wolejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 16 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- W. Drażczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 9,00 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 20,00 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45,00 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14,00 zł
- M. Gaśka, A. Ciupiński – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 21,00 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18,00 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 11,00 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10,00 zł
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 15,00 zł
- J. Halik, J. Wolejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 14,00 zł
- M. Huzarski (red.) – Taktyka ogólna wojsk lądowych – 21,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12,00 zł
- J. Janczak – Zakłócanie informacyjne – 12,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji – 13,00 zł
- T. Jemioło – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 8,00 zł
- T. Jemioło, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25,00 zł
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18,00 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9,00 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 12,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15,00 zł
- J. Karpowicz, Z. Chojnacki – Bezpieczeństwo lotów – 10,00 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojusznicznych działaniach powietrznych – 17 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 18 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 20,00 zł

- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20,00 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 13,00 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988) – 10,00 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12,00 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8,00 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9,00 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30,00 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21,00 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 7,00 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej w Polsce w latach 1920–1996 – 30,00 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 15,00 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 12 zł
- E.A. Wesołowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo – 20,00 zł
- J. Wołęjszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 16 zł
- J. Wołęjszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 17,00 zł
- J. Wołęjszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 11,00 zł
- J. Wołęjszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 16 zł
- J. Wołęjszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie – 12,00 zł
- J. Wołęjszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 15,00 zł
- Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa. Materiały z seminarium – 20,00 zł
- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa) – 30,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Od Żółkiewskiego i Kosińskiego do Piłsudskiego i Petlury. Z dziejów stosunków polsko-ukraińskich od XVI do XX wieku – 20,00 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 10 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 17 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13,00 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11,00 zł
- Założenia operacyjne do doktryny zasadniczej sił powietrznych (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- L. Zapala – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18,00 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16,00 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 14,00 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 14 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25,00 zł

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie

- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15,00 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 14 zł, cz.II – 8 zł, cz.III. – 12 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 14,00 zł
- Z. Klawitter – Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc – 7,00 zł
- T. Kocharński – Logistyka międzynarodowa – 12,00 zł
- T. Kocharński – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18,00 zł
- T. Kocharński, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- M. Koziniński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 7,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 8,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 8,00 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12,00 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 13,00 zł
- J. Kręcikij – Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 14,00 zł
- R. Kwečka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15,00 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 12,00 zł
- L. Łukaszuk – Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Dyplomacja współczesna a problemy prawa i bezpieczeństwa międzynarodowego – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9,00 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12,00 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 8 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18,00 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20,00 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 13 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady raketowej sił powietrznych – 25,00 zł
- Z. Maślak – Podstawy teorii informacji obrony powietrznej – 10,00 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 14,00 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 12,00 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 10 zł
- G. Nowacki – Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 14,00 zł
- G. Nowacki – Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej – 8,00 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 17,00 zł
- A. Nowak – Działalność rozpoznawcza na szczeblach taktycznych – 12,00 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 15,00 zł
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF – 12,00 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodowiony konflikt wewnętrzny – 20,00 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20,00 zł
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia – 25,00 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16,00 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30,00 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35,00 zł (dwa tomy)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 7,00 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20,00 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 18,00 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15,00 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 14,00 zł