

WOJSKOWE CENTRUM EDUKACJI OBYWATELSKIEJ  
IM. PŁK. DYPL. MARIANA PORWITA

dr Waldemar Łydka

# PRZYWÓDZTWO WOJSKOWE

WARSZAWA 2014

Redakcja  
*Agnieszka Schütterly*

Recenzja  
*dr hab. inż. Jan Posobiec*

Redakcja techniczna i skład  
*Lilianna Zawadzka*

Projekt okładki  
*Martyna Józefiak*

Copyright by Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej  
im. płk. dypl. Mariana Porwita, 2014,

Wydanie I, dodruk, Warszawa 2017

ISBN 978-83-63755-30-0

Wydawca i druk:



WOJSKOWE CENTRUM  
EDUKACJI OBYWATELSKIEJ  
IM. PŁK. DYPL. MARIANA PORWITA

[www.wceo.com.pl](http://www.wceo.com.pl)

# SPIS TREŚCI

RECENZJA .....	5
WSTĘP .....	11
1. WYKAZ SKRÓTÓW I NAJWAŻNIEJSZE DEFINICJE .....	15
2. WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA PRZYWÓDZTWA WOJSKOWEGO .....	23
2.1. Pojęcie i istota przywództwa .....	23
2.2. Władza a przywództwo .....	38
2.3. Przywództwo w organizacji wojskowej .....	45
2.4. Kompetencje przywódcze i proces ich doskonalenia .....	55
2.5. Dysfunkcje w doskonaleniu kompetencji przywódczych .....	69
2.6. Przywództwo w procesie dowodzenia .....	84
2.7. Specyfika dowodzenia w środowisku międzynarodowym .....	95
3. ZBIÓR ZADAŃ PRAKTYCZNYCH .....	106
3.1. Samoocena kompetencji przywódczych .....	106
3.2. Studium przypadku .....	117
3.3. Pytania kontrolne .....	126
WYKAZ AKTÓW PRAWNYCH .....	127
INDEKS RYSUNKÓW .....	128
BIBLIOGRAFIA .....	129



## RECENZJA

Współczesny świat na przełomie XX i XXI wieku znacząco się zmienił, pojawiły się nowe uwarunkowania, które zmuszają nas do stosownej refleksji w wielu obszarach. Nie jest to zjawisko nowe, bowiem rozwój cywilizacyjny o ewolucyjnym, a często rewolucyjnym charakterze trwa nieustannie. Znaczące w tym miejsce zajmuje człowiek, który aktywnie dostosowuje i kreuje otaczającą go rzeczywistość do swoich potrzeb i aspiracji. W praktyce społecznej odbywa się to w działaniu zespołowym, w którym integrującą rolę i realizują „przywódcy”. Rola człowieka często podkreślana jest też w literaturze wielu dziedzin nauki, jako zasadniczego determinantu sprawności czynu zespołowego. Bowiemy to ludzie, a nie automaty prowadzą działania – *ludzie o określonych cechach osobowości, określonych postawach i przekonaniach moralnych, (...) stosują określone zasady czy też reguły sprawnościowe*<sup>1</sup>.

W ostatnich latach pojawił się szereg publikacji prezentujących wyniki badań dotyczących zjawiska przywództwa, kompetencji kadry w organizacji. Opisywano też złożoność i charakter współczesnego przywództwa, nowe wyzwania i nowe zagrożenia, którym powinny sprostać państwa, organizacje i instytucje, a szczególnie

---

<sup>1</sup> J. Rudniański, *Elementy prakseologicznej teorii walki*, PWN, Warszawa 1983, s. 86.

organizacje zhierarchizowane o charakterze wojskowym, aby skutecznie wypełniać swoją misję i osiągać stawiane przed nimi cele. Tak zróżnicowane spektrum warunków funkcjonowania organizacji i prowadzenia współczesnych oraz perspektywicznych działań determinuje w znaczącym stopniu charakter przywództwa wojskowego.

Na wiedzę i umiejętności współczesnych kadr w organizacji zhierarchizowanej, ukierunkowanej na rozwój i sukces należy patrzeć z perspektywy zadań, jakie może ona wykonywać aktualnie i w przyszłości. Trzeba je zatem rozpatrywać w aspekcie środowiska oraz współczesnych i perspektywicznych zagrożeń i koncepcji prowadzonych działań w sytuacji wojska w układzie narodowym i międzynarodowym. Wiedza współczesnego dowódcy/kierownika powinna mieć charakter szeroki i interdyscyplinarny. Profesjonalizmu nie można bowiem dziś ograniczać jedynie do prowadzenia walki zbrojnej (działań w czasie kryzysu lub wojny). Wszak dowódca/kierownik współczesny jest, czy też raczej powinien być, przywódcą. Powinien zatem posiadać duży autorytet i to autorytet, który J. M. Bocheński określa jako autorytet epistemiczny<sup>2</sup>. Zgodzić się musimy również z tezą, iż wiedza i umiejętności współczesnych kadr w organizacji zhierarchizowanej powinny być następstwem kształcenia ukierunkowanego na „(...) przygotowanie oficerów do aktywnego uczestnictwa nie tylko w regularnych działaniach bojowych, ale także do organizowania i realizowania działań innych niż wojna, głównie w ramach misji pokojowych. Współczesny dowódca powinien posiadać szerokie kompetencje społeczno-zawodowe obejmujące nie tylko gruntowną wiedzę wojskową, ale również przygotowanie ogólne, humanistyczne,

---

<sup>2</sup> J. M. Bocheński obok autorytetu epistemicznego (wiedzy) wyróżnia autorytet deontyczny, wynikający z posiadanej władzy. Ten pierwszy trzeba zdobywać, ten drugi ma się z nadania (por. J. M. Bocheński, *Logika i filozofia*, PWN, Warszawa 1993).

*głęboko osadzone w realiach cywilizacyjno-kulturowych*<sup>3</sup>. Rację przypisać należy również R. Stępniewi, który stwierdza, że „... oficer – dowódca i przywódca zarazem, musi posiadać bardzo wiele umiejętności, wśród których najważniejsza dotyczy komunikowania się z innymi ludźmi, współdziałania z nimi i spełniania roli lidera, a także korzystania ze środków przetwarzania i przechowywania informacji”<sup>4</sup>. Generalnie rzecz ujmując, należy zauważyć, że wiedza i umiejętności dowódcy muszą być ukierunkowane w dwóch zasadniczych nurtach, wynikających ze spełnianej roli. Obszar pierwszy dotyczy wiedzy i umiejętności związanych z kierowaniem zespołami ludzkimi (strukturami wojskowymi). Obszar drugi dotyczy umiejętności przygotowania podwładnych do przewidywanych zadań. Pierwszy z nich możemy nazwać obszarem związanym z przywództwem. Drugi zaś obszarem dydaktycznym.

Należy zatem sądzić, że zagadnienia i istota przywództwa wojskowego, zbiory kompetencji i same kompetencje ewoluują na skutek zmian w otoczeniu i zmieniających się wymagań wobec dowódcy i personelu wpierającego dowódcę w dowodzeniu. Zauważalne jest zatem, że przywództwo należy obecnie traktować jako złożony i trudny do jednoznacznej interpretacji obszar. Swoisty fenomen przywództwa wymaga zatem nieustannych analiz, ocen i stosownych modyfikacji poglądów, istniejących rozwiązań, które powinny w prognostyczny sposób redefiniować przywództwo, szczególnie w organizacji wojskowej jako niezbędny atrybut współczesnego dowodzenia, sprawowanego w sytuacjach dynamicznych, stresujących, często wręcz ekstremalnych.

Przedstawione do recenzji opracowanie dotyczy założeń i problematyki przywództwa, które należy obecnie traktować jako

---

<sup>3</sup> R. Stępień (red.), *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, AON, Warszawa 2002, s. 8.

<sup>4</sup> Tamże, s. 9.

interesujący, ważny, ale jednocześnie złożony i trudny do jednoznacznej interpretacji obszar. Próby takiej podjął się dr Waldemar Łydka dążąc do identyfikacji i scharakteryzowania istoty przywództwa wojskowego, dostrzegając przy tym uwarunkowania występujące w organizacji wojskowej oraz specyfikę i wymiar środowiska międzynarodowego. Autor przez pryzmat szeregu pojęć, zróżnicowanego spojrzenia i poglądów kilku autorów wskazuje na najbardziej reprezentatywne rozumienie przywództwa, umiejętnie to argumentując. Ponadto rozpatruje związki i zależności władzy w kontekście przywództwa, kompetencji przywódczych, procesu doskonalenia i dysfunkcji w doskonaleniu kompetencji przywódczych. Dużą uwagę przykładają również do przywództwa w cyklu działań zorganizowanych – w procesie dowodzenia. Jego rozważania dodatkowo wzmacniają i uwiarygodniają liczne wyniki badań empirycznych, przytaczane dane i formułowane wnioski i zalecenia.

Opracowanie ma również dużą wartość utylitarną, zawiera bowiem zbiór zadań do praktycznej oceny (samooceny) kompetencji przywódczych ze stosownym komentarzem i wskazówkami do doskonalenia kompetencji oraz cech przywódczych. Publikacja zawiera również studium przypadku postaci Winstona Churchilla jako przywódcy.

Stwierdzam, że Pan dr Waldemar Łydka z dużą starannością i szczegółowym wyjaśnieniem przedstawia podstawy teoretyczne przywództwa wojskowego, wskazuje przy tym na jego powiązania i zależności. Analizy, oceny i wnioski zawarte w publikacji sformułowano na podstawie wielu aktualnych i wiarygodnych źródeł bibliograficznych, praktyki dowodzenia w narodowym i międzynarodowym układzie, a także badań empirycznych wybranych elementów przywództwa w organizacji wojskowej. Na podkreślenie zasługuje także to, że przyjęty przez Autora układ pracy jest spójny i logiczny. Struktura jej treści tworzy bowiem jednolity ciąg



myślowy, wyraźnie zdeterminowany przez temat rozważań. Warto podkreślić, że prezentowane treści wzbogacono czytelnymi, komunikatywnymi rysunkami i schematami. Publikację cechuje również znacząca wartość praktyczna. Język pracy jest zrozumiały, a sposób prezentacji treści przystępny i wystarczająco szczegółowy.

Niniejsza publikacja jest poprawnym merytorycznie opracowaniem zasadniczych kwestii przywództwa wojskowego. Należy zatem skonstatować, że podjęcie przez dr. Waldemara Łydkę badań nad tak istotną, a zarazem trudną problematyką należy uznać za działanie w pełni uzasadnione i przekonujące. Wydaje się, że jego kontekst zarówno epistemologiczny, jak i ontologiczny są na tyle ciekawe, że nie wymagają specjalnych uzasadnień.

W konkluzji stwierdzam, że przedstawiona do recenzji publikacja „Przywództwo wojskowe” stanowi wartościowe opracowanie, niezwykle przydatne w procesie dydaktycznym, w ramach studiów i kursów dla oficerów oraz studentów, a także dla praktyków w Siłach Zbrojnych RP.

Warszawa, 24.01.2014 r.

*dr hab. inż. Jan Posobiec*



## WSTĘP

Nowoczesna armia oprócz modernizacji technicznej musi charakteryzować się również atrybutami odnoszącymi się do relacji międzyludzkich. Ukształtowane przez lata poglądy na stan stosunków pomiędzy żołnierzami skupiały się na założeniu, że wszystkie rozkazy będą wykonywane, a ich jakość nie będzie budziła zastrzeżeń. Nadmierna wiara w sprawczą moc dowodzenia nie pozostawiała wątpliwości w kwestii zależności pomiędzy wydającym rozkaz, a jego wykonawcą. Przywództwo w takiej sytuacji nie było traktowane, jako coś, co nie przynależy do kompetencji dowódców. Siła argumentów w postaci stopnia i stanowiska były wystarczające, aby dowodzić czy kierować ludźmi.

Obecnie sytuacja ta ulega zmianie w zakresie świadomości decydentów. Przywództwo nabiera nowego znaczenia, a jego ranga wzrasta. Staje się na powrót popularne w środowisku wojskowym. Po części wynika to z kontaktów z żołnierzami innych państw NATO, ale również jest wynikiem naszych doświadczeń zebranych w toku trwania misji zagranicznych. Dobrze zorganizowana organizacja wojskowa powinna opierać się na zasadach, które znacząco akcentują przywództwo nie jako dodatkową cechę oficera, lecz jako integralną i konieczną składową kompetencji oficera. W szczególności teraz, kiedy poziom wyszkolenia oraz skuteczność

dowodzenia oparte na wszechstronnej wiedzy nabierają znacznie większego znaczenia. Posiadanie tylko i wyłącznie kwalifikacji zawodowych, niezbędnych do wypełniania obowiązków służbowych, nie warunkuje dzisiaj skutecznego dowodzenia i kierowania zespołami ludzkimi.

Tym bardziej, że przywództwo nie powinno być traktowane jako alternatywa dla dowodzenia. Postrzeganie przywództwa jako czynnika wspomagającego dowodzenie umożliwia skuteczniejsze działanie. Jako wyznacznik komfortu psychicznego przełożonego i podwładnych buduje pozytywne relacje oraz samoistnie kreuje pozycję przywódców. Jednak o tym, czy jesteśmy lub zostaniemy przywódcami nie zdecydujemy sami. O tym w dużej mierze decydują podwładni i współpracownicy biorąc pod uwagę umiejętności oraz prezentowane postawy oraz ich zgodność z wygłaszanymi deklaracjami.

Relacje i więzi w organizacji wojskowej są zbudowane w taki sposób, że praktycznie każdy oficer będący szefem jest jednocześnie podwładnym. Taka organizacja struktur wymusza ciągle oddziaływanie na innych i jednocześnie poddawanie się działaniom przełożonych<sup>5</sup>. Granica między świadomym przywództwem a wyrachowanym manipulowaniem ludźmi jest bardzo cienka. Jej przekroczenie może spowodować zgoła odmienne od zakładanych skutki. Oczywiście, niejednokrotnie zachowania przywódcze ocierają się o manipulację, jednak umiejętne motywowanie i przewodzenie przyniosą z pewnością lepsze efekty niż świadoma manipulacja, która ma zdecydowanie negatywne zabarwienie.

Niemniej jednak, każdy członek organizacji wojskowej – żołnierz – powinien na drodze samodoskonalenia podnosić swoje kwali-

---

<sup>5</sup> Por. J. Groskrejć, *Przywództwo w wojsku: utopia czy rzeczywistość?*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L. Kanarski, B. Rokicki, Warszawa 2002, s. 151.

fikacje i kompetencje przywódcze. Brak rozwiązań systemowych w zakresie doskonalenia kompetencji przywódczych nie zwalnia żadnego z żołnierzy z dążenia do bycia przywódcą, a w szczególności tych, którzy pełnią lub będą w najbliższej przyszłości wypełniać swoje obowiązki służbowe na stanowiskach dowódczych i kierowniczych.

Niniejszy skrypt nie stanowi odpowiedzi na pytanie: „jak zostać przywódcą?”. Jest jedynie próbą zapoznania z ogólnymi założeniami teoretycznymi z zakresu przywództwa wojskowego. Stanowi równocześnie zbiór pewnych wskazówek do kreowania postaw przywódczych. Powinien przede wszystkim skłonić do refleksji nad swoim dotychczasowym postępowaniem i ewentualną zmianą, która być może umożliwi wykształcenie w sobie zachowań przywódczych.

*dr inż. Waldemar Łydka*



# 1. WYKAZ SKRÓTÓW I NAJWAŻNIEJSZE DEFINICJE

## Skróty:

- ADL** - ang. Advance Distributed Learning (kształcenie na odległość).
- AON** - Akademia Obrony Narodowej.
- CRC** - ang. Crowd Riot Control (brak odpowiednika w polskiej terminologii, najczęściej spotykane tłumaczenie to: panowanie na tłumem).
- DWiPO** - Departament Wychowania i Promocji Obronności.
- FYROM** - ang. Former Yugoslav Republic of Macedonia (była Jugosłowiańska Republika Macedonii).
- KO** - Kształcenie Obywatelskie.
- KZO** - kompetencyjny zakres obowiązków.
- LEGAD** - ang. Legal Adviser (doradca prawny).
- MON** - Ministerstwo Obrony Narodowej.
- NATO** - ang. North Atlantic Treaty Organization (Pakt Północno-Atlantycki).
- ROE** - ang. Rules of Engagement (zasady zaangażowania).
- SZ RP** - Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej.

- WCEO – Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej.
- WAT – Wojskowa Akademia Techniczna.
- WL – Wojska Lądowe.
- WSOWL – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych.

## Najważniejsze definicje:

**Autorytet:** (łac. *auctoritas* – wzór) ogólnie uznana czyjaś powaga, wpływ, znaczenie. Zespół różnorodnych właściwości, a zwłaszcza poważanie, jakim darzony jest człowiek, np. w grupie, środowisku pracy, które skłania, bez nakazu i strachu przed sankcjami, do podporządkowania się jego nakazom, zakazom, opiniom. Wyróżnia się m. in. następujące rodzaje autorytetów: osobisty, rzeczywisty, formalny, naukowy, zawodowy. Ponadto wskazuje się także na autorytet instytucji, funkcji, stanowiska. Autorytet stwarza możliwość kierowania innymi ludźmi. Podporządkowanie się człowiekowi pełniącemu rolę autorytetu wynika z pozytywnej oceny cech osobowości, a nie obawy przed karą<sup>6</sup>.

**Charyzma:** w potocznym rozumieniu: szczególny dar, nieokreślony zestaw wyjątkowych walorów i umiejętności indywidualnych, który sprawia, że dana osoba uzyskuje i utrzymuje wysoki autorytet społeczny, zawodowy, polityczny itp. oraz możliwość skutecznego oddziaływania przywódczego, władczego, wywierania wpływu na zachowanie i myślenie innych ludzi. Charyzma jest istotnym źródłem legitymizującym możliwość sprawowania władzy państwowej, zawodowej, politycznej, religijnej. W zależności od jej zasięgu można rozróżnić charyzmę lokalną, regionalną, etniczną, narodową, międzynarodową, globalną. Istotnym warunkiem charyzmy jest

---

<sup>6</sup>J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2000, s. 16.



występowanie interakcji między wyrazistą, przyciągającą osobo-wością lidera i grupą społeczną<sup>7</sup>.

**Decyzja:** nielosowy akt wyboru celu lub sposobu działania, właściwego z punktu widzenia systemu w ramach, którego wybór ten jest dokonywany<sup>8</sup>.

**Delegowanie uprawnień:** oddawanie części władzy formalnej podwładnym, którzy zobowiązują się do wykonywania zadań, które wcześniej wykonywał przełożony i biorą za nie odpowiedzialność. To przekazanie pracownikowi uprawnień do wykonania zadań lub czynności będących uprzednio w zakresie działania przełożonego. Przekazaniu obowiązków i związanej z nim odpowiedzialności musi towarzyszyć przekazywanie uprawnień, nie można bowiem odpowiadać za coś, nad czym się nie ma kontroli<sup>9</sup>.

**Doskonalenie:** 1) podnoszenie indywidualnych kompetencji i uczenie się dla lepszego wykonywania pracy<sup>10</sup>; 2) stały proces aktualizacji i modernizacji wiedzy i umiejętności zawodowych w celu dostosowania ich do zmieniających się wymagań i zadań na zajmowanych stanowiskach pracy<sup>11</sup>; 3) jest procesem rozpoczynającym się od określenia zapotrzebowania na rozwój poprzez wdrożenie planu i kończącym na ocenie<sup>12</sup>.

**Doświadczenie zawodowe:** zbiór umiejętności, sprawności, nawyków, postaw, zachowań zawodowych zgromadzonych w pamięci biograficznej (trwałej), które wystąpiły wcześniej, a aktualnie są

<sup>7</sup> Ibidem, s. 20.

<sup>8</sup> *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2002, s. 12.

<sup>9</sup> J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 23.

<sup>10</sup> A. Rakowska, A. Sitek-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 89.

<sup>11</sup> J. Osmelak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza OPO sp. z o. o., Bydgoszcz 1995, s. 121.

<sup>12</sup> Zob. M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 429.

jednym z elementów kwalifikacji zawodowych. Zakres zdobytego doświadczenia zawodowego zależy od stażu pracy, jej różnorodności, specjalizacji, pracowitości, motywacji zawodowej; użyteczność doświadczenia zawodowego określa zdolność jego odtwarzania, aktualizowania oraz transferu na inne formy aktywności zawodowej<sup>13</sup>.

**Dowodzenie:** 1) proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji<sup>14</sup>; 2) proces, poprzez który dowódca, w ramach posiadanej władzy, podejmuje decyzje ze szczególnym rygiorem wykonalności, które mają doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu przy wykorzystaniu posiadanych sił i środków<sup>15</sup>; 3) celowa działalność dowódcy i jego organów dowodzenia, która musi być realizowana w ramach jasno określonego systemu dowodzenia, zapewniającego wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celu walki (bitwy, operacji)<sup>16</sup>; celowa działalność dowódcy i jego organów dowodzenia, która musi być realizowana w ramach jasno określonego systemu dowodzenia, zapewniającego wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celu walki (bitwy, operacji)<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 24.

<sup>14</sup> *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych DD/3.2.5*, DWLąd wewn. 96/2007, Warszawa 2007, s. 8.

<sup>15</sup> *Współczesne dowodzenie wojskami – istota i charakter dowodzenia*, AON, Warszawa 2012, s. 6.

<sup>16</sup> Zob. J. Michniak, *Zarządzanie w sztabach wojskowych*, AON, Warszawa 2008, s. 40.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 40.

**Dowódca:** żołnierz formalnie powołany na stanowisko kierownicze, przełożony, ma prawo rozkazywania podwładnym<sup>18</sup>.

**Dowództwo:** 1) zespół osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, przy pomocy, którego dowódca dowodzi podległymi wojskami (jednostkami)<sup>19</sup>; 2) zespół osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, przy pomocy, którego dowódca dowodzi podległymi wojskami (jednostkami). W skład dowództwa wchodzi dowódca, grupa dowódcy (jego zastępcy oraz wybrane komórki funkcjonalne) oraz sztab<sup>20</sup>.

**Empatia:** 1) identyfikacja uczuciowa z drugą osobą i wywoływanie w sobie uczucia, które ona przeżywa; zdolność wczuwania się w przeżycia drugiej osoby, zdolność zrozumienia, jakie znaczenie mają te przeżycia dla niej. To wrażliwość społeczna na obecność innych i liczenie się z tą obecnością. Zdolności te dotyczą zarówno płaszczyzny emocjonalnej, jak i poznawczej; nie chodzi więc jedynie o pewien rodzaj podatności emocjonalnej, która pozwala na doświadczanie uczuć innej osoby, ale także o zdolności przyjmowania myśli tej osoby i liczenia się z nimi<sup>21</sup>; 2) zdolność wczuwania się w sytuację drugiej strony w celu zrozumienia nie tylko tego, co ma ona nadzieję osiągnąć, ale też tego, skąd wzięły się takie oczekiwania i jaką determinację druga strona wykazuje w ich spełnianiu<sup>22</sup>.

**Kompetencje:** zdolność do prawidłowego wypełniania obowiązków i podejmowania właściwych decyzji, wynikające z naszej wiedzy i doświadczenia<sup>23</sup>.

<sup>18</sup> *Wybrane terminy ...*, op. cit., s. 17.

<sup>19</sup> *Regulamin Działań Taktycznych WL*, DWLąd 2008, s. 408.

<sup>20</sup> *Planowanie działań ...*, op. cit., s. 9.

<sup>21</sup> J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., Warszawa 2000, s. 28.

<sup>22</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 633.

<sup>23</sup> *Inny słownik języka polskiego PWN*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 655.

**Kompetencje przywódcze:** zbiór doświadczeń, wiadomości i umiejętności, których zakres uzupełnia kompetencje dowódcze, poszerzając ich skuteczność zadaniową i efektywność społeczną<sup>24</sup>.

**Kultura organizacyjna:** zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami, co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty<sup>25</sup>.

**Kwalifikacje:** to wykształcenie lub uzdolnienia potrzebne do wykonywania jakiejś pracy<sup>26</sup>.

**Misja:** 1) to, co organizacja proponuje otoczeniu, w zamian za zasilenia, które z niego otrzymuje<sup>27</sup>; 2) sformułowanie podstawowego celu organizacji<sup>28</sup>.

**Oficer sztabowy:** oficer pełniący służbę w dowództwach wszystkich poziomów i szczebli dowodzenia.

**Otoczenie:** fizyczne i psychiczne środowisko jednostki, wywierające istotny wpływ na jej funkcjonowanie; w psychologii organizacji – termin obejmujący wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją, które wpływają na jej funkcjonowanie oraz uzyskiwane rezultaty<sup>29</sup>.

**Proces:** systematyczny sposób postępowania<sup>30</sup>.

**Proces dowodzenia:** cykl informacyjno-decyzyjny realizowany przez dowództwa; jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia

---

<sup>24</sup> L. Kanarski, B. Rokicki, *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, AON, Warszawa 2002, s. 45.

<sup>25</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 392.

<sup>26</sup> *Inny słownik języka polskiego PWN*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 739.

<sup>27</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, op. cit., s. 42.

<sup>28</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 202.

<sup>29</sup> J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 57.

<sup>30</sup> *Wybrane terminy...*, op. cit., s. 69.

polegający na cyklicznej realizacji czynności w ramach funkcji dowodzenia<sup>31</sup>.

**Przywódca:** członek grupy społecznej, który dzięki specyficznym cechom osobowości lub zajmowanemu stanowisku narzuca innym swoje przekonania, kieruje działalnością grupy i zespala ją<sup>32</sup>.

**Przywództwo:** 1) przewodzenie jakiejś grupie ludzi<sup>33</sup>; 2) umiejętność inspirowania, przekonywania i wsparcia dla tych, którzy są niezbędni do realizacji celów grupy, organizacji, firmy<sup>34</sup>; 3) spontaniczna zdolność wpływania na postępowanie innych osób, niekoniecznie podwładnych, w kierunku realizacji zadań<sup>35</sup>; 4) jest procesem inspirowania innych do ciężkiej pracy, prowadzącej do wykonywania ważnych zadań<sup>36</sup>.

**Samokontrola:** systematyczne i względnie obiektywne obserwowanie oraz kontrolowanie własnej pracy lub własnego postępowania ze względu na cel działania (zachowania)<sup>37</sup>.

**Samoocena:** własna ocena swoich możliwości, jeden z podstawowych składników samowiedzy. Odnosi się do właściwości fizycznych, cech osobowości, stosunku do innych ludzi; wpływa na pozytywny lub negatywny stosunek do siebie, wyrażony proporcją liczby negatywnych osądów wypowiedzianych o sobie do liczby wszelkich samoocen. Samoocena może być dokonywana w odniesieniu do standardów charakterystycznych dla danego rodzaju

<sup>31</sup> *Planowanie działań...*, op cit., s. 13.

<sup>32</sup> *Leksykon PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 893.

<sup>33</sup> *Inny słownik języka polskiego PWN*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 388.

<sup>34</sup> A. J., DuBrin, *Przywództwo dla żółtodziobów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000, s. 4.

<sup>35</sup> J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Fundacja Pomocy Antyk, Warszawa 2000, s. 205.

<sup>36</sup> J. R. Jr. Schermerhorn, *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 255.

<sup>37</sup> J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 81.

działań wytworzonych przez jednostkę, jak i wobec rezultatów uzyskiwanych przez innych. Z reguły mierniki te różnią się od siebie, dlatego jednostka korzysta zwykle z jednego i drugiego. Samoocena jest na ogół zróżnicowana w odniesieniu do różnych dziedzin aktywności. Niekiedy niskiej ocenie sprawności intelektualnej może towarzyszyć wysoka ocena sprawności fizycznej; przekonaniu o wysokich umiejętnościach organizatorskich może towarzyszyć świadomość niewystarczających umiejętności interpersonalnych<sup>38</sup>.

**Samorozwój:** proces doskonalenia się, dokonywany drogą świadomego uczenia się; rozwój samego siebie dotyczy tak zachowań zewnętrznych, jak również procesu myślenia i uczuć. Musi opierać się na własnej odpowiedzialności za jego przebieg, świadomym działaniu i własnej organizacji<sup>39</sup>.

**Wizja:** określenie przyszłego stanu organizacji, jaki ma ona osiągnąć, przy uwzględnieniu czynników otoczenia<sup>40</sup>.

**Władza:** 1) władza to możliwość postawienia własnych celów lub wartości nad celami lub wartościami innych<sup>41</sup>; 2) władza oznacza każdą szansę, że wewnątrz jakiegoś związku społecznego zostanie przeforsowana czyjaś wola, nawet pomimo oporu i niezależnie od tego, czego ta szansa dotyczy<sup>42</sup>; 3) zdolność do wpływania na zachowania innych<sup>43</sup>.

---

<sup>38</sup> J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 81–82.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 82.

<sup>40</sup> Ibidem, s. 393.

<sup>41</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 147.

<sup>42</sup> R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2010, s. 16.

<sup>43</sup> R. W. Griffin, op. cit., s. 494.

## 2. WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA PRZYWÓDZTWA WOJSKOWEGO

### 2.1. Pojęcie i istota przywództwa

Kierowanie organizacjami, a w szczególności zarządzanie zasobami ludzkimi, wymaga od kadry kierowniczej wszystkich szczebli posiadania umiejętności oraz cech, które zapewniają efektywne wykorzystanie potencjału podwładnych. Kadra kierownicza powinna również prezentować odpowiedni poziom wiedzy fachowej i doświadczenia zawodowego, co w połączeniu z zaangażowaniem oraz determinacją w dążeniu do celu może zagwarantować sukces kierowanej przez nią komórki organizacyjnej, a w konsekwencji przyczynić się do sukcesu całej organizacji.

Analiza literatury wskazuje, że oprócz wspomnianych czynników sukcesu można zidentyfikować jeszcze jeden, który w dużej mierze może zwiększyć prawdopodobieństwo oczekiwanego sukcesu. Za taki nadrzędny czynnik uznaje się pozycję i role spełniane przez osoby stojące na czele zespołów ludzkich i określane mianem przywódców.

Problematyka przywództwa w SZ RP była mocno akcentowana jeszcze przed wstąpieniem Polski do NATO. Oprócz publikacji prezentujących problematykę przywództwa w armiach NATO, ukazywały się liczne opracowania, które oprócz teorii zawierały również wyniki

badania prowadzonych w środowisku wojskowym<sup>44</sup>. Obecnie problemem jest bardzo ubogi zasób informacji w narodowych publikacjach fachowych, który mógłby być poddany głębszej analizie. W wielu armiach NATO przywództwo zajmuje znaczącą rolę w doskonaleniu kadry. Jednak bezkrytyczne przenoszenie wzorców i rozwiązań na nasz grunt nie do końca może przynieść pozytywne efekty. Co nie oznacza, że nie należy z nich korzystać. W takim przypadku musi być jednak brana pod uwagę specyfika polskiej armii. Takie podejście wymaga z kolei prowadzenia cyklicznych badań ujętych w ramach systemu doskonalenia kadry lub chociażby przeprowadzania testów kompetencyjnych. Pomimo braku aktualnych publikacji z tego zakresu, dostępne opracowania zasługują na uwagę i analizę treści w nich zawartych, bo w większości przypadków nie straciły na aktualności, a zawierają wiele cennych treści dotyczących analizy przywództwa i jego znaczenia w funkcjonowaniu organizacji zhierarchizowanych.

Świadomy przywódca musi zdawać sobie sprawę, że jego pozycja jest umiejscowiona w określonym i burzliwym otoczeniu, a jego przywództwo warunkują cztery zasadnicze elementy<sup>45</sup>:

- zasoby ludzkie (przywództwo nierozzerwalnie łączy się z ludźmi jako uczestnikami i sympatykami organizacji, na nich oparte są podstawy funkcjonowania organizacji, a od ich zaangażowania, wsparcia oraz akceptacji pozycji przywódcy w dużej mierze zależy skuteczność podejmowanych działań),
- wartości (przywództwu towarzyszą określone wartości, które wyznaczają ludzkie postawy i zachowania w organizacji, wpływają na kształtowanie się kultury organizacji),

---

<sup>44</sup> Do najważniejszych należy zaliczyć publikacje naukowe kadry AON: prof. dr. hab. Bogdana Szulca, dr. Leszka Kanarskiego i dr. hab. Tomasza Majewskiego.

<sup>45</sup> Zob. J. Boguski, *Przywództwo i władza*, OTW im. Adama Chętnika, Ostrołęka 2003, s. 29–30.



- nierówny podział władzy (z pozycją przywódcy łączy się nierozzerwalnie nierówny podział władzy pomiędzy nim, jego zwolennikami a pozostałymi osobami w organizacji, które nie zawsze akceptują przywódcę; osoby o wygórowanych ambicjach, mogą czuć się niedowartościowane lub pomijane w systemie motywacyjnym i rozwoju zawodowym, co w konsekwencji może być przyczyną sytuacji konfliktowych),
- umiejętność korzystania z władzy (osoby stojące na czele grup muszą posiadać umiejętność selektywnego i adekwatnego do sytuacji wykorzystywania posiadanej władzy tak, aby elastycznie reagować na zachodzące zmiany i rozwiązywać sytuacje konfliktowe, które są nieuniknione w każdej, nawet najmniejszej grupie ludzi).

Specyfika funkcjonowania zespołów ludzkich wymusza konieczność kierowania nimi przez osoby, które wypełniając podstawowe funkcje kierownicze kładą szczególny nacisk na przewodzenie, pobudzając tym samym do większego i świadomego zaangażowania jej członków. Największą efektywność swoich zespołów uzyskują przywódcy, którzy potrafią kreować pozytywną atmosferę pracy, wierzą w ludzi i potrafią ich odpowiednio motywować. Ważną rolę odgrywa w motywowaniu nagradzanie, gdyż okazuje się, że pracownik stymulowany pozytywnymi impulsami wykonuje swoje obowiązki lepiej, przez co wpływa na efektywność zespołu. Sukces każdej organizacji – wojskowej i cywilnej zależy ponadto od tego, czy kadra kierownicza jest wrażliwa na głosy podwładnych, gdyż to oni mogą uchronić organizację przed błędami<sup>46</sup>.

Zdefiniowanie przywództwa nie jest proste, gdyż przywództwo jest pojęciem interdyscyplinarnym, odnoszącym się do wielu dziedzin nauki oraz obszarów funkcjonowania organizacji.

---

<sup>46</sup> Por. V. Makarenko, *Drugie życie generała*, „Gazeta Wyborcza” nr 62 (6280)/2010, s. 28.

Z socjologicznego punktu widzenia, **przywódca** jest określany jako *członek grupy społecznej, który dzięki specyficznym cechom osobowości lub zajmowanemu stanowisku narzuca innym swoje przekonania, kieruje działalnością grupy i zespała ją*<sup>47</sup>. Można zatem przyjąć, że najlepszym rozwiązaniem jest takie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, w którym dąży się, aby poszczególnymi grupami w organizacji kierowali wyłącznie przywódcy.

W literaturze z zakresu zarządzania, w zależności od autora, występują różne podejścia do tego terminu. Większość jednak z nich jest zbliżona znaczeniowo i oscyluje wokół tym samych założeń odnoszących się do grupy uniwersalnych wyznaczników, takich jak: cechy osobowości, wiedza, umiejętności oraz relacje międzyludzkie.

Najprostsza i najkrótsza definicja **przywództwa** to stwierdzenie, że jest to *przewodzenie jakiejś grupie ludzi*<sup>48</sup>. Pomimo zwięzłości treści, nie zawiera ono wielu czynników uznawanych za kluczowe w pojmowaniu przywództwa oraz nie klasyfikuje go. Takie podejście należy uznać za zbyt uproszczone, gdyż pomija konieczność wieloaspektowego rozpatrywania tego terminu. Definicja ta nie odnosi się również do posiadania określonych umiejętności przywódcy w zakresie oddziaływania na ludzi w celu świadomego pozyskiwania zwolenników, ich integrowania, inspirowania i pociągania za sobą.

Z kolei A. J. DuBrin podkreśla konieczność posiadania umiejętności wykorzystania współpracy podwładnych do realizacji celu, pisząc, że przywództwo to *umiejętność inspirowania, przekonywania i wsparcia dla tych, którzy są niezbędni do realizacji celów grupy, organizacji, firmy*<sup>49</sup>. Jednocześnie opisuje on przywództwo jako ułatwianie wzajemnych oddziaływań ludzi, aby osiągnąć cele realizowane

---

<sup>47</sup> Zob. *Leksykon PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 893.

<sup>48</sup> *Inny słownik języka polskiego PWN*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 388.

<sup>49</sup> A. J. DuBrin, op. cit., s. 4.

poprzez komunikowanie się z innymi. Za kluczowe należy zatem uznać komunikowanie się z ludźmi, jako istotną część przywództwa, konsekwencją tego jest oddziaływanie na ludzi w taki sposób, aby w swych działaniach wykraczali poza zakres standardowych poleceń i nakazów. By to, co muszą robić, robili w poczuciu współuczestniczenia w życiu organizacji. Przywódca, jako siła napędowa całej organizacji, może tak wpłynąć na pracowników, aby chcieli pracować więcej niż określają to zadania, przy jednoczesnym odczuciu własnego wkładu w sukces końcowy.

Trochę odmienne podejście do problemu przywództwa prezentują J. Leon i J. Frąckiewicz. Pojęcie przywództwa określają, jako *spontaniczną zdolność wpływania na postępowania innych osób, niekoniecznie podwładnych, w kierunku realizacji zadań*<sup>50</sup>. Wskazują oni, że przywództwo jest zdolnością, którą się posiada lub nie, a zatem nie jest możliwe kształtowanie przywództwa. Wielu teoretyków prezentuje podobne podejście w swoich rozważaniach, wskazując jednocześnie, że w niektórych – indywidualnych – przypadkach przywództwa można się nauczyć na drodze samodoskonalenia popartego wiedzą i doświadczeniem.

J. R. Schermerhorn, twierdzi, że przywództwo *jest procesem inspirowania innych do ciężkiej pracy, prowadzącej do wykonywania ważnych zadań*<sup>51</sup>. Ujęcie w niej procesu, sugeruje już większą złożoność tego terminu i potrzebę szerszego spojrzenia na problem przywództwa jako ciągu logicznych zdarzeń niezbędnych do osiągnięcia zamierzonego celu. Czynnikiem odgrywającym znaczącą rolę w tym procesie jest świadomość przewodzenia grupie, a szczególnie samodoskonalenie określonych cech i umiejętności, które zapewnią przejście od pozycji lidera do pozycji przywódcy. Aby można było dobrze kierować innymi, najpierw trzeba umieć kierować sobą,

<sup>50</sup> J. Leon, J. Frąckiewicz, op. cit., s. 205.

<sup>51</sup> J. R. Jr. Schermerhorn, op. cit., s. 255.

zaczynając od poznania siebie. Doskonalenie samoświadomości i kierowanie sobą jest jedną z najważniejszych umiejętności kadry kierowniczej. Nie można zatem doskonalić siebie, jeśli nie zna się swoich silnych i słabych stron, celów oraz potrzeb.

Uznany autorytet teorii przywództwa, J. Adair, przedstawia przywództwo w ujęciu określonych czynności i zadań realizowanych przez przywódcę. Według niego, przywództwo opiera się na silnej i stabilnej pozycji w ramach trzech obszarów zadaniowych<sup>52</sup>:

- wykonywanie swoich podstawowych obowiązków i zadań,
- dbałość o rozwój podwładnych,
- budowanie, konsolidacja i utrzymanie grupy.

Szczególną uwagę poświęca wypełnianiu funkcji kierowniczych, które utożsamia z funkcjami przywódczymi. Zbiór tych funkcji jest zdecydowanie szerszy niż prezentowany w literaturze przedmiotu i obejmuje<sup>53</sup>:

- określanie zadań (precyzowanie i artykułowanie przedsięwzięć, które muszą być zrealizowane w określonym czasie),
- planowanie (określanie celów odnoszących się do sformułowanych zadań i kolejność ich realizacji),
- instruowanie (komunikowanie podległemu zespołowi planów i zadań),
- kontrolowanie (funkcja sprawdzająca, czy cała energia zespołu oraz wszystkie dostępne zasoby zostały właściwie zaangażowane w realizację zadania),
- ocenianie (nie sprowadza się wyłącznie do prowadzenia oceny aspektów rzeczowych, lecz głównie stanowi część określonego sposobu myślenia związanego z wyznawanymi wartościami),
- motywowanie (pobudzanie u podwładnych gotowości do wykonania zadań bez potrzeby nadmiernego ingerowania w ich

<sup>52</sup> Zob. J. Adair, *Być liderem*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999, s. 24.

<sup>53</sup> Ibidem, s. 26–55.

zakres odpowiedzialności oraz kształtowanie postaw świadomego i dobrowolnego zaangażowania),

- organizowanie (planowe grupowanie wszystkich niezbędnych zasobów we właściwych proporcjach tak, aby można było wykonać wcześniej zaplanowane zadanie),
- dawanie przykładu (środek komunikowania się z podwładnymi poprzez wyznawane wartości i styl kierowania oraz własne zaangażowanie w wykonywanie zadań).

Z liczby i zakresu zadań określanych przez poszczególne funkcje wynika, że przywództwo powinno być w istocie jednym z zasadniczych kryteriów przy doborze na stanowiska kierownicze i stanowić jednocześnie integralny obszar w kształceniu oraz doskonaleniu potencjalnych kandydatów predysponowanych do objęcia tych stanowisk.

Zaprezentowane powyżej definicje wskazują przede wszystkim na przywództwo, jako zestaw określonych umiejętności, które powinny być atrybutami przywódców we wszystkich organizacjach. Świadczy to o pewnym uniwersalizmie przywództwa, bez rozróżniania typów organizacji czy środowiska, w którym ona funkcjonuje. Trudno zatem uznać którąś z nich za najważniejszą, gdyż wiązałoby się to z wprowadzeniem ograniczeń i nieścisłości.

W związku z tym, zasadne wydaje się korzystanie z wielu definicji. Tym, co łączy większość z nich, jest koncentracja na cechach przywódcy i świadomości podejmowanych działań. Nawet, jeśli wyzwala on tylko pewną energię u członków grupy, której przewodzi, bez niego grupa ta nie mogłaby osiągnąć tak dużo, jak przy jego udziale<sup>54</sup>.

Ze względu na przedmiot rozważań, należy również odnieść się do przywództwa z punktu widzenia organizacji wojskowej. L. Kanarski również wskazuje na trudność w zdefiniowaniu

---

<sup>54</sup> Por. R. Mrówka, op. cit., s. 22.

przywództwa w wojsku. Analiza literatury przedmiotu dowodzi, że jest to w dużej mierze spowodowane synonimicznym traktowaniem przywództwa i dowodzenia. Niemniej jednak, na potrzeby niniejszej publikacji należy skłaniać się w kierunku definicji, która w dużym stopniu oddaje specyfikę wojska poprzez następującą interpretację **przywództwa** rozumianego jako *pewną zdolność, umiejętność lub cechę zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu, a także tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do działania. Najważniejszy jednak jego element, określający istotę rzeczywistego, naturalnego przywództwa, stanowi umiejętność dobrowolnego organizowania, skupiania czy mobilizowania ludzi wokół własnej osoby do osiągnięcia określonych celów*<sup>55</sup>.

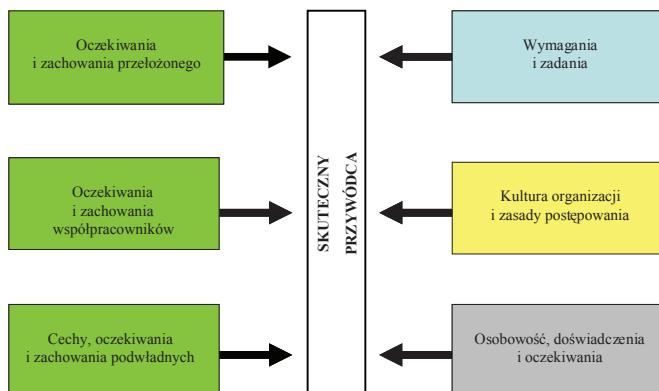
Uniwersalizm zaprezentowanej definicji wynika z faktu, że nie odnosi się ona tylko do kadry kierowniczej. Wskazuje, że każdy z żołnierzy w ramach rozwoju zawodowego i umiejętnie skonstruowanego procesu doskonalenia ma możliwość odkrycia w sobie, bądź wyuczenia, umiejętności i zachowań przywódczych.

Funkcjonowanie przywódców w organizacji jest ściśle powiązane z otoczeniem, w jakim realizują swoje zadania i interakcjami występującymi pomiędzy nimi. Implikuje to pytanie o skuteczność przywództwa i zależność od różnych czynników, które determinują skutecznego przywódcę (rys. 1). Czynniki te sprowadzają się do sześciu głównych<sup>56</sup>:

- osobowość, oczekiwania i zachowania przełożonego,
- oczekiwania i zachowania podwładnych,
- oczekiwania i zachowania kolegów,
- wymagania i zadania,
- kultura organizacji.

<sup>55</sup> L. Kanarski, R. Pęksa, A. Żak, *Przywództwo wojskowe: tradycje, teoria, praktyka*, MON DSW, Wydawnictwo Klio, Warszawa 1998, s. 47.

<sup>56</sup> Por. J. A. F., Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 390–393.



Rys. 1. Czynniki wpływające na skuteczność przywódcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 391.

Kolejność wymienionych czynników wskazuje, że oprócz świadomości bycia przywódcą, często o skuteczności przewodzenia ludziom będzie decydować zachowanie równowagi relacji pomiędzy przełożonym, podwładnymi oraz współpracownikami. Jest to wynikiem chęci spełnienia oczekiwań przełożonych, utrzymania poprawnych relacji z podwładnymi i współpracownikami oraz zaspakajania własnych potrzeb, oczekiwań oraz ambicji. Celowe wydaje się stwierdzenie, że skuteczność przywódcy w organizacji jest wypadkową wielu czynników i uwarunkowań, które oscylują przede wszystkim wokół skomplikowanych zależności i relacji międzyludzkich.

Dobry przywódca musi identyfikować się ze swoimi podwładnymi, okazując im zainteresowanie i troskę o każdego z nich. Nie musi przy tym kreować siebie jako postaci niezniszczalnej, pozbawionej uczuć, wad czy słabości. Poprzez naturalne i ludzkie postawy pokazuje, że jest takim samym człowiekiem, jak pozostali członkowie swojego zespołu. Ci z nich, którzy usiłują stworzyć wrażenie, że są doskonali we wszystkim, co robią w sferze zawodowej, w istocie

okazują otoczeniu, że nie potrzebują pomocy podwładnych. Ich autorytarna postawa nie zachęca do współuczestniczenia w realizacji zakładanych celów, lecz wyzwala u podwładnych postawę niemal biernego wykonawcy poleceń bądź rozkazów.

Zagadnienia dotyczące istoty i znaczenia przywództwa w funkcjonowaniu organizacji, we wszystkich jej obszarach, jest szeroko opisywane w literaturze z zakresu teorii i organizacji zarządzania. Środowisko cywilne już od dawno zwraca szczególną uwagę na potrzebę kształcenia przywódców i ich wpływ na efektywność organizacji. Nawet w czasach recesji gospodarczej w 2009 roku, firmy amerykańskie nie rezygnowały z programów szkoleniowych nakierowanych na rozwój przywództwa, doceniając jego znaczenie<sup>57</sup>. Opracowania wielu autorów zagranicznych opierają się na badaniach prowadzonych na przestrzeni wielu lat z uwzględnieniem sytuacji ekonomicznej oraz zmian zachodzących w społeczeństwach. Podobne publikacje ukazują się również na polskim rynku cywilnym. Uzupełnieniem opracowań teoretycznych jest również bogata oferta szkoleń proponowanych przez dziesiątki firm zajmujących się szkoleniem przywódców. Choć tego typu szkolenia nie należą do tanich, cieszą się dużą popularnością wśród polskich pracodawców, którzy chętnie korzystają z ich usług.

Reasumując należy przyjąć założenie, że przywództwo stanowi wartość dodaną w kierowaniu zespołami ludzkimi, bez względu na ich wielkość. Wpływa w sposób bezpośredni na efektywność pracy i jej wydajność bez nadmiernej potrzeby wywierania wpływu formalnego oraz nadużywania form nacisku. Skłania to również do wniosku, że dzięki zjawisku przywództwa zachodzi wzmocnienie efektów kierowania i dowodzenia, gdyż dobrze rozumiane

---

<sup>57</sup> D. Mattioli, *Pracowników trzeba szkolić nawet w kryzysie* (przedruk z „The Wall Street Journal”) „Gazeta Codzienna Dziennik” nr 37 (858)/2009 z dn. 13.02.2009, s. 8.



przywództwo polega na tym, aby skłonić ludzi do wykonywania rzeczy na pozór wykraczających poza ich możliwości<sup>58</sup>.

Bez względu na podejmowane próby zdefiniowania przywództwa, zdaniem autora dysertacji, zdecydowanie ważniejsze jest zrozumienie istoty przywództwa oraz identyfikacja elementów, które można uznawać za wyznaczniki przywództwa. Sfera terminologiczna powinna w tym względzie stanowić tylko punkt odniesienia do pogłębionej analizy, która w efekcie umożliwi zrozumienie istoty przywództwa i jego znaczenie w procesach regulujących funkcjonowanie organizacji.

Jednoznaczne zdefiniowanie istoty stwarza podobne trudności jak próba jednoznacznego zdefiniowania przywództwa. W ramach prowadzonych dociekań badawczych autor zdecydował o skupieniu się na istocie przywództwa w organizacji wojskowej. Prowadzone poszukiwania badawcze i analiza literatury wskazują, że w polskich dokumentach normatywnych nie porusza się tematyki przywództwa oraz jego istoty.

Niemniej jednak, analiza publikacji polskich autorów pozwala na dość precyzyjne określenie istoty przywództwa wojskowego. L. Kanarski uważa, że istotę przywództwa w wojsku można wyrazić poprzez następujące wyznaczniki<sup>59</sup>:

- podstawą przywództwa wojskowego jest potencjał przywódcy wojskowego, będący zbiorem jego predyspozycji i umiejętności, który podlega permanentnemu rozwojowi w procesie edukacji, praktyki zawodowej i samodzielnego kształcenia,
- jest wyróżnikiem predyspozycji i umiejętności występujących u poszczególnych osób w wojsku,

<sup>58</sup> Por. J. Adair, *Rozwijanie umiejętności przywódczych. Szkolenia, ABC Wolters Kluwer Business*, Kraków 2007, s. 146-147.

<sup>59</sup> Por. L. Kanarski, op. cit., s. 43.; L. Kanarski, *Kształcenie obywatelskie w wojsku. Przywództwo w wojsku*, Zeszyt 5, MON DWiPO, Warszawa 2003, s. 9.

- może mieć zarówno charakter formalny (wiąże się z działaniami dowódców), jak i nieformalny (charakteryzuje zdolności poszczególnych osób do zjednywania sobie otoczenie przez wywieranie wpływu na nie określonego wpływu),
  - ułatwia dowodzenie, gdy wiąże się przede wszystkim z osobowością i umiejętnościami przełożonego,
  - może utrudniać dowodzenie, gdy charakteryzuje pewne relacje poza formalną strukturą organizacji,
  - może być ujmowane podrzędnie w stosunku do dowodzenia, jako możliwy do zagospodarowania i wykorzystania dodatkowy potencjał wpływu,
  - jako proces społecznego wpływu ma charakter dynamiczny, a jego miarę stanowi liczba rzeczywistych lub potencjalnych zwolenników.

Analiza wyszczególnionych wyznaczników, charakteryzujących istotę przywództwa w wojsku, wskazuje na wiele podobieństw pomiędzy terminologią cywilną a wojskową. Wynika to z uniwersalnego ujmowania przywództwa jako atrybutu sprawowanej władzy. Zasadnicza różnica w rozumieniu istoty przywództwa widoczna jest przede wszystkim w definicji dowodzenia, które zawiera w sobie szczególny rygor wykonalności, determinujący również istotę przywództwa w wojsku. Uogólniając powyższe rozważania, można wysnuć ogólny wniosek, że istotą przywództwa jest umiejętne oddziaływanie na ludzi w celu efektywnego wykonywania zadań i realizacji celów grupy.

Niejednoznaczne zdefiniowanie przywództwa powoduje podobne trudności w określeniu rodzajów przywództwa. Jeśli przywództwo jest atrybutem posiadanej władzy kadry kierowniczej i zjawisk zachodzących wewnątrz organizacji, to rodzaje przywództwa są ich konsekwencją. Literatura przedmiotu wymienia szereg podziałów na rodzaje przywództwa.

*Leksykon zarządzania* wyszczególnia dwa zasadnicze rodzaje przywództwa<sup>60</sup>:

- przywództwo charyzmatyczne: nastawione na realizowanie wartości, dalekosiężnych celów (atrakcyjnych organizacyjnie i społecznie), zawartych w lansowanej wizji i misji, wywołujące silne więzi emocjonalne między charyzmatykiem a jego zwolennikami,
- superprzywództwo: nastawione na przydawanie władzy zwolennikom, ich emancypowanie i pobudzanie do samokierowania.

Z kolei J. R. Schermerhorn wymienia trzy rodzaje przywództwa:

- charyzmatyczne (nawiązanie z podwładnymi szczególnych relacji i inspirowanie ich w nadzwyczajny sposób),
- transformacyjne (inspirujące, doprowadzające ludzi do większych osiągnięć w dążeniu do wysokiej efektywności),
- transakcyjne (kierowanie wysiłkami innych poprzez zadania, nagrody i struktury)<sup>61</sup>.

Innym ujęciem przywództwa, jest rozwinięcie podejścia sytuacyjnego, które nosi nazwę teorii ścieżki do celu House'a. Łączy ona w bezpośredni sposób skuteczność z przewodzeniem. Według tej teorii skuteczny przywódca opiera swoją rolę na permanentnym informowaniu podwładnych i wchodzeniu w interakcje z nimi poprzez wyjaśnienie ścieżki (sposobu) dojścia do celu. Pozwala to na identyfikację czterech stylów przywództwa:

- dyrektywne (informowanie podwładnych, czego oczekuje; wydawanie dyrektyw, co i jak należy robić; programowanie pracy do wykonania; wyjaśnienie roli przywódcy w grupie),
- wspomagające (doprowadzenie do tego, żeby praca była przyjemniejsza; traktowanie członków grupy, jako równych sobie; przyjazne i dostępne postępowanie; okazywanie troski o dobrobyt podwładnych),

<sup>60</sup> *Leksykon zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o. o., Warszawa 2004, s. 468.

<sup>61</sup> J. R. Jr. Schermerhorn, op. cit., s. 249.

- skoncentrowane na osiągnięciach (wyznaczanie celów, oczekiwanie najwyższych poziomów efektywności, akcentowanie ciągłego zwiększania efektywności, okazywanie wiary w możliwość spełniania wysokich standardów),

- demokratyczne/uczestniczące (włączenie podwładnych do podejmowania decyzji, zasięganie ich rad i proszenie o sugestie,

- korzystanie z tych sugestii przy podejmowaniu decyzji)<sup>62</sup>.

Najczęściej spotykanym w literaturze ujęciem rodzajów przywództwa, jest podział na trzy rodzaje, które są ściśle powiązane ze stylami zarządzania<sup>63</sup>:

- styl autorytarny (przywódca zachowuje całą władzę i odpowiedzialność, a decyzje podejmowane są bez konsultacji z podwładnymi; zadania oraz sposób ich wykonania są określane jednoosobowo; komunikowanie odbywa się z góry do dołu),

- styl demokratyczny (przywódca deleguje znaczny zakres władzy, ale zatrzymuje ostateczną odpowiedzialność za wykonanie zadań oraz środki kontroli i interwencji, które mają zapewnić realizację celów; podwładni mają duży zakres swobody w podziale zadań i określeniu sposobu ich wykonania; pomiędzy szczeblami odbywa się komunikowanie dwukierunkowe),

- styl liberalny (przywódca dąży do jak najdalej posuniętego delegowania władzy i odpowiedzialności; pozostawia podwładnym całkowitą swobodę decydowania o podziale zadań i sposobach ich wykonania; dominuje komunikacja pozioma pomiędzy członkami grupy).

Opierając się na analizie dokumentów można wskazać na dwa pierwsze style, jako najczęściej spotykane w organizacji wojskowej.

---

<sup>62</sup> J. R. Jr. Schermerhorn, op. cit., s. 246–247.

<sup>63</sup> Zob. J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 1998, s. 105 [za:] R. Kreitner, *Management*, Houghton Mifflin Company, 1989, s. 514.

Styl autorytarny jest raczej kojarzony z niższymi szczeblami dowodzenia, które charakteryzują się niejednokrotnie bardzo krótkim czasem podejmowania decyzji i reagowania podwładnych na nie. Powstałe sytuacje narzucają wręcz taki styl przewodzenia.

Funkcjonowanie dowództwa jako organu wspierającego dowódcę oraz przebieg procesu dowodzenia wskazują na przewagę stylu demokratycznego. Dowodzi to słuszności twierdzenia, że na szczeblach, które posiadają dowództwo przeważa demokratyczny styl przewodzenia.

Ostatni ze stylów, tj. liberalny, nie znajduje potwierdzenia w praktyce dowodzenia. Mało prawdopodobne jest, by rozsądny dowódca pozostawiał podwładnym aż tak wielką swobodę w działaniu, ponieważ eliminuje go w sposób naturalny z organizacji wojskowej.

P. Drucker twierdzi, że *z pewnością istnieją urodzeni liderzy, ale jest to zbyt nieliczna grupa, aby można było na niej polegać. Przywództwa można i trzeba się nauczyć*<sup>64</sup>. Tym bardziej stwierdzenie to wydaje się słuszne, jeśli założymy, że przywództwo to przede wszystkim kwestia „wewnętrznego napędu” przywódcy. Oznacza to, że przywództwo zaczyna się w umyśle potencjalnego przywódcy, w momencie pokonywania swoich kompleksów, słabości czy niepewności oraz wyznaczania celów, którymi zaraza innych. Innymi słowy, przywódca musi być równocześnie: wizjonerem (musi wyznaczać cele oraz motywować do ich osiągnięcia), dobrym organizatorem oraz osobą o wysokiej inteligencji emocjonalnej, wchodząc jednocześnie w interakcje z otoczeniem, bowiem *człowiek zaczyna przewodzić na wysokim poziomie tylko wtedy, gdy zda sobie sprawę, że przywództwo nie dotyczy jego samego*<sup>65</sup>.

<sup>64</sup> P. Drucker, *Zbyt wielu generałów uszło z życiem. Przedmowa*, [w:] *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody na nadchodzącą erę*, pod. red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997, s. 13.

<sup>65</sup> S. P. de la Billiere, *Przywództwo*, [w:] *Biznes – Zarządzanie firmą cz. 2*, praca zbior., Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 133.

## 2.2. Władza a przywództwo

Rozumienie i postrzeganie przywództwa ewoluowało wraz z rozwojem socjologii, politologii, psychologii społecznej, nauki o organizacji i zarządzaniu oraz wielu innych dziedzin. Było to wynikiem niekompletności wcześniejszych prób opisania i zdefiniowania przywództwa oraz permanentnego rozwoju i przeobrażania się otoczenia. Ponadto, wraz z rozwojem otoczenia, pojawiały się przed organizacjami i stojącą na ich czele kadrą coraz to nowe wyzwania<sup>66</sup>.

Rozpatrywanie zagadnień dotyczących funkcjonowania organizacji, a w jej ramach kierowania zespołami ludzkimi, bezpośrednio wiąże się ze sprawowaniem władzy przez kadrę kierowniczą. Legalność posiadanej władzy uprawnia i obliiguje jednocześnie do wypełniania przestawionych w poprzednim podrozdziale funkcji kierowniczych.

W odniesieniu do kadry kierowniczej, przywództwo opiera się w pierwszej kolejności na pozycji w organizacji, która jest utożsamiana ze stanowiskiem służbowym i odzwierciedla hierarchiczny układ władzy. Władza stanowi zatem bezpośrednie źródło przywództwa. M. Armstrong stwierdza, że *władza to możliwość postawienia własnych celów lub wartości nad celami lub wartościami innych*<sup>67</sup>. Z kolei M. Weber dowodzi, iż *władza oznacza każdą szansę, że wewnątrz jakiegoś związku społecznego zostanie przeforsowana czyjaś wola, nawet pomimo oporu i niezależnie od tego, czego ta szansa dotyczy*<sup>68</sup>.

Obie z przedstawionych powyżej definicji władzy wskazują na jej bezpośredni związek z posiadanymi uprawnieniami do narzucania własnej woli, co z kolei wymaga określonego usankcjonowania prawnego stanowiska osoby posiadającej władzę.

<sup>66</sup> Zob. R. Mrówka, op.cit., s. 16.

<sup>67</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 147.

<sup>68</sup> R. Mrówka, op. cit., s. 16.

Mając na uwadze istotę przywództwa można stwierdzić, że posiadanie władzy formalnej, pozwala na usankcjonowanie przywództwa i kreowanie warunków do jego kształtowania. Ten rodzaj władzy nie jest jedynym, który jest opisywany w literaturze przedmiotu. M. Weber wyróżnia następujące typy władzy<sup>69</sup>:

- władza tradycyjna (oparta na tradycji i obyczaju),
- władza charyzmatyczna (wynikająca z wiary szerokich kręgów społecznych w niezwykle zdolności i umiejętności przywódcy),
- władza legalna (jej podstawą są przepisy prawne).

Szersze ujęcie typologii władzy opisują J. A. F. Stoner i Ch. Wankel, którzy wyróżniają pięć jej typów<sup>70</sup>:

- władza nagradzania (opiera się na tym, że jedna osoba może nagrodzić drugą za wykonanie polecenia czy spełnienie innego wymagania),
- władza wymuszania (polega na możliwości karania za niespełnienie wymagań, jest odwrotnością nagradzania),
- władza z mocy prawa (oscyluje wokół autorytetu i istnieje wtedy, gdy podwładny uznaje, że ten, kto nią dysponuje, jest legalnie uprawniony do wywierania wpływu w pewnych granicach, a podwładny jest zobowiązany jej się podporządkować),
- władza ekspercka (polega na postrzeganiu czy przekonaniu, że sprawujący ją ma jakąś szczególną wiedzę lub znajomość przedmiotu, której nie ma ten, na kogo wpływa),
- władza odniesienia (opiera się na dobrowolności tego, kto jej się poddaje, upodobnienia się do tej osoby lub naśladowania tego, kto ją sprawuje).

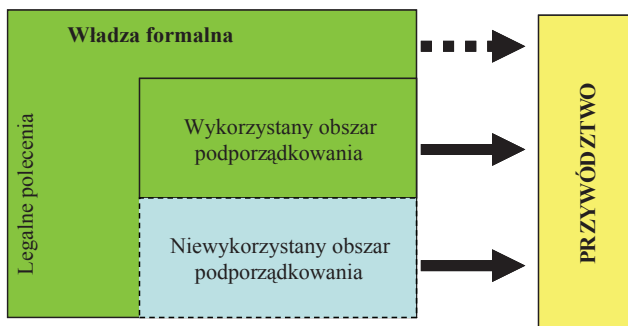
Powyższa typologia dowodzi, że władza jest skomplikowanym zjawiskiem opartym na kształtowaniu relacji pomiędzy osobą

<sup>69</sup> Ibidem, s. 16.

<sup>70</sup> Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 259–260.

sprawującą władzę a osobami zobowiązanymi do jej akceptacji. Poziom akceptacji władzy przez podwładnych zależy w dużej mierze od ich zdolności i chęci podporządkowania się władzy przełożonego. W określonych sytuacjach (ekstremalnych, niebezpiecznych) można jeszcze wyróżnić dodatkowy aspekt, a mianowicie – potrzebę podporządkowania się osobie sprawującej władzę, jako tej, która jest zdolna do podejmowania trudnych decyzji.

Tak szerokie definiowanie władzy zwraca również uwagę na fakt, że władza legalna, z mocy prawa jest uzupełniona o pozostałe typy, które w dużej mierze bazują na interakcjach i więziach międzyludzkich. W istocie, przywództwo powinno bazować na władzy, nie skupiając się tylko na źródłach formalnych, lecz odnosić się również do pozostałych jej typów, które stanowią naturalne uzupełnienie zależne od sytuacji i stylu kierowania. W stosunku do posiadanej władzy przywództwo jest konsekwencją, jako potrzeba umocnienia i wsparcia posiadanych uprawnień formalnych. Przywództwo można umiejscowić jako uzupełnienie relacji pomiędzy kierownikiem a jego podwładnymi. Jest czynnikiem zespalającym dwa obszary podporządkowania się podwładnych poleceniom przełożonego (rys. 2).



Rys. 2. Władza jako źródło przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 259.



Wynika z tego, że mimo posiadania władzy formalnej i związanych z nią uprawnień do wydawania poleceń podwładnym, istnieje również obszar, który nie do końca jest usankcjonowany przez władzę formalną. Odnosi się to tej sfery, która określona jest jako niewykorzystany obszar podporządkowania. Stanowi zarazem lukę, która powinna być wypełniona przez przełożonego poprzez wpływanie na podwładnych bez używania władzy formalnej. Umiejętne wykorzystanie posiadanej władzy i świadomość istnienia dwóch obszarów podporządkowania się podwładnych stanowi o pozycji przywódcy w danej grupie oraz jest źródłem przywództwa.

Jednakże sama świadomość posiadania władzy nie powoduje, że każdy kierownik zostanie przywódcą. Wymaga to podejmowania określonych działań, które realizowane w sposób ciągły, przemyślane i adekwatny do sytuacji, umożliwią wykreować przywódcę i stworzyć pozytywny obraz władzy. Pozytywne oblicze władzy najlepiej charakteryzuje troska o cele grupowe, pomoc w ich formułowaniu i osiągnięciu. Uwidocznia się to poprzez wywieranie wpływu na rzecz innych ludzi. Kierownicy sprawujący władzę zachęcają członków grupy do rozwijania sił i umiejętności potrzebnych im do osiągnięcia powodzenia, jako ludziom i jako członkom organizacji, co w istocie oznacza pomoc w zaspokajaniu ich potrzeb na różnych poziomach rozwoju<sup>71</sup>.

Pozwala to sformułować zestaw określonych zachowań kierowniczych, które decydują o skuteczności działań umacniających posiadaną władzę, a zarazem legitymizujących przywództwo<sup>72</sup>:

- wrażliwość na źródła władzy i troska o zgodność podejmowanych działań z oczekiwaniami podwładnych,

---

<sup>71</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 261.

<sup>72</sup> Ibidem, s. 262.

- rozumienie podstaw posiadanej władzy i umiejętność indywidualnego ich stosowania w odniesieniu do poszczególnych podwładnych (indywidualne podejście),
- demonstrowanie stałej pewności siebie poprzez samodoskonalenie posiadanej władzy eksperckiej,
- realizowanie osobistych celów zawodowych i skupianie wokół siebie autentycznych zwolenników,
- unikanie impulsywnych zachowań i nadmierne eksponowanie władzy formalnej,
- umiejętne i wyważone posługiwanie się władzą jako czynnikiem niezbędnym do realizacji zadań, przy jednoczesnym zaspokajaniu własnych ambicji przywódczych.

Nierozerwalnie z pojęciem władzy i związanymi z nią uprawnieniami wiąże się autorytet, który jest postacią władzy formalnej i nieformalnej, a w zależności od sposobu sprawowania władzy może występować jako<sup>73</sup>:

- formalny (deontyczny),
- eksperta (epistemiczny),
- odniesienia (przywódczy, charyzmatyczny).

Pożądane jest, aby władza opierała się na wszystkich kategoriach autorytetu, a podwładni wykonywali polecenia nie tylko z konieczności wypełnienia wymogów formalnych, lecz z naturalnej potrzeby i chęci podporządkowania się przełożonemu oraz świadomej akceptacji jego władzy. Tym bardziej, że podporządkowanie się władzy wymaga od podwładnych wykonywania poleceń przełożonego i uznania ich za obowiązujące. Następuje to wówczas, gdy zostaną spełnione jednocześnie następujące warunki<sup>74</sup>:

---

<sup>73</sup> J. Szczupaczyński, op. cit., s. 11.

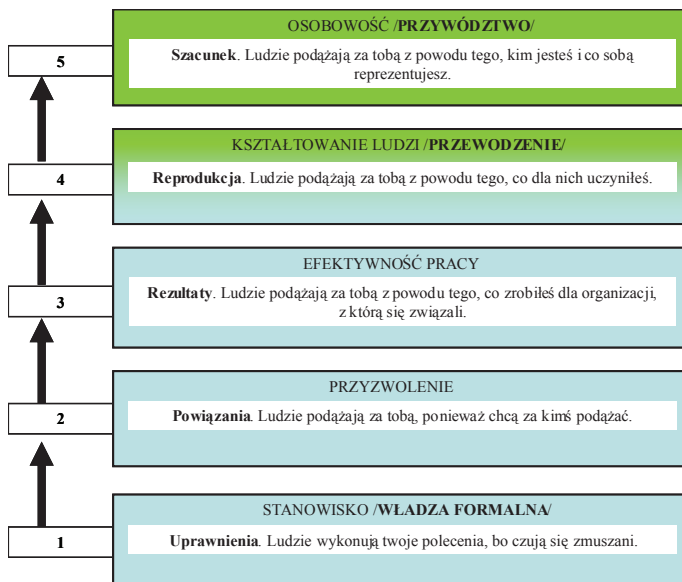
<sup>74</sup> Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 259.

- komunikatywność przekazu słownego (podwładni są w stanie zrozumieć oraz rozumieją polecenie),
- zgodność z celami organizacji,
- zgodność z całością osobistych interesów podwładnego,
- wykonalność (uwzględnienie możliwości umysłowych i fizycznych podwładnego).

Podsumowując powyższe treści można stwierdzić, że świadoma działalność kadry kierowniczej powinna ewoluować od poziomu władzy formalnej aż do poziomu szacunku u podwładnych, który będzie identyfikowany z przywództwem.

Pierwszy z elementów zaprezentowanych na rysunku 3 to władza nadana wraz ze stanowiskiem i jego funkcjami. Nie uprawnia ona jeszcze to stwierdzenia, że pełniąc ją osoba jest przywódcą. Podwładni podporządkowują się w pierwszej kolejności władzy formalnej i wymogom wykonywania poleceń.

Celowa działalność dowodzącego powinna być ukierunkowana nie tylko na realizację zadań oraz osiągnięcie celów organizacji. Musi obejmować równocześnie zainteresowanie podwładnymi, jako integralnymi podmiotami w pracy kierowniczej. Unikanie ich uprzedmiotowienia w połączeniu ze wzrostem zaufania do przełożonego zapewnia zrównoważony rozwój relacji łączących przełożonego z podwładnymi. W efekcie takiego postępowania, ulega minimalizacji władza formalna na korzyść przewodzenia ludziom, które w naturalny sposób przeistacza się w przywództwo jako najwyższą i najbardziej efektywną formę kierowania zespołem ludzkim.



Rys. 3. Poziomy przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.ckl.com.pl](http://www.ckl.com.pl)

Bez wątpienia kluczowym aspektem takiego procesu jest akceptacja przez podwładnych i przepływ informacji. Jedną z metod zdobycia wiedzy na ten temat jest uzyskanie informacji zwrotnej od podwładnych lub współpracowników. Wymaga to jednak selektywnego i wyważonego analizowania tych informacji, by nie osiągnąć momentu, w którym zahamujemy swój rozwój. Może to być wynikiem negatywnych ocen na podstawie informacji zwrotnych. Samodoskonalenie przywództwa wymaga silnego charakteru oraz uwzględniania krytycznych ocen, przy odrzuceniu nieuzasadnionego krytykanctwa<sup>75</sup>.

Konstatując należy stwierdzić, że władza i autorytet jako źródła przywództwa wymagają odpowiedniego kształtowania relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Zachodzące pomiędzy nimi

<sup>75</sup> Por. *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Fundacja BFKK, Białystok, s. 147, [www.bfkk.pl](http://www.bfkk.pl)

interakcje coraz częściej marginalizują aspekty formalnego przywództwa, a implikują potrzebę skupienia się na pozostałych, gdzie człowiek i jego zachowania w organizacji odgrywają dużo większą rolę jako podmiot w procesach zachodzących w organizacji.

## 2.3. Przywództwo w organizacji wojskowej

Podstawową formą kierowania zespołami ludzkimi w wojsku było, jest i zapewne pozostanie dowodzenie. Jest ono rozumiane jako szczególna forma kierowania, gdzie obowiązuje charakterystyczna dla wojska zasada jednoosobowego podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności za ich skutki. Przywództwo w dowodzeniu nie powinno i nie może być traktowane w aspekcie alternatywy dla dowodzenia. Musi być postrzegane jako czynnik wspomagający dowodzenie i zapewniający jednocześnie skuteczniejsze działanie. Jako determinant komfortu psychicznego przełożonego i podwładnych buduje szczególne relacje pomiędzy szczeblami dowodzenia oraz niejako samoistnie buduje pozycję przywódców.

Sytuacje, w których relacje między żołnierzami zawodowymi a żołnierzami służby zasadniczej sprowadzały się do bezwzględniego posłuszeństwa opartego na wymuszaniu rozkazów nie odpowiadają współczesnym wymogom armii w pełni zawodowej, opartej na zadeklarowanych ochotnikach. Prezentowane wówczas przez wielu dowódców metody wywierania wpływu na otoczenie dalekie były od standardów obowiązujących obecnie. Tym bardziej, że dzisiaj nie byłyby społecznie akceptowane przez ludzi przychodzących do wojska, także do szkół wojskowych, oraz przez tych, którzy dopiero taką możliwość rozpatrują<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Por. L. Kanarski, op. cit., s. 41.

Nowoczesne pojmowanie dowodzenia musi opierać się na innych zasadach, uwzględniających aktualny rozwój społeczeństwa jako naturalnego źródła zasobów osobowych. Zwłaszcza że poziom wykształcenia i skuteczność dowodzenia oparta na wzajemnym zaufaniu i poszanowaniu nabiera większego znaczenia. Przywództwo powinno być jednym z warunków sprawnego i efektywnego dowodzenia. Nietrudno wyobrazić sobie korzyści płynące z przywództwa w porównaniu do dowodzenia opartego na ciągłym podkreślaniu swojej pozycji. Atmosfera w miejscu pracy (służby) bezpośrednio wpływa na jej jakość, a to przekłada się na sprawność dowodzenia<sup>77</sup>.

Szacunek dla podwładnego, kreowanie szczególnych zasad w relacjach międzyludzkich, sformułowanie jasnego i akceptowanego celu działania wyzwala ją inicjatywę, co w dużej mierze wpływa na skuteczność w dowodzeniu. Inicjatywa podwładnych wraz z poczuciem realnego współuczestnictwa w realizacji nadrzędnych celów konsoliduje w jeden organizm grupę ludzi – podwładnych i przełożonego. Jak zauważa R. Kałużny: *deprecjonowanie znaczenia czynnika ludzkiego w dowodzeniu zmniejsza szansę dowódcy na osiągnięcie sukcesu w realizacji zadań*<sup>78</sup>. Podobnie postrzega to zagadnienie B. Szulc twierdząc, że *dowodzenie jest procesem obejmującym wszystkich żołnierzy i dotyczy wieloaspektowych relacji międzyludzkich. Teza ta była w polskim systemie dowodzenia bagatelizowana. Międzyludzkie relacje na wszystkich szczeblach dowodzenia, a szczególnie najwyższych, traktowano jak coś oczywistego, coś, co jest, ale nie wymaga specjalnych oddziaływań*<sup>79</sup>.

<sup>77</sup> W. Łydka, *Przywództwo w dowodzeniu*, [w:] *Współczesne dowodzenie wojskami – istota i charakter dowodzenia*, AON, Warszawa 2012, s. 77.

<sup>78</sup> R. Kałużny, *Autorytet nieformalny dowódcy drogą do przywództwa*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L. Kanarski, B. Rokicki, AON, Warszawa 2002, str. 161.

<sup>79</sup> Zob. B. Szulc (kier. nauk.), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. Koncepcja*, AON, Warszawa 2001, str. 8.

Jeden z podstawowych dokumentów normatywnych w zakresie dowodzenia wskazuje, że dowodzenie to *proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji*<sup>80</sup>. Definicja ta szczególnie mocno podkreśla konieczność narzucenia woli i zamiarów podwładnym. Uwzględniając znaczenie czynnika ludzkiego w procesie dowodzenia mogłoby to sugerować istnienie niejako sytuacji konfliktowej, w której sztab i podlegli dowódcy mogą być postrzegani jako podmioty wymagające ciągłego nadzoru i kontroli. Sztab z racji swojej roli wypełnia zadania planistyczne i doradcze wobec dowódcy i nie należy podkreślać konieczności narzucania swojej woli. Tym bardziej, że głównym zadaniem sztabu jest realizować wolę i zamiary dowódcy z równoczesnym identyfikowaniem się z nimi. Podobnie sytuacja wygląda z podwładnymi dowódcami. Realizują oni zamiary i nie należy zakładać, że mogliby podjąć działania stojące w sprzeczności z ideą przełożonego<sup>81</sup>.

W doktrynie DD/6.1 zawarto definicję, według której dowodzenie *jest władzą powierzoną osobie w celu kierowania, koordynacji lub sprawowania kontroli nad formacjami wojskowymi; można je opisać (lecz nie zdefiniować) jako proces, poprzez który dowódca realizuje swoją wolę i zamiar w stosunku do podwładnych, aby osiągnąć założone cele; obejmuje władzę i odpowiedzialność za rozwinięcie sił i przydział zadań częściowych siłom, w celu wykonania zadania głównego*<sup>82</sup>. Podkreśla się w nim znaczenie władzy oraz realizacji woli i zamiaru. W odróżnieniu od poprzedniej definicji nie zawiera ona już sformułowania „narzuca”.

<sup>80</sup> *Planowanie działań ...*, op. cit., s. 8.

<sup>81</sup> W. Łydka, op. cit., s. 78.

<sup>82</sup> *Doktryna systemu dowodzenia SZ RP DD/6.1.*, Sztab. Gen. 1620/2009, Warszawa 2009, s. 9.

W dalszym ciągu jednak nie uwzględnia jakichkolwiek odnośników do czynnika ludzkiego lub choćby relacji międzyludzkich i w gruncie rzeczy oparta jest na egzekwowaniu rozkazów. Z kolei J. Michniak prezentuje odmienną interpretację dowodzenia, skupiając się przede wszystkim na celowości działania dowódcy. Według niego, dowodzenie to *celowa działalność dowódcy i jego organów dowodzenia, która musi być realizowana w ramach jasno określonego systemu dowodzenia, zapewniającego wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celu walki (bitwy, operacji)*<sup>83</sup>.

Żadna z prezentowanych powyżej definicji nie zawiera aspektu przywództwa i nie odwołuje się do znaczenia przewodzenia w dowodzeniu. Ogólnie znane i powielane definicje skupiają się przede wszystkim na dowódcy i jego powinnościach oraz realizacji funkcji dowodzenia. Wynika to zapewne z obligatoryjnego łączenia dowodzenia z funkcjami realizowanymi przez dowódców wszystkich szczebli. Zgodnie z literaturą przedmiotu wyróżnia się cztery główne funkcje dowodzenia:

- planowanie,
- organizowanie,
- motywowanie (pobudzanie),
- kontrolowanie.

Motywowanie wnosi do dowodzenia potrzebę, a wręcz konieczność dostrzegania podwładnych w aspekcie sprawnego i efektywnego dowodzenia. Bardziej trafnym jednak określeniem zdaje się być przewodzenie. Jest jedną z funkcji dowodzenia, która nie powinna opierać tylko na egzekwowaniu, lecz na takim wpływanie na podwładnych, by zadania realizowali z naturalnym poświęceniem oraz zaangażowaniem.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na jedno z zagrożeń – przywództwo może być postrzegane jako forma manipulowania ludźmi

---

<sup>83</sup> Zob. J. Michniak, op. cit., s. 40.



w celu osiągnięcia własnych celów, niejednokrotnie partykularnych, nieuwzględniających potrzeby i oczekiwania podwładnych. Granica między świadomym przywództwem a wyrachowanym manipulowaniem ludźmi jest trudna do wyznaczenia, a jej przekroczenie może spowodować skutki zgoła odmienne od oczekiwanych. Oczywiście, niejednokrotnie zachowania przywódcze ocierają się o manipulację, jednak świadome i planowe przywództwo przyniesie z pewnością lepsze efekty niż manipulacja, która ma zdecydowanie negatywne zabarwienie. Zachowania takie powinny opierać się na takim kształtowaniu relacji międzyludzkich, aby kreować atmosferę wzajemnego zaufania i poszanowania.

Odniesienia do takiego podejścia można odnaleźć w formułowanych zasadach dowodzenia, które wytyczają pewne ramy w dowodzeniu wojskami. Wyszczególnia się pięć uniwersalnych zasad dowodzenia (rys. 4), wśród których zawarto wzajemne zaufanie i zrozumienie. Ostatnią z wymienianych można uznać za rodzaj klamry spinającej wszystkie zasady dowodzenia, podkreślającej znaczenie komunikowania się i relacji międzyludzkich w dowodzeniu.



Rys. 4. Zasady dowodzenia w SZ RP

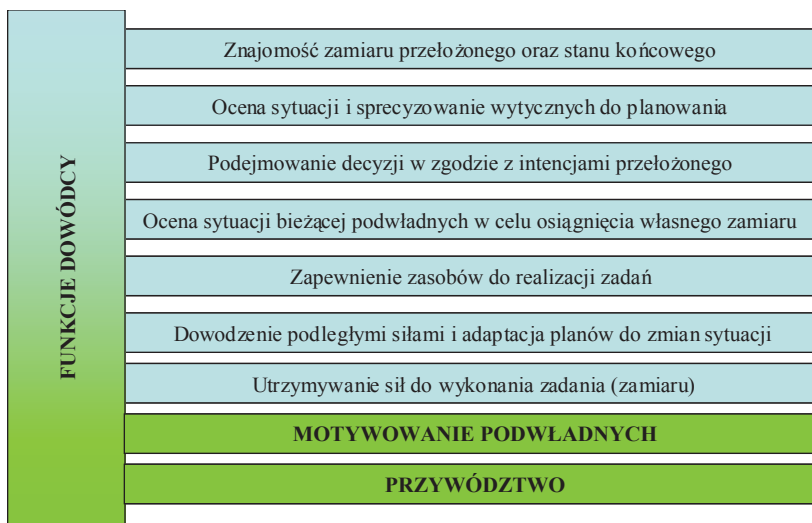
Źródło: opracowanie własne na podstawie DD/6.1.

Wzajemne zaufanie i zrozumienie to zasada, która powinna obowiązywać na wszystkich szczeblach i poziomach dowodzenia pomiędzy dowódcą a sztabem oraz przełożonym i podwładnymi. Dzięki stosowaniu tej zasady wzrasta sprawność dowodzenia oraz swoboda w podejmowaniu decyzji, a wzajemne zaufanie powinno opierać się na przekonaniu o kompetencjach i pozytywnych wartościach przełożonego, własnych i podwładnych<sup>84</sup>. Nie należy obawiać się i traktować jej jako objawu słabości dowódcy, lecz jako przejaw naturalnej pozycji lidera wyznaczającego cele działania. Nie zaprzecza to jednocześnie konieczności egzekwowania rozkazów, lecz prowadzi prosto do połączenia mocnej pozycji dowódcy formalnego z przywódcą naturalnym. Takie podejście do przywództwa nie zastępuje oczywiście dowodzenia, ale jest czynnikiem wspomagającym dowódcę w wypełnianiu funkcji dowodzenia, a wręcz wzmacniając jego pozycję (w myśl zasady o jednoosobowości w dowodzeniu) jako ośrodka decyzyjnego. To również uświadomienie sobie i podwładnym, że realizacja ich celów prowadzi do wypełnienia celu przełożonego, który im ufa i nie ingeruje zbyt mocno w sferę kompetencji podwładnych.

Szukając wzorców w tym zakresie można skorzystać z doświadczeń innych państw lub rozwiązań prezentowanych w dokumentach normatywnych NATO, gdzie przywództwo i jego znaczenie w dowodzeniu jest dość mocno akcentowane. W ATP-3.2.1 dotyczącym problematyki dowodzenia na poziomie taktycznym, porusza się problem funkcji, które powinien wypełniać dowódca (rys. 5).

---

<sup>84</sup> *Doktryna systemu dowodzenia*, op. cit., s. 9.



Rys. 5. Funkcje dowódcy według ATP-3.2.1

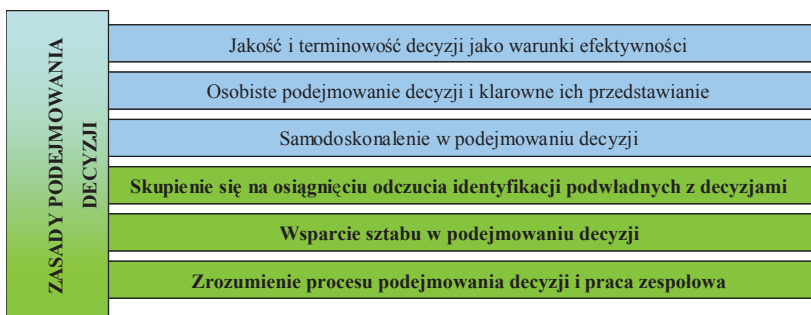
Źródło: opracowanie własne na podstawie ATP-3.2.1, s. 2-14.

Trochę odmiennie niż w ujęciu narodowym, rozdzielono tam motywowanie od przywództwa. Jednak w dalszym ciągu podkreśla się znaczenie przywództwa w połączeniu z motywowaniem jako czynników podniesionych do rangi funkcji wypełnianych przez dowódców. Takie ujęcie po raz kolejny dowodzi znaczenia przywództwa we współczesnym dowodzeniu wojskami. Analogicznie do powyższego należałoby uwzględnić takie podejście w narodowym postrzeganiu znaczenia przywództwa jako integralnego i nierozzerwalnie związanego z dowodzeniem w SZ RP.

Dodatkowo aspekt dotyczący czynnika ludzkiego w dowodzeniu znajduje również swoje odzwierciedlenie w procesie podejmowania decyzji, który leży w sferze odpowiedzialności dowódcy. Jednym z głównych czynników, który bezpośrednio wpływa na jakość dowodzenia, jest identyfikacja podwładnych z misją określona przez przełożonego oraz odczucie współodpowiedzialności

za realizację tej misji. Mowa o zasadach podejmowania decyzji (rys. 6), gdzie znajduje się odniesienie do dwóch grup podwładnych.

Pierwsza dotyczy bezpośrednio podległych żołnierzy, a w tym dowódców. Do niej to właśnie odnosi się jedna z zasad podejmowania decyzji, która mówi o skupieniu się dowódcy na osiągnięciu odczucia identyfikacji podwładnych z podejmowanymi decyzjami. Nie oznacza to, że dowódcy powinni podejmować tylko takie decyzje, które będą akceptowane przez podwładnych, lecz podejmować świadome decyzje pozwalające na identyfikowanie się z nimi oraz akceptowanie ich. To wymóg, według którego każda decyzja musi być racjonalna, tak by podwładni mogli zaufać przełożonemu i świadomie, z pełnym przekonaniem realizować jego wolę oraz zamiary.



Rys. 6. Zasady podejmowania decyzji według AJP-3.2

Źródło: opracowanie własne na podstawie AJP-3.2, s. 6-15.

Druga z nich, to wsparcie sztabu (lub grupy podwładnych) w procesie podejmowania decyzji. Jest to o tyle znaczące, że w ujęciu narodowym sztab jest często sprowadzany do roli zbędnego elementu, który nie zawsze musi wykazać się kreatywnością. A właśnie od sprawności funkcjonowania komórek sztabowych w dużej mierze

zależy jakość procesu planowania działań, a w konsekwencji jakość podejmowanych decyzji. Efektem końcowym są dokumenty dowodzenia, które stają się podstawą do realizacji zadań wyznaczonych przez dowódcę. Jednoosobowe dowodzenie oznacza konieczność osobistego podejmowania decyzji, które wymagają odpowiedniej podbudowy w postaci planowania. Aby jednak tak się stało, sztab musi być odpowiednio zmotywowany do efektywnej pracy oraz powinien identyfikować się z tokiem rozumowania dowódcy.

Dlatego przywództwo w aspekcie dowodzenia nie może być tylko skierowane do bezpośrednio podwładnych dowódców, lecz musi również obejmować sztab jako ten organ, który stwarza warunki do podejmowania racjonalnych decyzji, opracowuje dokumenty dowodzenia oraz wspomaga dowódcę w sprawowaniu funkcji kontroli. Oznacza to, iż relacje pomiędzy dowódcą a sztabem powinny opierać się na wspomnianych zasadach, które są niejako gwarantem efektywnego dowodzenia.

Należy również wspomnieć o potocznym postrzeganiu przywództwa jako umiejętności i wiedzy powiązanej z posiadaną władzą. Bardzo często przywództwo jest postrzegane jako integralna, a wręcz wrodzona cecha oficerów na stanowiskach kierowniczych. Należy takie podejście absolutnie uznać za nieuzasadnione. Nie każdy dowódca czy kierownik jest lub będzie przywódcą. Składa się na to wiele czynników i uwarunkowań, wśród których cechy charakteru i świadomość poparta wiedzą mają dominujące znaczenie. Nie przeczy to jednak potrzebie uwzględniania przywództwa w rozumieniu i definiowaniu dowodzenia. Integracja obszarów kojarzonych z działalnością kadry kierowniczej oraz podstawowych atrybutów przywództwa jest w stanie doprowadzić do zdecydowanie lepszych efektów. Pożądanym efektem końcowym dowodzenia powinien być sukces, stanowiący ukoronowanie wspólnych wysiłków dowódcy i podwładnych.

Współczesne uwarunkowania w zakresie efektywnego dowodzenia wymagają nowego podejścia do relacji między dowodzeniem i przywództwem. Obecnie zachodzące zmiany ilościowe w SZ RP zakładają konieczność efektywniejszego wykonywania tych samych zadań przy użyciu mniejszych zasobów ludzkich. Zachodzi potrzeba jakościowego postrzegania dowodzenia i skuteczniejszego wykorzystania sił. Jednym z warunków jest właśnie inne podejście do roli kadry kierowniczej i relacji z podwładnymi. Zespoły ludzkie potrzebują lidera, który w krytycznych momentach będzie w stanie obudzić w nich wolę walki i ukierunkować ich działania. Współczesny dowódca oprócz sprawowania usankcjonowanej formalnie władzy powinien posiadać naturalny autorytet, aby w sposób autentyczny oraz niewymuszony stał na czele swego zespołu złożonego ze współpracowników i podwładnych, dowodząc nimi jako prawdziwy przywódca.

Podsumowując powyższe rozważania, należy sformułować generalny wniosek, że **sformalizowany uregulowaniami prawnymi autorytet formalny** może okazać się niewystarczający w skutecznym dowodzeniu. Analiza przedstawionych zachowań dowodzi konieczności akcentowania przywództwa przez kadrę kierowniczą w procesie dowodzenia. Kształtuje to pozytywne relacje międzyludzkie z jednoczesnym budowaniem pozytywnego obrazu przełożonego jako naturalnego przywódcy. Gama zachowań przywódczych jest bardzo szeroka i musi być dostosowana do konkretnych sytuacji i ludzi. Bez względu na to należy dążyć do pewnego automatyzmu zachowań.

Dowodzenie to nie tylko przywilej, ale również **obowiązek i odpowiedzialność za podwładnych**. Bezwzględne wymuszanie posłuszeństwa połączone z nadużywaniem posiadanej władzy nie powinno odgrywać tak znaczącej roli. Współczesny dowódca powinien sam szukać i kreować takie sytuacje, w których może podkreślić, a nie narzucić swoje przywództwo.

## 2.4. Kompetencje przywódcze i proces ich doskonalenia

Pragmatyka kadrowa w wojsku dowodzi, że każdy oficer w toku rozwoju swojej kariery zawodowej może zostać wyznaczony na stanowisko dowódcze lub kierownicze. Wymaga to od niego posiadania określonych kompetencji, które pozwolą mu na sprawne kierowanie ludźmi w celu realizacji zadań. Stąd też wynika potrzeba posiadania przez wszystkich oficerów kompetencji<sup>85</sup> przywódczych.

Zasadniczo wszyscy oficerowie rozpoczynając karierę wojskową pełnili służbę na niższych szczeblach dowodzenia. Część z nich zdobywała doświadczenia jako oficerowie sztabowi w batalionach i dywizjonach. Stanowiło to okazję do sukcesywnego podnoszenia ich kompetencji zawodowych opartych na doświadczeniu i wiedzy.

Zasadnicze wymagania do wyznaczenia na stanowiska kierownicze skupiają się na posiadaniu pożądanых kwalifikacji zawodowych, jako niezbędnego minimum. Według definicji słownikowej *kwalifikacje to wykształcenie lub uzdolnienia potrzebne do wykonywania jakiejś pracy*<sup>86</sup>. Oznacza to posiadanie wykształcenia, wiedzy i ewentualnie doświadczenia zawodowego, które uprawniają do wykonywania pracy na określonym stanowisku służbowym. Można założyć, że kwalifikacje są to minimalne wymagania do pracy i często określa się je mianem kwalifikacji zawodowych. Uwzględniając dotychczasowy przebieg służby, wykształcenie i doświadczenie zawodowe można przyjąć, że każdy oficer posiada te minimalne kwalifikacje

---

<sup>85</sup> W literaturze przedmiotu zamiennie z terminem 'kompetencje' używa się czasami terminu 'kwalifikacje'.

<sup>86</sup> *Inny słownik języka polskiego PWN*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 739.

zawodowe, co nie oznacza, że cechują go również kompetencje przywódcze.

Inny słownik języka polskiego PWN definiuje **kompetencje** jako *zdolność do prawidłowego wypełniania obowiązków i podejmowania właściwych decyzji, wynikające z naszej wiedzy i doświadczenia*<sup>87</sup>. Zdaniem autora, pojęcie „kompetencje” jest właściwsze przy uwzględnieniu specyfiki wojska. Zawiera ono większy potencjał znaczeniowy w postaci konieczności podejmowania decyzji, które są integralną składową pełnionych ról na stanowiskach dowódczych i kierowniczych.

W zależności od pełnionej funkcji, oficerowie muszą posiadać określone kompetencje, które powinny zapewnić im swobodę w działaniu i rozwój zawodowy. Tym bardziej, że część z tych kompetencji nabywanych jest w toku służby na kolejnych stanowiskach służbowych oraz poprzez udział w procesie doskonalenia zawodowego.

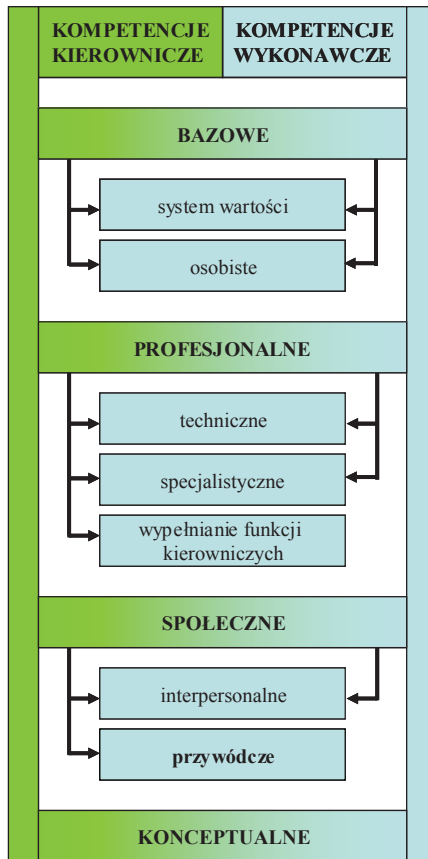
Skłania to do sformułowania wniosku, że oficerowie na wyższych stanowiskach powinni posiadać już wstępny potencjał przywódczy. Niektórzy z nich z pewnością dobrze spełniali się w rolach przywódców na niższych szczeblach dowodzenia, co może być wykorzystane w toku doskonalenia już przyswojonych kompetencji przywódczych.

Podobnie jak w przypadku wielowymiarowości przywództwa oraz trudności z jednoznacznym jego definiowaniem, wielu autorów w sposób zróżnicowany przedstawia klasyfikację kompetencji niezbędnych do pełnienia ról kierowniczych. Np. T. Majewski dokonuje ich podziału na cztery podstawowe grupy: bazowe, profesjonalne, społeczne oraz konceptualne (rys. 7).

---

<sup>87</sup> *Inny słownik języka polskiego PWN*, t. 1, op. cit., s. 655.





Rys. 7. Podział kompetencji

Źródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2006, s. 45.

Pierwsze z nich – bazowe – można uznać za rodzaj kompetencji uniwersalnych, odnoszących się do posiadania i prezentowania wymaganych cech i postaw. System wartości, który zawiera się w kompetencjach bazowych, jest efektem wychowania oraz kształcenia przed wstąpieniem do wojska. Z pewnością system ten ulega

w toku służby pewnym modyfikacjom i doskonaleniu poprzez specyfikę służby wojskowej. Podobnie w przypadku kompetencji osobistych, które w połączeniu z prezentowanym systemem wartości są minimalnymi wymaganiami dla bycia oficerem.

Z kolei kompetencje profesjonalne to zasadniczo efekt doskonalenia specjalistycznego, przygotowującego do pełnienia służby na stanowiskach przewidzianych dla oficerów. Nie bazują one tylko na wiedzy teoretycznej, lecz są rozwijane i doskonalone na kolejnych stanowiskach pracy w jednostkach i instytucjach wojskowych.

Trzecią grupę tworzą kompetencje społeczne, wśród których zawierają się kompetencje przywódcze oficerów. **Kompetencje przywódcze** można rozumieć jako *zbiór doświadczeń, wiedzy i umiejętności, które uzupełniają kompetencje dowódcze w trakcie realizacji zadań*<sup>88</sup>. T. Majewski przedstawia również strukturę kompetencji przywódczych i wymienia następujące umiejętności oraz cechy<sup>89</sup>:

- umiejętności tworzenia wizji celów i wspólnego działania,
- podejmowanie ryzyka zmian i realizacji trudnych zadań,
- umiejętność wywierania wpływu,
- umiejętności motywowania,
- umiejętność wydobywania kompetencji podwładnych,
- umiejętność budowania zespołu,
- umiejętności rozwiązywania konfliktów,
- umiejętności pracy z zespołem podwładnych,
- umiejętność doboru stylu kierowania,
- zdolność okazywania entuzjazmu,
- kreatywność,
- zdolność empatii i umiejętność godzenia wielu potrzeb i naciśnięć.

---

<sup>88</sup> L. Kanarski, op. cit., s. 45.

<sup>89</sup> T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2006, s. 125-126.

Wymienione powyżej kompetencje przywódcze nie wyczerpują z pewnością problemu, jednak można je uznać za podstawowe umiejętności oficera, które powinny określać przywódcę w wojsku. Oczekiwane umiejętności społeczne są efektem wielu lat doświadczeń współpracy z ludźmi oraz posiadania odpowiednich cech osobowości, a w tym otwartości wobec innych.

Ostatnie z prezentowanych kompetencji – **konceptualne** – oznaczają zdolność do tworzenia misji i abstrakcyjnego myślenia, wybiegania w przyszłość i oceniania skutków podejmowanych decyzji. Można je porównać do wyobraźni taktycznej lub świadomości sytuacyjnej, które w ostatnim czasie nabierają coraz większego znaczenia. We współczesnych uwarunkowaniach niezwykle mocno podkreśla się ich rolę w kształtowaniu i kształceniu kadry kierowniczej. Określając współczesnego przywódcę, należy wręcz dążyć do równoczesnego rozwijania kompetencji przywódczych i konceptualnych.

Obraz cech i umiejętności w aspekcie definiowania kompetencji przywódczych byłby niepełny bez przedstawienia stanowiska przeciwnego. Analogiczne do powyższego, można również zidentyfikować niepożądane zachowania, cechy i uwarunkowania osobowościowe oficerów, które mogą dyskredytować przywódcę oraz świadczyć o jego niekompetencji. S. Fijałkowska wymienia szereg takich czynników<sup>90</sup>:

- zbyt mocne przywiązania do autorytetów i norm,
- skłonność do działania z pozycji siły (niechęć do kompromisów),
- konformizm w relacjach z przełożonymi,
- przedkładanie własnej intuicji i przekonań nad fakty,

<sup>90</sup> Zob. S. Fijałkowska, *Przywódcztwo w kontekście „sztywnej osobowości”*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, AON, Warszawa 2002, s. 172.

- zdecydowany opór przed zmianami,
- nieadekwatna samoocena (brak pewności siebie lub zbyttnia wiara we własne możliwości, przekonanie o nieomyślności, zamykanie się na krytykę),
- niekorzystanie z pomocy innych (podwładnych i współpracowników),
- prezentowanie skłonności do bezwzględnej dominacji nad otoczeniem,
- nietolerancja wobec odmiennych poglądów,
- podejrzliwość i przypisywanie innym złych intencji (wiara w teorie spiskowe),
- przenoszenie odpowiedzialności za własne niepowodzenia na innych,
- zawężone horyzonty myślowe,
- kult tężyzny fizycznej,
- brak indywidualizmu i poczucia humoru,
- lekceważenie przeciwnika i traktowanie go z założenia jako słabszego.

Opisując i charakteryzując kompetencje oficerów, nie należy stosować bezpośredniego odniesienia do wszystkich szczebli i stanowisk. W zależności od umiejscowienia stanowiska służbowego w hierarchii organizacji wojskowej, znaczenie poszczególnych kompetencji zmienia się. Dotyczy to głównie kompetencji profesjonalnych oraz konceptualnych.

Na niższych szczeblach przeważa znaczenie tych podstawowych – profesjonalnych. Wiąże się to przede wszystkim z rolą i zadaniami oficerów młodszych, jako dowódców plutonów, gdzie podstawowe kompetencje profesjonalne mają decydujące znaczenie. Na wyższych stanowiskach rośnie znaczenie kompetencji konceptualnych, kosztem profesjonalnych. Jednakże na wszystkich szczeblach kompetencje bazowe i społeczne pozostają na tym

samym poziomie i powinny być postrzegane jako bezdyskusyjny wymóg wobec każdego oficera. Pozwala to sformułowanie wniosku, że wszyscy oficerowie powinni posiadać przynajmniej minimalne kompetencje społeczne, w tym przywódcze.

Obowiązkiem każdego oficera jest ciągle podwyższanie wiedzy profesjonalnej oraz doskonalenie posiadanych kompetencji. Stanowi to teoretyczny wyznacznik, znacząco wpływający na rozwój zawodowy oficera i umożliwiający mu awans poziomy lub pionowy. Permanentna ocena każdego oficera pod kątem posiadanych kompetencji przywódczych może być wykorzystana jako narzędzie identyfikacji potencjalnych przywódców przy doborze kandydatów na wyższe stanowiska służbowe.

Powyższe rozważania pozwalają na stwierdzenie, że współczesny oficer powinien prezentować wysoki poziom kompetencji. Powinien je doskonalić w oparciu o system doskonalenia zawodowego, który zapewnia nabywanie wiedzy fachowej i doskonalenie kompetencji profesjonalnych. Jednocześnie należy tworzyć warunki do nabywania oraz doskonalenia kompetencji społecznych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na kompetencje przywódcze i kształtowanie systemu wartości. Powinno to wynikać nie tylko z potrzeby realizacji aspiracji zawodowych, lecz również z konieczności kształcenia przywódców, którzy będą w stanie zapewnić ciągłość przekazywania wiedzy i doświadczenia. Ponadto, wszechstronnie wykształceni oficerowie, bez względu na zajmowane stanowisko, łatwiej znajdą wspólny język z podwładnymi lub kolegami, będą również bardziej wyczuleni na ich indywidualne potrzeby oraz możliwości<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> Por. J. Szydełko, *Kompetencje społeczne oficera-dowódcy w aspekcie jego działalności wychowawczej i edukacyjnej*, [w:] *Edukacja obywatelska żołnierzy. Nowy kształt, nowe wyzwania* pod red. M. Kalińskiego, DWiPO MON, Warszawa 2005, s. 121.

Kompetencje nabyte w trakcie kształcenia w szkołach wojskowych wymagają ciągłego doskonalenia w jednostkach wojskowych w trakcie realizacji zadań na etatowych stanowiskach służbowych. Efektem doskonalenia powinno być z kolei uzyskanie niezbędnych kompetencji na danym stanowisku służbowym oraz przygotowanie do obejmowania kolejnych stanowisk. Wymaga to jednak zwykle długiego czasu i zdobywania nowych doświadczeń oraz umiejętności. Doskonalenie kompetencji przywódczych wymaga znacznego czasu tak, aby oficerowie osiągnęli pożądaną poziom kompetencji. Wiedza teoretyczna powinna stanowić tylko bazę w procesie doskonalenia kompetencji. Należy je równocześnie rozwijać poprzez aktywne uczestnictwo w szkoleniach, w trakcie których otrzymuje się informacje zwrotne dotyczące własnych zachowań.

Doskonalenie kompetencji przywódczych może przebiegać w trzech podstawowych etapach<sup>92</sup>:

- w trakcie kształcenia przed wypełnianiem funkcji kierowniczych,
- poprzez doskonalenie w miejscu pracy,
- nabieranie doświadczenia w toku pracy.

Takie ujęcie podkreśla znaczenie stanowiska służbowego<sup>93</sup> jako zasadniczego w doskonaleniu kompetencji oficerów. Wiąże się to nierozzerwalnie z wpływem otoczenia na doskonalenie pożądaných postaw oficerów. Wpływ otoczenia należy rozumieć jako zachodzące interakcje z przełożonymi (jako przywódcami) oraz udziałem w procesie doskonalenia oficerów. Bezpośredni kontakt z autorytetami oraz naśladowanie pozytywnych zachowań jest jedną z najskuteczniejszych metod kształcenia oficera.

---

<sup>92</sup> Zob. T. Majewski, *Uwarunkowania skutecznego kształtowania kompetencji przywódczych w organizacji wojskowej*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L. Kanarski, B. Rokicki, AON, Warszawa 2002, s. 62.

<sup>93</sup> W teorii problemu szkolenie w miejscu pracy określane jest również, jako tzw. „on-the-job”.

Kompetencje przywódcze wymagają ciągłego i systematycznego doskonalenia tak, aby nie zatracić niezbędnych nawyków oraz dostosować się do zmian zachodzących w otoczeniu zawodowym. Tym bardziej, że niezależnie od sprawności funkcjonującego systemu doboru pracowników, większość z nich wymaga dodatkowego szkolenia, aby zapewnić im warunki do ciągłego rozwoju, a w tym doskonalenia na obecnym stanowisku służbowym.

A. Rakowska i A. Sitko-Lutek wskazują, że **doskonalenie** to *podnoszenie indywidualnych kompetencji i uczenie się dla lepszego wykonywania pracy*<sup>94</sup>. Inny z autorów twierdzi, że *doskonalenie kwalifikacji pracowników rozumiane jest jako stały proces aktualizacji i modernizacji wiedzy i umiejętności zawodowych w celu dostosowania ich do zmieniających się wymagań i zadań na zajmowanych stanowiskach pracy*<sup>95</sup>. Analogicznie do zdefiniowanego doskonalenia można wysnuć wniosek, że doskonalenie kompetencji pracowników umożliwia stałą aktualizację wiedzy, wskutek czego pozwala na realizację zadań służbowych w sposób bardziej kompetentny. Aby osiągnąć ciągłość takiego doskonalenia, należy zapewnić warunki, które umożliwią ciągłość i powtarzalność doskonalenia kompetencji prawniczych w postaci procesu doskonalenia kompetencji. M. Kostera i S. Kownacki podkreślają, że doskonalenie jest **procesem** *rozpoczynającym się od określenia zapotrzebowania na rozwój poprzez wdrożenie planu i kończąc na ocenie*<sup>96</sup>.

Szerzej do procesu doskonalenia odnosi się R. W. Griffin, prezentując modelowy przebieg procesu doskonalenia. Wyszczególnia on siedem następujących po sobie etapów<sup>97</sup> (rys. 8):

- ocena potrzeb szkoleniowych,
- ustalenie celów szkolenia,

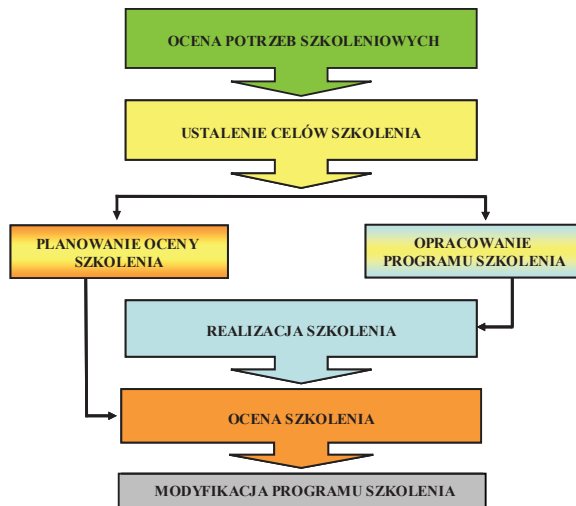
<sup>94</sup> A. Rakowska, A. Sitek-Lutek, op. cit., s. 89.

<sup>95</sup> J. Osmelak, op. cit., s. 121

<sup>96</sup> Zob. M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 429.

<sup>97</sup> Zob. R. W. Griffin, op. cit., s. 437.

- opracowanie programu szkolenia,
- planowanie oceny szkolenia,
- realizacja szkolenia,
- ocena szkolenia,
- modyfikacja programu szkolenia.



Rys. 8. Etapy doskonalenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. W. Griffin, op. cit., s. 437.

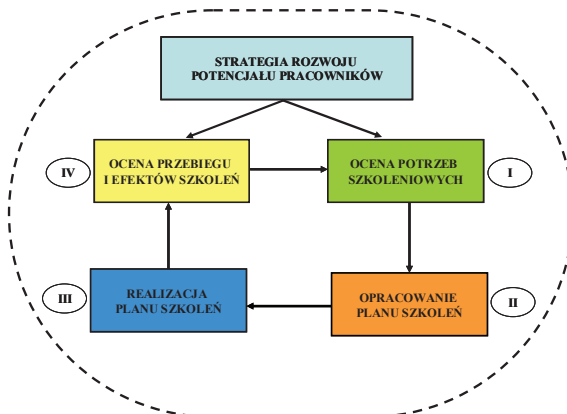
Pierwszym etapem jest ocena potrzeb szkoleniowych, w którym określa się docelową grupę szkoleniową, która podlega równocześnie wstępnej ocenie już posiadanej wiedzy, co wskaże, czego jeszcze należy nauczyć. Pozwala to na sformułowanie kluczowych założeń, które staną się podstawą programową. Ustalenie celów szkolenia wymaga takiego skonkretyzowania celów, by były one wykonalne, precyzyjne, a przede wszystkim mierzalne. Kolejny etap to opracowanie programu szkolenia, który obejmuje dobór: treści, metody, czasu, miejsca oraz kadry dydaktycznej (szkoleniowej). Równoległe z programem opracowywane są założenia niezbędne do oceny szkolenia, będące



później narzędziem do prowadzenia oceny szkolenia. Etapy te poprzedzają bezpośrednio realizację oraz ocenę szkolenia. Warunek mierzalności ma tu zasadnicze znaczenie, gdyż w sposób wymierny pozwala na porównanie stanu oczekiwanego ze stanem założonym. Ponadto jest źródłem informacji zwrotnej wykorzystywanej nie tylko przez kadrę odpowiedzialną za przebieg procesu, lecz równocześnie przez personel uczestniczący w tym procesie. Uczciwa i rzetelna ocena wyników powinna być podana do wiadomości uczestników, aby mogła stanowić punkt odniesienia do uświadomienia sobie ewentualnych luk w wiedzy. Konsekwencją tego może być również podjęcie przez uczestników procesu doskonalenia decyzji o konieczności samodoskonalenia. Przedstawiony proces doskonalenia kończy się wnioskami mającymi na celu modyfikację zrealizowanego programu szkolenia, jako etap kończący całość procesu (rys. 8). Choć to rozwiązanie nie odnosi się do cykliczności przedsięwzięcia, to właśnie modyfikacja programu może stanowić początek kolejnego procesu, co jest uzależnione od specyfiki organizacji i treści programowych.

W odniesieniu do doskonalenia kadr A. Pocztowski zwraca szczególną uwagę na konieczność ustawicznego szkolenia jako ciągłego procesu. Podlega on stałej weryfikacji założeń programowych, aby osiągnane rezultaty były zgodne z potrzebami i oczekiwaniami ośrodków decyzyjnych organizacji. Takie założenie opiera się na konieczności podnoszenia posiadanych kompetencji pracowników, skupiając się na procesie szkolenia w miejscu pracy. Jak zauważa A. Pocztowski, *przekazywanie wiedzy fachowej, uczenie się nowych umiejętności czy też kształtowanie pożądanych postaw i zachowań nie powinno być jednorazową akcją lub działaniem podejmowanym sporadycznie, lecz stanowić system ustawicznego szkolenia, tworzący charakterystyczny cykl działań, wynikających ze strategii personalnej*<sup>98</sup>.

<sup>98</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Drukarnia ANTYKWA s.c., Kraków 1998, s. 226.



Rys. 9. Przebieg procesu doskonalenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Pocztowski, op. cit., s. 227.

Rozwiązanie to zakłada, że miejsce pracy jest najlepszym obszarem do rozwijania i doskonalenia pożądaných kompetencji, a oferta szkoleń zewnętrznych nie zapewnia osiągnięcia wszystkich celów szkoleniowych. W tym przypadku występują cztery etapy procesu doskonalenia (rys. 9):

- ocena potrzeb szkoleniowych,
- opracowanie planu szkoleń,
- realizacja planu szkoleń,
- ocena przebiegu i efektów szkoleń.

Elementem nadrzędnym jest opracowana strategia rozwoju potencjału pracowników. Wytycza ona cele działania w procesie doskonalenia pracowników oraz stanowi jednocześnie punkt odniesienia w ocenie skuteczności procesu.

Takie podejście do procesu doskonalenia jest zbliżone do rozwiązań proponowanych w dokumentach normatywnych dotyczących szkolenia dowódców<sup>99</sup>, które zawiera w sobie doskonalenie kadr

<sup>99</sup> Por. J. Wołęjszo i in., *Doskonalenie kadr organów dowodzenia szczebla taktycznego WL do realizacji zadań w okresie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2008, s. 52–53.

w organizacji wojskowej. W szczególności należy zaakcentować potrzebę ciągłości takiego procesu w doskonaleniu oficerów. Jest to podyktowane szczególnymi uwarunkowaniami, wynikającymi ze specyfiki wojska. Zdaniem autora, do takich uwarunkowań należy zaliczać:

- ciągłą wymianę kadry oficerskiej wskutek rotacji na stanowiskach służbowych (awanse, wyznaczenia na inne stanowiska, odejście do rezerwy),
- potrzebę rozwoju osobistego oficera poprzez nabywanie i doskonalenie posiadanych kompetencji,
- dbałość o poprawę sprawności funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych (funkcjonalnych),
- ciągłość utrzymywania zdolności struktury organizacyjnej do realizacji zadań,
- wymóg samodoskonalenia oficerów,
- kreowanie potencjalnych przywódców jako kandydatów do stanowisk kierowniczych,
- potrzebę upowszechniania pozytywnego wizerunku oficera w środowisku wojskowym i cywilnym.

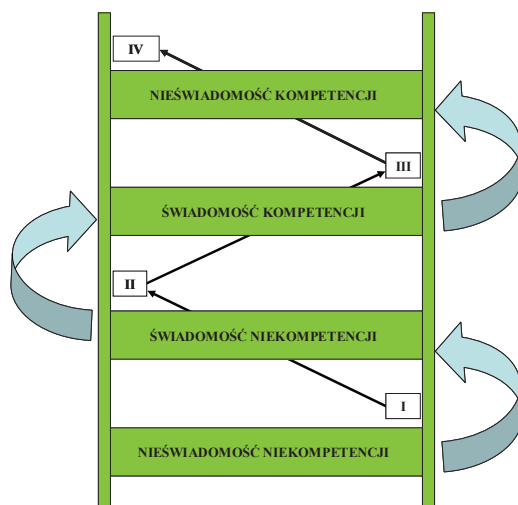
Powszechność i ciągłość procesu doskonalenia kompetencji przywódczych zapewnia płynność wymiany kadry kierowniczej oraz tworzy zbiór oficerów posiadających wysokie kompetencje przywódcze.

Podsumowując treści tego podrozdziału można wysnuć wniosek, że celem procesu doskonalenia kompetencji przywódczych jest **identyfikacja potencjalnych przywódców oraz osiągnięcie możliwie najwyższego poziomu kompetencji przywódczych przez oficerów.**

Wyartykułowany cel procesu doskonalenia kompetencji przywódczych może być oparty na modelu drabiny kompetencji (rys. 10), który zakłada, że w procesie uczenia się następuje przejście od nieświadomej niekompetencji („nie wiem, że nie potrafię”), przez świadomą

niekompetencję („wiem, że nie potrafię”) i świadomą kompetencję („wiem, że potrafię”), aż do nieświadomej kompetencji („po prostu robię”), czyli do stanu, gdy człowiek wykonuje zadanie w sposób adekwatny do sytuacji, mimo że do jego realizacji nie angażuje w pełni swojej uwagi<sup>100</sup>.

Charakterystyczną cechą takiego rozwiązania jest możliwość płynnego przechodzenia poprzez poszczególne szczeble drabiny kompetencji. Ponadto, przejście między I a II stopniem można osiągnąć bez publicznej oceny i uniknąć niepotrzebnego stresu związanego z krytyką. Spokojna i wyważona dyskusja lub symulacja zachowań poparte wcześniejszymi testami kompetencji stanowią załączek do szczegółowego planowania procesu doskonalenia kompetencji przywódczych. Przechodzenie na wyższe poziomy wymaga już bardziej zaawansowanych form i metod.



Rys. 10. Drabina kompetencji przywódczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Król, A. Ludwiczynski, op. cit., s. 79.

<sup>100</sup> H. Król, A. Ludwiczynski (red. nauk.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 462-463.

Celowa wydaje się zatem implementacja przedstawionego modelu drabiny kompetencji do procesu doskonalenia kompetencji przywódczych oficerów. Może ona stanowić doskonały punkt odniesienia przy opracowywaniu założeń organizacyjnych i programowych procesu doskonalenia. Osiągnięcie poziomu nieświadomości kompetencji przywódczych spowoduje automatyzm zachowań przywódczych, przy jednoczesnym skupieniu uwagi na realizacji zadań bieżących.

## 2.5. Dysfunkcje w doskonaleniu kompetencji przywódczych

Zasadniczym celem tego podrozdziału jest próba identyfikacji dysfunkcji, które występują w doskonaleniu kompetencji przywódczych oficerów. Przedstawione treści są wynikiem badań ankietowych przeprowadzonych w 2012 roku wśród oficerów dowództw brygad<sup>101</sup>.

Doskonalenie kompetencji przywódczych nie stanowi dzisiaj celowej działalności w systemie doskonalenia zawodowego oficerów. Pomimo że oficerowie zauważają zachowania przywódcze i stykają się z nimi w trakcie swojej pracy, to przywództwo nie stanowi szczególnego przedmiotu zainteresowania w procesie doskonalenia. Problematiczne jest twierdzenie, że stanowią one logiczny ciąg przedsięwzięć, które mogą uprawniać do określenia ich mianem procesu, który jest celową działalnością szkoleniową. Podobnie jak wszystkie aspekty działalności szkoleniowej i kadrowej, proces doskonalenia kompetencji przywódczych powinien podlegać adekwatnej i uczciwej ocenie.

---

<sup>101</sup> Pełne wyniki badań zostały opublikowane w rozprawie doktorskiej autora nt. *Doskonalenie kompetencji przywódczych oficerów dowództwa brygady*, AON, Warszawa 2013.

Prowadzone badania wykazały, że obecnie funkcjonujące rozwiązania w zakresie doskonalenia kompetencji przywódczych oficerów charakteryzują się wieloma niedomaganiem, które w znacznej mierze obniżają możliwości uznawania go za celowy i planowy proces. Stwierdzenie to jest oparte na wynikach badań, jak również na analizie dokumentacji szkoleniowej wykonywanej oraz dokumentów normatywnych. Analiza dokumentacji obejmowała również wytyczne do szkolenia i doskonalenia kadry oficerskiej z poziomu nadrzędnego, tzn. Ministerstwa Obrony Narodowej.

Uzyskane wyniki badań dowodzą, że pomimo uznawania konieczności posiadania i doskonalenia kompetencji przywódczych, działalność szkoleniowa i wychowawcza w tym zakresie daleka jest od doskonałości. Opierając się na uzyskanych wynikach badań, można wyszczególnić następujące dysfunkcje występujące w doskonaleniu przywództwa:

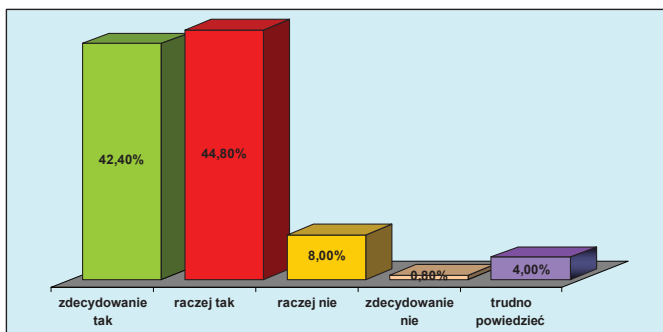
- przeświadczenie, że każdy dowódca (szef) jest już przywódcą – 44,8%,
- nieprzywiązywanie wagi do posiadanych kompetencji przywódczych przy planowaniu karier – 40,0%,
- brak dbałości przełożonych o rozwój osobisty podwładnych – 38,4%,
- pomijanie treści przywództwa w systemie doskonalenia oficerów – 33,6%,
- brak rozwiązań systemowych – 32,0%,
- marginalizowanie znaczenia przywództwa w dowodzeniu – 27,2%,
- kryzys autorytetów – 27,2%,
- nadmiar zadań szkoleniowych – 25,6%,
- niedoceniające atmosfery pracy – 24,9%,
- kadencyjność na stanowiskach – 23,2%,
- niedoceniające kultury organizacji jako elementu doskonalenia kompetencji przywódczych – 17,6%,

- skromne środki finansowe – 13,6%,
- niechęć kadry do podnoszenia swoich kwalifikacji i kompetencji – 9,6%,
- brak spotkań integracyjnych – 8,0%,
- brak stosownych zapisów w dokumentach normatywnych – 5,6%,
- polityka kadrowa (częsta rotacja na stanowiskach i ograniczone możliwości rozwoju) – 4,8%,
- zbyt mało etatów dla oficerów sztabowych – 3,2%,
- nadmiar dodatkowych obowiązków – 3,2%,
- przedkładanie znajomości nad kompetencje przy wyznaczaniu na wyższe stanowiska – 2,4%.

Za najważniejsze z niedomagań uznano subiektywne przeświadczenie kadry kierowniczej o obligatoryjnym posiadaniu kompetencji przywódczych. Ponad połowa oficerów wskazuje na fakt, że oficerowie po wyznaczeniu na stanowiska kierownicze nie wykazują zainteresowania doskonaleniem kompetencji przywódczych. Takiego stanu rzeczy można dopatrywać się w nieuzasadnionym identyfikowaniu kadry kierowniczej i dowódczej z pozycją przywódcy. Może to również wynikać z aspektu formalnego. Wojsko, jako organizacja zhierarchizowana, wymaga posłuszeństwa opartego na szczególnym rygorze wykonalności poleceń służbowych (rozkazów). Pozycja przywódcy opiera się w szczególności na aurytecie formalnym, który jest konsekwencją posiadanego stanowiska służbowego podkreślonego stopniem wojskowym. Wzmacniane jest to dodatkowo poprzez regulacje prawne oraz regulaminowe, które są źródłem władzy kadry kierowniczej.

Celowe wydaje się zatem stwierdzenie, że oficerowie przed wyznaczeniem na stanowiska kierownicze powinni uczestniczyć w planowym procesie doskonalenia kompetencji przywódczych aby mentalnie, nie tylko zawodowo, być przygotowanym do wypełniania w przyszłości funkcji przywódcy.

Kolejna dysfunkcja dotyczy szeroko rozumianej polityki kadrowej, która jest jednym ze źródeł niedomagań. Marginalizacja znaczenia kompetencji przywódczych przy planowaniu karier jest powodem wyznaczania na stanowiska kierownicze kadry, która nie zawsze posiada kompetencje przywódcze. Potwierdzają to wyniki badań, które pokazują, że z taką opinią zgadza się 40% respondentów.



Rys. 11. Kompetencje przywódcze jako czynnik decydujący o wyznaczeniu na stanowiska kierownicze

Źródło: W. Łydka, *Doskonalenie kompetencji przywódczych oficerów dowództwa brygady*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2013, s. 83.

Na podkreślenie zasługuje również fakt, że kompetencje przywódcze powinny być jednym z decydujących czynników branych pod uwagę przy wyznaczaniu na stanowiska kierownicze (rys. 11). Tylko 8,0% wyraża odmienny pogląd, zdecydowanie przeciw opowiedziało się 0,8% badanych oficerów.

Jak wykazały badania, marginalizowanie lub wręcz pomijanie kompetencji przywódczych przy planowaniu karier oficerów usankcjonowane jest przepisami kadrowymi dotyczącymi opiniowania oficerów. Opinia służbowa jest jednym z podstawowych, jeśli nie podstawowym, dokumentem decydującym o przyszłości oficera. Zasady i zakres opiniowania zawarte są w rozporządzeniu



Ministra Obrony Narodowej<sup>102</sup>, które zawiera załącznik szczegółowo przedstawiający zakres opiniowania. Nie zawiera on bezpośredniego wskazania o konieczności oceny posiadanych przez oficera kompetencji przywódczych. Konstruowanie spójnego oraz wieloaspektowego procesu doskonalenia kompetencji przywódczych nie znajduje swojego odzwierciedlenia w prowadzonej polityce kadrowej, w części poświęconej opiniowaniu. Wydaje się więc uzasadniony argument, że kompetencje przywódcze nie są wystarczająco akcentowane w planowaniu karier, a w szczególności przy wyznaczaniu na stanowiska kierownicze.

Planowanie kariery oficerów bez czytelnego i bezpośredniego powiązania posiadanych kompetencji przywódczych ze stanowiskami stanowi poważny problem. Związane jest to choćby z kierowaniem na kursy doskonalące i kwalifikacyjne oficerów bez głębszej analizy. W efekcie takiego stanu rzeczy proces doskonalenia zawodowego obejmuje wszystkich oficerów bez uwzględnienia kryterium wieku lub braku osobistego zainteresowania dalszym rozwojem zawodowym. W efekcie, system doskonalenia zawodowego obejmuje nawet tych oficerów, którzy charakteryzują się niską motywacją do podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych i doskonalenia kompetencji.

Dysfunkcja ta nie powinna być przypisywana tylko organom kadrowym, które są wyłącznie wykonawcą. To kadra kierownicza, która jest zobowiązana do przygotowania opinii służbowych swoich podwładnych, nie eksponuje w sposób wystarczający kompetencji przywódczych opiniowanych (ocenianych) oficerów. Zakłóca to bezpośrednio potrzebę doskonalenia kompetencji przywódczych i obniża ich znaczenie w aspekcie relacji międzyludzkich oraz jakości wykonywanych zadań.

---

<sup>102</sup> Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 08.02.2010 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych, Dziennik Ustaw z 2010 r. nr 34, poz. 184.

Przedkładanie „znajomości” nad kompetencje przywódcze przy wyznaczaniu na wyższe stanowiska służbowe z pewnością jest negatywnym czynnikiem w polityce kadrowej. Wpływa demoralizująco na kadre oficerską, szczególnie młodszą, co prowadzi do zaniku potrzeby nabywania kompetencji przywódczych. Nieczytelność i dowolna interpretacja przepisów kadrowych umożliwia tworzenie ścieżek rozwoju oficera bez konieczności zdobycia wykształcenia i posiadania odpowiednich kompetencji. Pomimo wysiłków organów kadrowych do zmiany takiego stanu, jest on wymieniany przez oficerów jako bariera w doskonaleniu kompetencji przywódczych. Z takim poglądem zgadza się 2,40% ankietowanych oficerów.

Kolejnym niedomaganiem jest niechęć kadry do podnoszenia swoich kwalifikacji i kompetencji. Negatywne efekty wywołane polityką kadrową powodują zniechęcenie kadry do samodoskonalenia i udziału w różnych formach doskonalenia zawodowego. Brak czytelnych przesłanek, że wyższe kwalifikacje są gwarantem awansu lub uznania w oczach współpracowników i przełożonych powodują, że część kadry nie odczuwa potrzeby podnoszenia swoich kwalifikacji – 9,6%. Jednym z rozwiązań prowadzących do wyeliminowania wymienionych powyżej czynników jest zmiana nie samych przepisów kadrowych, lecz poprawna i zgodna z oczekiwaniami środowiska oficerskiego ich interpretacja.

Kompetencje przywódcze mogą i powinny być doskonalone w dwojakiej formie. Ta bardziej sformalizowana to ciągły i celowy proces doskonalenia kompetencji przywódczych. Druga to samodoskonalenie, którego podstawą jest świadomość znaczenia oraz potrzeby posiadania i rozwijania u siebie kompetencji przywódczych. Bez względu na gradację ważności obu form, wymagają one czasu na realizację i ocenę stanu faktycznego, która jest podstawą do dalszego rozwoju. Bariery stwierdzoną w tym zakresie

jest kadencyjność na stanowiskach kierowniczych, która pomimo zachodzących obecnie zmian ustawowych wciąż negatywnie wpływa na kształtowanie świadomości przywódców. Zmiany ustawowe powinny przyczynić się w przyszłości do poprawy tego stanu rzeczy. Jednak wyniki potwierdzają, że 23,2% badanych oficerów w dalszym ciągu uznaje kadencyjność jako ograniczenie zdolności do doskonalenia kompetencji przywódczych. Zbyt krótkie okresy przebywania na stanowisku kierowniczym implikują konieczność skupienia się na działalności bieżącej i czasami uniemożliwiają samorozwój kompetencji społecznych. Nie należy bezkrytycznie podchodzić do tego zjawiska, bowiem z kolei zbyt długie okresy kadencji mogą przyczynić się do wypalenia zawodowego, a w efekcie utraty motywacji do permanentnego rozwoju oficera. Wymaga to zatem indywidualnego podejścia do długości kadencji na konkretnym stanowisku kierowniczym, co powinno znajdować swoje odzwierciedlenie w procesie opiniowania oficerów.

Pomimo obiegowych opinii, że oficerowie sztabu nie są nadmiernie obciążeni obowiązkami, praca tych oficerów to ciąg planowych i nieplanowych przedsięwzięć. Wymagają one określonych kompetencji i zaangażowania osobistego oraz współdziałania w zespołach. Jako jedno z głównych niedomagań obecnego doskonalenia kompetencji przywódczych jest z pewnością często wymieniany przez oficerów (25,6%) nadmiar zadań szkoleniowych. Oscylują one wokół działalności bieżącej, opartej na realizacji planów szkolenia i wytycznych (rozkazów) wyższych szczebli dowodzenia. Skupianie się w procesie doskonalenia zawodowego na rozwijaniu kompetencji profesjonalnych i niedostateczna ilość etatów wzmacniają tylko zjawisko pomijania kompetencji społecznych. Problem braków kadrowych zauważany jest również przez samych zainteresowanych, co powinno być również przyczynkiem do głębszej analizy przez wyższych przełożonych.

Własne doświadczenia zawodowe oraz prowadzone badania wskazują, że jednym z zasadniczych problemów, które negatywnie wpływają na doskonalenie kompetencji przywódczych, jest brak dbałości o rozwój swoich podwładnych. Tak jak poprzednio, ma to kilka źródeł. Pierwsze to osobista postawa kadry kierowniczej, która jest skupiona na własnej karierze zawodowej i nie wykazuje należytej dbałości o podwładnych. Może to świadczyć o przedmiotowym traktowaniu innych oficerów jako narzędzi do własnego rozwoju. Należy również brać pod uwagę dość kontrowersyjny, lecz prawdopodobny czynnik, iż istnieje część kadry kierowniczej, która nie chce i nie tworzy sobie konkurencji w postaci potencjalnych przywódców. Podejście takie nie jest wyłącznie domeną środowiska wojskowego, lecz stanowi szerszy problem<sup>103</sup>. Nawet ludzie sukcesu na rynku cywilnym, uznawani za przywódców, mają problem z „wychowywaniem” swoich następców.

Powszechne postrzeganie przywództwa w wojsku oparte jest przede wszystkim na władzy formalnej i posłuszeństwie rozkazom. Egzemplifikowane jest w postaci podstawowej formy zarządzania ludźmi w wojsku – dowodzeniu. Problem roli i znaczenia przywództwa w dowodzeniu został wcześniej opisany w podrozdziale 2.1, gdzie wykazano potrzebę zmiany postrzegania dowodzenia – nie jako bezdyskusyjnego egzekwowania rozkazów, lecz jako zbioru integralnych obszarów zawierających posłuszeństwo rozkazom, przywództwo i relacje służbowe oparte na wzajemnym poszanowaniu, zrozumieniu i akceptacji pozycji przełożonego. Zachwianie tych proporcji nie sprzyja doskonaleniu kompetencji przywódczych, wysuwając na pierwszy plan instrukcyjne pojmowanie dowodzenia. Nadmierny formalizm w dowodzeniu i skupianie się na egzekwowaniu rozkazów można uznać za marginalizowanie

---

<sup>103</sup> Zob. V. Makarenko, *Zacznij zmianę od człowieka w lustrze*, „Gazeta Wyborcza” nr 64 (6282)/2010, s. 24–25.

znaczenia przywództwa w dowodzeniu. Kontynuacja takiego podejścia do dowodzenia zawęża i upraszcza znaczenie kompetencji przywódczych w sprawnym dowodzeniu. W konsekwencji prowadzi do znacznego zubożenia znaczenia relacji międzyludzkich i negatywnie wpływa na poziom i jakość pracy oficerów.

Konsekwencją takich zachowań jest równocześnie atmosfera pracy. Jest ona jednym z czynników decydujących o skuteczności dowodzenia, a zarazem wskaźnikiem jakości relacji pomiędzy przełożonym i podwładnymi oraz pomiędzy oficerami danej struktury organizacyjnej. Przykładowo, większość pracy oficerów sztabowych skupia się na przygotowywaniu, opracowaniu i wdrażaniu dokumentów oraz realizacji przedsięwzięć dotyczących działalności bieżącej. Satysfakcja z wykonywanej pracy oficera sztabowego oscyluje głównie wokół jakości dokumentów w ocenie bezpośrednich przełożonych, tym bardziej, że struktura etatowa dowództw powoduje występowanie zjawiska specjalizacji poszczególnych oficerów komórek organizacyjnych. Nie wyklucza to jednocześnie pracy zespołowej, która jest domeną i koniecznością dla sztabów wojskowych.

Atmosfera pracy jest tym czynnikiem, który decyduje o zaangażowaniu w wykonywaną pracę. Czynnikiem ten nie jest obecnie wystarczająco doceniany, a wręcz stanowi jeden z negatywnych wskaźników oceny stanu doskonalenia kompetencji przywódczych. Potwierdzają to wyniki badań, gdzie 24,9% oficerów postrzega atmosferę pracy w swojej komórce organizacyjnej jako pozytywne środowisko doskonalenia kompetencji przywódczych.

Zakładając, że na kulturę organizacji składają się między innymi normy, wartości, postawy (zachowania), które są podzielane przez członków danej grupy<sup>104</sup>, to w dużej mierze kultura organizacji opiera

---

<sup>104</sup> Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 324.

na się na odpowiednio wykształconych i podtrzymywanych relacjach interpersonalnych. Ich kultywowanie wśród oficerów określonej komórki organizacyjnej wpływa pozytywnie na możliwość kształtowania relacji i skrócenia dystansu dzielącego oficerów o różnych stopniach i stanowiskach. Kultura organizacji wojskowej musi jednak uwzględniać takie determinanty, jak: formalizm, hierarchia czy modele zachowań, które muszą być z jednej strony zgodne z obowiązującymi przepisami, jednocześnie nie narzucając zbyt nachalnie określonych norm czy zachowań członkom komórki organizacyjnej.

Każde dowództwo, a w nim komórki organizacyjne, powinny same ukształtować pozytywną i akceptowaną kulturę organizacyjną. Kultura organizacji jest jednym z determinantów doskonalenia kompetencji przywódczych. Niedocenywanie kultury organizacji, jako elementu doskonalenia kompetencji przywódczych, jest jednym z czynników, który ma wpływ na prawidłowość przebiegu tego procesu, a 17,6% badanych wskazało na kulturę organizacji w aspekcie doskonalenia kompetencji przywódczych.

Oprócz kultury organizacji, która jest kojarzona z otoczeniem wewnętrznym, można jeszcze wyróżnić zachowania zewnętrzne. Są one integralną częścią kultury zachowań i norm, które wpływają na kształtowanie relacji międzyludzkich i pozwalają na tworzenie środowiska do doskonalenia kompetencji przywódczych. Do takich czynników zalicza się spotkania integracyjne na stopie prywatnej. Brak tego typu aktywności towarzyskiej negatywnie wpływa na atmosferę pracy, uznając jednocześnie, iż spotkania na stopie prywatnej wzmacniają pozytywny wizerunek poszczególnych członków grupy.

Nadużyciem byłoby twierdzenie o potrzebie powrotu do tradycji życia towarzyskiego oficerów przedwojennych. Wystarczającą formą są nawet kameralne spotkania w gronie oficerów poszczególnych komórek organizacyjnych. Jest to o tyle istotny czynnik wpływający na doskonalenie kompetencji przywódczych, iż czas

służbowy nie zawsze jest wystarczający na dokładne poznanie członków grupy, a nawet identyfikację potencjalnych przywódców.

Rozdzielanie życia służbowego od prywatnego z pewnością ma swoje zalety, jak choćby odreagowanie po pracy i unikanie drażliwych tematów. Doświadczenia w tym zakresie dowodzą, że występuje dzisiaj pewnego rodzaju izolacja kadry oficerskiej i stanowcze oddzielenie życia służbowego od prywatnego. Integracja członków grup na poziomie nie może odbywać wyłącznie w godzinach służbowych. Kreowanie przywódców i doskonalenie kompetencji przywódczych opiera się głównie na relacjach międzyludzkich, tych służbowych oraz prywatnych. Formalizm służby wojskowej często zawęża możliwości doskonalenia kompetencji, co jest spowodowane skupianiem się na więziach formalnych. Próba przeniesienia zachowań i systemów wartości na zewnątrz w wymiar nieformalny może przynieść dużo lepsze efekty. Brak formalnych artefaktów, jak mundur, ułatwia nawiązywanie relacji, a często pozwala na poznanie ludzi z innej, czasami tej lepszej strony.

Koniecznym warunkiem w procesie doskonalenia kompetencji przywódczych jest identyfikacja i popularyzacja przywódców. Wzorowanie się na innych przywódcach jest bezpośrednią przyczyną do rozwijania kompetencji przywódczych. Postępująca pauperyzacja życia oficerów oraz zanik etosu służby powodują, że coraz trudniej w najbliższym otoczeniu zidentyfikować przywódców, którzy stanowią wzór do naśladowania. Rozważania teoretyczne poparte cytowanymi wynikami badań dowodzą, że kryzys autorytetów jest jedną z przyczyn nieprawidłowego procesu doskonalenia kompetencji przywódczych (27,2% ankietowanych). Choć ponad 70% oficerów postrzega jednocześnie swoich bezpośrednich przełożonych jako przywódców, to jednak problem braku autorytetów jest dostrzegalny. Jednoznaczne stwierdzenie, czy ten wynik jest wysoki czy niski, nie jest możliwe bez przeprowadzenia dodatkowych

i bardziej szczegółowych badań. Analizując jednak uzyskane wyniki, można przyjąć założenie, że ankietowani, wskazując swoich przełożonych jako przywódców, identyfikują ich jednocześnie z autorytetami. Uogólniając powyższe rozważania, należy uznać taki wynik za zadowalający, który dobrze świadczy o kadrze kierowniczej.

Jednym z niedomagań, które wpływa na skuteczność procesu doskonalenia kompetencji przywódczych, są środki finansowe. Z pewnością doskonalenie kompetencji przywódczych wymaga fachowej wiedzy oraz doświadczenia, którymi musi wykazać się kadra zaangażowana w proces. Co bardziej znaczące, tylko 13,6% ankietowanych oficerów uważa, że środki finansowe stanowią barierę w doskonaleniu kompetencji przywódczych. Świadczy to o świadomości oficerów, że tylko częściowo finanse decydują o możliwościach i jakości procesu doskonalenia kompetencji przywódczych. Zdecydowana większość przedsięwzięć, które są bazowymi w doskonaleniu kompetencji przywódczych, nie wymagają finansowania, lecz zdolności organizacyjnych i świadomości potrzeby posiadania kompetencji przywódczych. Doskonalenie kompetencji przywódczych wymaga znajomości teorii problematyki przywództwa, której źródłem musi być kontakt z dobrze przygotowaną kadrą. Prowadzone badania w dowództwach brygad potwierdzają fakt, że pomimo posiadania środków finansowych na opłacenie wykładowców (prelegentów) z instytucji zewnętrznych, nie praktykuje się takich przedsięwzięć szkoleniowych. W efekcie, jednostkowe zajęcia z obszaru przywództwa są prowadzone przez psychologów lub psychoprofilaktyków. Nie zapewnia to wystarczającego poziomu zajęć, a wiedza teoretyczna odbiega od potrzeb oraz oczekiwań kadry oficerskiej. Oferta szkoleniowa firm cywilnych jest bogata, niemniej kosztowna. Niestety, ograniczone fundusze nie pozwalają na kierowanie oficerów na tego typu szkolenia<sup>105</sup>.

<sup>105</sup> Koszt udziału w szkoleniu, w zależności od ilości dni szkoleniowych, waha się w przedziale od 600 do ponad 3000 zł.



Doskonalenie kompetencji przywódczych wymaga planowej działalności szkoleniowej opartej na jednolitych założeniach programowych. Celowym wydaje się zatem stwierdzenie, że o spójności procesu doskonalenia kompetencji przywódczych świadczą przedsięwzięcia szkoleniowe, które są odzwierciedlone w procesie doskonalenia zawodowego i dokumentacji szkoleniowej. W ocenie autora, stan obecny nie odzwierciedla takiej planowej działalności. Potwierdzają to opinie ankietowanych, którzy wskazują na brak rozwiązań systemowych (32,2%) oraz pomijanie treści przywództwa w istniejącym systemie doskonalenia oficerów (33,6%).

Analiza dokumentacji szkoleniowej w wytypowanych dowództwach brygad skłania do stwierdzenia, że za jedno z głównych niedomagań należy uznać incydentalność w doskonaleniu kompetencji przywódczych. Podstawowymi dokumentami analizowanymi w trakcie procesu badawczego były „Plany zasadniczych zamierzeń” oraz „Plany szkolenia uzupełniającego kadry”. Zapisy w tych dokumentach dowodzą braku rozwiązań systemowych i jednostkowej realizacji zajęć z zakresu przywództwa. Pojedyncze zamierzenia szkoleniowe nie stanowią jednolitej i zwartej tematycznie całości. Zaplanowane zajęcia dla kadry są raczej wypełnieniem luki w planach szkolenia i tylko fragmentarycznie dotyczą problemu kompetencji przywódczych. W badanej dokumentacji znalazły się tylko zajęcia teoretyczne obejmujące wyrwane z kontekstu tematy. Zajęcia te były realizowane w formie wykładów, co nie może być uznane za doskonalenie kompetencji przywódczych, a jedynie za jednostkowy przekaz wiedzy teoretycznej. Prelegentami byli psychologowie i psychoprofilaktycy, którzy z pewnością posiadają podstawową wiedzę, choć niekoniecznie uwzględniającą specyfikę przywództwa wojskowego. Obejmowały one wybiórcze i niespójne informacje, które nie stanowiły podstawy do doskonalenia kompetencji przywódczych. Świadczy to o jednorazowym podejściu

do tematu, bez zachowania ciągłości w postaci pogadanki czy analizy przypadku. Ciekawszą propozycją dla oficerów mogłoby być przedstawienie przywództwa w ujęciu historycznym, np. w postaci zaprezentowania korzyści płynących z posiadanych kompetencji na przykładzie wybranego dowódcy z okresu ostatniej wojny.

Oprócz wcześniej wymienionych dysfunkcji, można również wymienić następujące<sup>106</sup>:

- traktowanie służby żołnierza zawodowego jako pracy,
- nieznajomość kompetencji podwładnych przez przełożonych,
- przeświadczenie przełożonych, że „wiedzą lepiej”,
- brak utożsamiania się z jednostką i jej tradycjami,
- nieprzestrzeganie postanowień Kodeksu Honorowego Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego,
- niski poziom dyscypliny,
- schematyzm programu szkolenia,
- brak narodowych publikacji z zakresu przywództwa w wojsku.

W znacznej mierze są one rozwinięciem lub uszczegółowieniem już wymienionych niedomagań, niemniej jednak, te dotyczące etosu służby oficera, tradycji jednostki czy Kodeksu Honorowego Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego świadczą o konieczności zwrócenia na nie uwagi. Ponadto, wzmacniają one odczucie, że stan aktualny doskonalenia kompetencji przywódczych oficerów odbiega od oczekiwań. Główne przeszkody w sprawnym funkcjonowaniu tego procesu ogniskują się wokół kadry kierowniczej, która jest organizatorem oraz wykonawcą. Jakość i sposób realizacji doskonalenia kompetencji przywódczych zależy przede wszystkim od ludzi i ich zaangażowania. Nawet najlepiej sformułowane zapisy w dokumentach normatywnych nie zapewnią sprawnej realizacji procesu.

---

<sup>106</sup> Zob. W. Łydka, *Doskonalenie kompetencji przywódczych ...*, op. cit., s. 92.

Jako uzupełnienie powyższych treści warto w tym miejscu zaprezentować opinie ekspertów wojskowych<sup>107</sup>. Szczególny nacisk kładli na zawartość programów szkolenia, a w szczególności zapisy, które w dużej mierze ograniczają możliwość organizowania szkoleń na potrzeby doskonalenia kompetencji przywódczych. Taka restrykcyjność programowa ogranicza możliwość tworzenia bardziej elastycznych programów szkolenia i zaproponowania atrakcyjniejszych tematów szkoleniowych. Poza wymienionymi niedomaganiem, część ekspertów wymieniała jeszcze następujące:

- niechęć przełożonych do poszukiwania naturalnych przywódców,
- postrzeganie przywódców wśród podwładnych jako zagrożenia dla pozycji przełożonego, a w efekcie tłumienie chęci rozwijania kompetencji przywódczych przez podwładnych,
- brak integracji członków zespołów i sprowadzanie ich tylko do roli wykonawców,
- brak kompleksowego procesu doskonalenia kompetencji przywódczych,
- doskonalenie wybiórczych cech oficera, ze szczególnym naciskiem na te, które zawierają się w kompetencjach zawodowych,
- rozdzźwięk pomiędzy teorią a praktyką przywództwa, co objawia się brakiem osobistego przykładu do naśladowania.

Wskazane niedomagania nie odnoszą się tylko do kwestii związanych z treściami programów szkolenia i instrukcji czy regulaminów. Uogólnione wyniki pozwalają na sformułowanie wniosku, że proces doskonalenia kompetencji przywódczych oficerów jest bezpośrednio uzależniony od dowódcy<sup>108</sup> i pozostałej kadry kierowniczej jako organizatorów szeroko rozumianego procesu szkolenia

<sup>107</sup>Badania eksperckie prowadzone były głównie w Akademii Obrony Narodowej i Zarządzie Szkolenia P-7 Sztabu Generalnego WP.

<sup>108</sup>Bądź osoby stojącej na czele danej struktury organizacyjnej.

i doskonalenia kadry. Od ich samoświadomości zależy, czy ten proces będzie realizowany i na jakim poziomie.

Podsumowując powyższe treści można stwierdzić, że głównym źródłem niedomagań w procesie doskonalenia kompetencji przywódczych jest brak zainteresowania przywództwem ze strony kadry kierowniczej. Powoduje to marginalizację i spłylenie problematyki przywództwa w działalności szkoleniowej oraz niedocenia- nie znaczenia kompetencji przywódczych wśród oficerów.

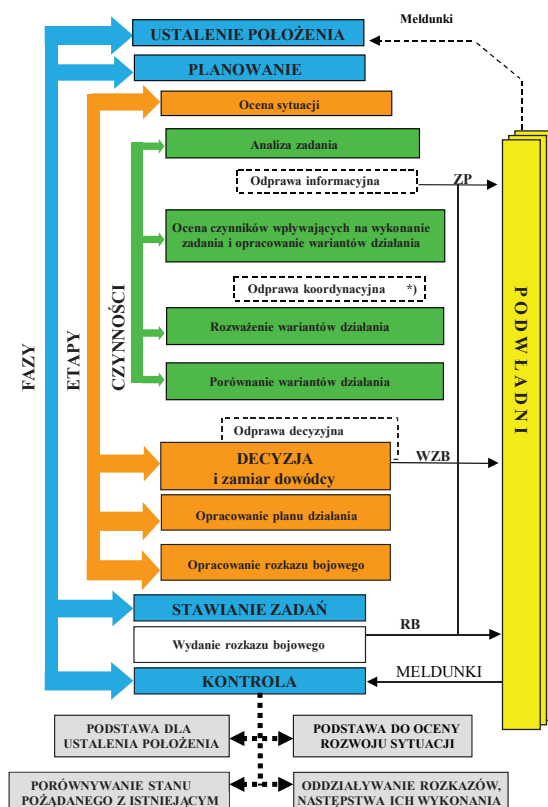
### 2.6. Przywództwo w procesie dowodzenia

Dowodzenie na szczeblach taktycznych w Wojskach Lądowych to złożona i wielofunkcyjna działalność dowództw (stanowisk dowodzenia), które są elementem wspierającym dowódców w dowodzeniu. Dowodzenie nie jest przywilejem, lecz obowiązkiem dowódcy i na nim spoczywa odpowiedzialność za podejmowanie decyzji oraz osiągnięte rezultaty działania<sup>109</sup>. Wynika to również z zasad dowodzenia, wśród których jedna z nich to jednoosobowość. Całokształt zadań realizowanych przez sztab skupia się przede wszystkim na wspomaganium dowódcy oraz stwarzaniu mu jak najlepszych warunków do podejmowania decyzji. Pomimo możliwości do delegowania uprawnień, jednoosobowość w dowodzeniu musi być nadal przestrzegana, a władza skupiona w jego ręku.

Całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia pod kierownictwem dowódcy, składa się na proces dowodzenia. Ten sam dokument definiujący proces dowodzenia podkreśla cykliczność poszczególnych czynności (rys. 12) w ramach funkcji dowodzenia<sup>110</sup>.

<sup>109</sup> Por. J. Kręcikij, J. Wołęjszo (red.), *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007, s. 48 i 56.

<sup>110</sup> Zob. *Planowanie działań...*, op. cit., s. 13.



Rys. 12. Przebieg cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

Źródło: J. Michniak, op. cit., s. 128.

Proces ten traktuje się jako cykl decyzyjny jednakowy dla wszystkich szczebli dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności<sup>111</sup> (rys. 12). Do czterech powtarzalnych faz zalicza się:

- ustalenie położenia,
- planowanie,

<sup>111</sup> J. Kręcikij, J. Wolejszo (red.), op. cit., s. 87.

- stawianie zadań,
- kontrolę.

Do zasadniczych funkcji dowodzenia zalicza się: planowanie, organizowanie, pobudzanie (przewodzenie), kontrolę. Ponadto, literatura przedmiotu wyróżnia funkcje regulacyjne, takie jak: decydowanie, koordynowanie i informowanie<sup>112</sup>.

W odniesieniu do przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, wymienione funkcje dowodzenia pokrywają się zasadniczo z poszczególnymi fazami tego cyklu. Sformułowanie cyklu decyzyjny oznacza ciągłość poszczególnych faz procesu dowodzenia. Zatem dowodzenie jest również procesem ciągłym, a w konsekwencji wypełnianie poszczególnych funkcji dowodzenia przez dowódcę implikuje konieczność zachowania ciągłości ich realizacji. Rozpatrując z kolei funkcję przewodzenia, nie można i nie należy definiować początku i końca jej realizacji. Przewodzenie jest integralną częścią dowodzenia i powinna być eksponowana przez cały okres sprawowania dowodzenia przez dowódcę. Bez względu na preferowany styl dowodzenia, dowódca wobec podwładnych powinien kreować obraz naturalnego i akceptowanego dowódcy. W cyklu decyzyjnym procesie dowodzenia można to realizować przede wszystkim poprzez podkreślanie roli dowódcy w trakcie obligatoryjnych wystąpień i realizacji określonych przedsięwzięć.

Analizując przebieg poszczególnych faz cyklu decyzyjnego, istnieje możliwość identyfikacji momentów, kiedy dowódca może, a wręcz powinien osobiście brać czynny udział i aktywnie przewodzić oficerom na stanowisku dowodzenia. Oznacza to jednocześnie, że osobistym przykładem podkreśla własną rangę, a tym samym podtrzymuje wiarę słuszność podejmowanych decyzji. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że w szczególnie trudnych

---

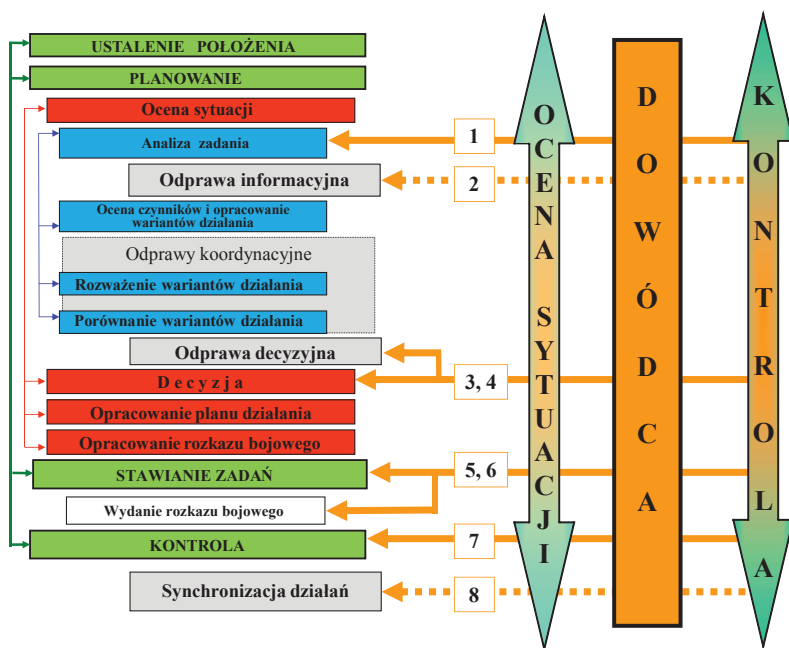
<sup>112</sup> Zob. M. Strzoda (red. nauk.), *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2002, s. 26.

sytuacjach takim postępowaniem pozytywnie wpływa na morale oficerów sztabu i podległych dowódców.

Pierwsza z faz w cyklu decyzyjnym to ustalenie położenia. Za realizację tej fazy odpowiada komórka dowodzenia. Jest ona w dużej mierze przeznaczona do wspomagania dowódcy i w jego imieniu może wydawać rozkazy w zakresie przyznanych uprawnień. Tak więc, w tej fazie rola dowódcy sprowadza się do nadzoru nad sprawnym funkcjonowaniem komórki dowodzenia. Nie oznacza to oczywiście, iż rola dowódcy jako lidera jest marginalizowana. Tym bardziej, że ta sama komórka będzie wspomagała dowódcę w fazie kontroli. Efekty pracy w trakcie ustalenia położenia nakładają głównie obowiązki na szefa tej komórki, a w efekcie zaprezentowania aktualnego położenia. Dodatkowo szef komórki dowodzenia może zaproponować dowódcy ocenę rozwoju sytuacji. Jest to jednocześnie pierwszy moment, w którym dowódca może (na podstawie propozycji oficerów sztabu i własnej oceny) uzupełnić zaprezentowane informacje opierając się na własnej ocenie sytuacji.

Zasadniczą fazą, w której dowódca powinien akcentować własną pozycję, jest planowanie, które pod względem ilości analizowanych informacji i efektów jest fazą najbardziej rozbudowaną. Rysunek 13 obrazuje osiem takich punktów w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia, w których dowódca powinien zaprezentować się osobiście. Nie tylko jako dowódca, ale również jako lider potrafiący przekonać podwładnych do własnej wizji. Takie podejście jest jednocześnie podkreśleniem przewodniej roli dowódcy, a w sprzyjających warunkach i przy umiejętnym postępowaniu – kreowaniem przywództwa.

Pierwszym z etapów w tej fazie jest ocena sytuacji, której celem jest zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji



Rys. 13. Umieszczenie zachowań przywódczych w procesie dowodzenia

Źródło: Opracowanie własne

stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji. Etap ten rozpoczyna się analizą zadania, którą dowódca powinien przeprowadzić osobiście. W uzasadnionych przypadkach może być wspierany przez grupę najbliższych współpracowników – zgodnie z jego decyzją. Szczególna rola dowódcy polega na rozwiązaniu zasadniczego problemu: co i jakim celu należy wykonać, aby zrealizować otrzymane zadanie? Ponadto w ramach tej czynności należy odpowiedzieć sobie na szereg pytań szczegółowych, takich jak<sup>113</sup>:

- jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego związku taktycznego (oddziału/pododdziału) w realizacji jego planów?

<sup>113</sup> Zob. *Planowanie działań...*, op. cit., s. 30.



- czego wymaga przełożony lub co muszę wykonać, aby zrealizować jego zamiar?
- czy i jeśli tak, to jakie istnieją ograniczenia swobody działania?
- czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego? Jeśli tak – czy wiedząc o tych zmianach postawiłby on takie samo zadanie?

Na podkreślenie zasługują rezultaty analizy zadania przeprowadzonej przez dowódcę. Główne z nich to: sprecyzowane zadanie własne, myśl przewodnia dowódcy oraz ewentualnie kryteria do opracowania (bądź porównania) wariantów działania. Jest to o tyle ważne, iż dowódca jest personalnie odpowiedzialny za ich sformułowanie. Prezentacja efektów pracy myślowej dowódcy odbywa się w trakcie odprawy informacyjnej. Zachowanie ciągłości dowodzenia wymaga, by dowódca skupiał się przede wszystkim na realizacji bieżących zadań przez podwładnych (kontrola), co wprowadza ograniczenia czasowe w harmonogramie pracy osobistej dowódcy. Jednak powinien on dążyć do tego, by osobiście zaprezentować sformułowane zadanie własne i myśl przewodnią. W taki sposób podkreśla rolę lidera i swoją wolę. Wzmocnieniem pozycji dowódcy jest choćby wypowiedzenie na forum oficerów sztabu słów: *moją myślą przewodnią jest...*

Dodatkowym aspektem odprawy informacyjnej jest niepisana zasada, iż jest to jedna z dwóch odpraw w cyklu decyzyjnym, w których główną postacią powinien być dowódca. Często można spotkać się ze wszech miar słusznym poglądem, iż w jej trakcie można i należy zadawać pytania dowódcy, a on jest zobowiązany do wyjaśnienia niejednoznacznych sformułowań, tak by wszyscy uczestnicy tej odprawy zrozumieli zaprezentowane treści. Dodatkowym celem takiego postępowania powinno być również przekonanie oficerów sztabu do woli dowódcy i identyfikowania się z nią. W dalszym ciągu planowania będzie to się przekładało na jakość

pracy oficerów w poszczególnych komórkach stanowiska dowodzenia. Dzięki takiemu podejściu, dowódca kreuje swój obraz jako przywódcy i buduje specyficzne relacje interpersonalne pomiędzy nim a obsadą operacyjną stanowiska dowodzenia. Dodatkowym zadaniem dowódcy w trakcie tej odprawy jest sformułowanie i przedstawienie kryteriów do oceny i opracowania wariantów działania. W razie konieczności może on również wydać ustnie swoje wytyczne do dalszej pracy w fazie planowania oraz opracowania zarządzenia przygotowawczego, czy sposobu i miejsca postawienia zadań.

Uwieńczeniem fazy planowania jest odprawa decyzyjna, której standardowym celem jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji. Udział dowódcy w tej odprawie jest nieodzowny. Jest to prawdopodobnie najważniejszy momentem w całym cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia, kiedy wsparty efektami pracy sztabu, podejmuje świadomą decyzję i ogłasza swój zamiar działania. Z punktu widzenia przywództwa, należy to uznać za pewnego rodzaju sprawdzian dowódcy jako naturalnego lidera. Oznacza to, iż dowódca jest zobowiązany do osobistego zaprezentowania zamiaru. Niedopuszczalne jest, aby dowódca nie uczestniczył w tej odprawie, a tym bardziej nie zaprezentował się osobiście, zlecając to zastępcy lub szefowi sztabu. Osobiste wystąpienie połączone z klarownym i fachowym słownictwem podkreśla rolę i pozycję dowódcy. Jeśli prezentacja zamiaru odbędzie się bez czytania z kartki, to z pewnością znajdzie to uznanie wśród oficerów obecnych na odprawie.

Dodatkowym aspektem jest sposób formułowania zamiaru działania i osiągnięcie celu dodatkowego, jakim jest identyfikacja personelu z zamiarem dowódcy. Nie będzie przesadą użycie określenia, że może być to potraktowane jako wartość dodana w całości realizacji funkcji przewodzenia. Relacje łączące dowódcę

z oficerami sztabu oparte tylko na zależności służbowej należy traktować jako integralną składową dowodzenia. Obraz potakujących z przyzwyczajenia podwładnych w trakcie wygłaszania zamiaru, nie jest budujący. Dopiero sytuacja, kiedy dowódca obserwuje pełną i naturalną akceptację swoich słów powinna być traktowana jako osobisty sukces dowódcy. Te relacje są o tyle ważne, że w sytuacjach kryzysowych podwładni mają świadomość, że ich dowódca ma słuszość, a oni mogą na niego liczyć. On – dowódca – z kolei ma pewność swej przywódczej i naturalnej pozycji wśród podwładnych.

Trzecią fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest stawianie zadań. Celem tej fazy jest przekazanie wykonawcom zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowania pełnego rozkazu bojowego wraz z niezbędnymi załącznikami i uzupełnieniami<sup>114</sup>.

W zależności od konkretnej sytuacji oraz posiadanych możliwości technicznych, stawianie zadań może być dwoma podstawowymi metodami. Pierwszą z nich jest oczywiście wydanie rozkazu bojowego i dostarczenie go wykonawcom poprzez łączników lub przy wykorzystaniu systemów wsparcia dowodzenia. Na podkreślenie zasługuje fakt, że w takim wypadku oryginał rozkazu powinien być podpisany przez dowódcę i złożony w kancelarii dla celów archiwizacyjnych.

Druga z metod to stawianie zadań przez kontakt osobisty. Dowódcy nie powinni jej unikać, a wręcz zabiegać o to i tak organizować pracę, by móc osobiście postawić zadania swoim bezpośrednim podwładnym (dowódcom). Daje to dowódcy okazję do podtrzymania korzystnych z punktu widzenia przywództwa relacji. Kreuje pozytywny obraz w oczach podwładnych oraz umożliwia wyjaśnienie niektórych sformułowań zawartych w rozkazie. Kwestią wyboru

---

<sup>114</sup> Ibidem, s. 24.

i czasu jest, czy odbędzie się to stanowisku dowodzenia przełożonego, podwładnego lub w terenie (w trakcie rekonesansu). Dochodzi jednak czasem do sytuacji ograniczeń czasowych, kiedy dowódca nie może tego dokonać osobiście. Istnieje wtedy możliwość, że w ramach delegowania uprawnień jego zastępca przekaze zadania wszystkim lub części podległych dowódców. Jeśli dowódca nie dysponuje wystarczającą ilością czasu, to może postawić bezpośrednio zadanie przynajmniej dowódcy (dowódcom) realizującym najważniejsze zadanie.

Kontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji, czyli ustalania położenia. Jako cel kontroli – fazy procesu dowodzenia – określa się sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie. Za realizację kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Wyszczególnia się następujące środki realizacji fazy kontroli:

- ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD),
- organizację synchronizacji działań,
- monitorowanie sytuacji,
- podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym<sup>115</sup>.

Za szczególnie ważne dla prawidłowego przebiegu fazy kontroli uznaje się monitorowanie sytuacji. Obejmujące ono całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego ze stanem rzeczywistym. Zasadnicze sposoby uzyskiwania informacji w trakcie monitorowania sytuacji to:

---

<sup>115</sup> Ibidem, s. 25.

- zbieranie meldunków od podwładnych
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach,
- wysyłanie grup lub zespołów kontrolnych,
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk<sup>116</sup>.

Kontrola to szczególnie moment w działalności dowódcy. Sposób jej pojmowania i realizowania w dużej mierze wpływa nie tylko na wykonanie zadania. Jest również sposobem na kształtowanie relacji z podwładnymi (dowódcami). Niepisana zasada obowiązująca w armiach NATO brzmi, iż **dowódce kontroluje dowódca**. Kiedy zachodzi konieczność udania się do podległego dowódcy (np. w celu zapoznania się z sytuacją oraz jej oceną), dowódca powinien to uczynić osobiście. Podkreśla takim zachowaniem swoją pozycję i zarazem okazuje szacunek podwładnemu.

Oczywiście nie należy generalizować tej zasady, gdyż dynamika prowadzonych działań może uniemożliwić opuszczenie stanowiska dowodzenia. W takim jednak przypadku, decyzja o wysłaniu grup kontrolnych powinna być legitymizowana poprzez stosowne pisemne upoważnienie. Prowadzona kontrola nie może być dla podwładnego zaskoczeniem, lecz powinna być okazją do udzielenia wsparcia podwładnemu. Takie pojmowanie kontroli przysporzy tylko dowódcy szacunku w oczach podwładnych i utwierdzi ich w przekonaniu, że to jest **nasz dowódca**. W trakcie kontroli w bezpośrednich kontaktach dowódcę powinien cechować spokój i opanowanie. Prowadzone działania i problemy pojawiające się na polu walki są wystarczającymi stresorami dla podwładnych. Nie ma takiej potrzeby, by swym zachowaniem wprowadzać kolejny czynnik zamieszania. Kontrola to faza, kiedy dowódcy mają doskonałą okazję do zaprezentowania swoich postaw przywódczych i przekonania się, co do własnego

---

<sup>116</sup> Ibidem, s. 27.

obrazu w oczach podwładnych. Przestrzeganie podstawowych zasad kultury osobistej i poszanowania podwładnych może tylko przynieść pozytywny efekt. Nie należy postrzegać spokoju w kontaktach z podwładnymi, jako objawu słabości, lecz jako sygnał dla wszystkich, że nasz dowódca panuje nad sytuacją.

Jednym z najważniejszych przedsięwzięć fazy kontroli jest synchronizacja działań, co oznacza koordynację wysiłku wojsk w czasie i w przestrzeni. Jej istota polega na realizacji zadań cząstkowych w ramach jednego zgrupowania dla osiągnięcia celu działania szczebla nadrzędnego<sup>117</sup>. Synchronizację prowadzi osobiście dowódca w stosunku do podległych mu elementów ugrupowania bojowego.

To kolejny moment, kiedy dowódca bezpośrednio kontaktuje się ze swoimi podwładnymi. W trakcie synchronizacji działań powinny obowiązywać te same zasady zachowania dowódcy jak opisane powyżej. Jest to o tyle ważne, że w trakcie może zaistnieć nerwowa atmosfera i doprowadzić w efekcie do wybuchów złości. Jeśli dowódca stwierdzi fakt, że któryś z podwładnych nie realizuje w pełni jego zamiaru, nie powinien od razu go osądzać. Być może to dowódca niezbyt wystarczająco postawił (sformułował w rozkazie bojowym) zadanie lub swój zamiar. Funkcjonujące procedury dowodzenia są na tyle wystarczające, że w każdej chwili przy pomocy zarządzeń bojowych lub ustnych rozkazów, istnieje możliwość korekty zapisów w wydanych dokumentach dowodzenia. W tym przedsięwzięciu uczestniczą dowódcy elementów ugrupowania bojowego (pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych) i tylko dowódca ma uprawnienia, by stawiać lub korygować wcześniej wydane rozkazy.

Konstatując powyższe rozważania można wysnuć wniosek ogólny, że sformalizowany uregulowaniami prawnymi autorytet formalny może okazać się niewystarczający w skutecznym dowodzeniu.

---

<sup>117</sup> Ibidem, s. 25.

Analiza przedstawionych zachowań dowodzi konieczności akcentowania przez dowódców swojej roli w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia. Kształtuje to pozytywne relacje międzyludzkie z jednoczesnym budowaniem pozytywnego obrazu przełożonego jako naturalnego przywódcy. Można zadać sobie w tym miejscu pytanie: czy istnieją uniwersalne zasady postępowania dowódców? Odpowiedź nie jest niestety prosta i jednoznaczna. Gama zachowań przywódczych jest bardzo szeroka i musi być dostosowana do konkretnych sytuacji i ludzi. Bez względu na to, należy dążyć do pewnego automatyzmu zachowań, choćby w postaci opisanych ośmiu punktów akcentujących przywództwo.

Dowodzenie to nie tylko przywilej, to również obowiązek i odpowiedzialność za podwładnych. Bezwzględne wymuszanie posłuszeństwa połączone z nadużywaniem posiadanej władzy powinno odejść w zapomnienie. Współczesny dowódca powinien sam szukać i kreować takie sytuacje, kiedy może w dobrze pojęty sposób podkreślić, a nie narzucić swoje przywództwo.

## 2.7. Specyfika dowodzenia w środowisku międzynarodowym

Dowodzenie terminologicznie i znaczeniowo jest uniwersalnym pojęciem w NATO, chociaż każde z państw członkowskich dysponuje swoją definicją, która w dalszym ciągu pozostaje spójna z ideą i istotą tego terminu w rozumieniu dokumentów normatywnych NATO. Niemniej jednak, dowodzenie w wymiarze narodowym nie jest tym samym, co dowodzenie w wymiarze międzynarodowym. Występują bowiem czynniki, które wyróżniają środowisko międzynarodowe i stanowią o specyfice dowodzenia. Wieloletnie doświadczenia w organizowaniu i prowadzeniu

wspólnych ćwiczeń i operacji dowodzą, że można wyróżnić charakterystyczne czynniki warunkujące skuteczność dowodzenia w środowisku międzynarodowym. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że te same czynniki odnoszą się do działań sojusznicznych, jak i wielonarodowych.

Dowodzenie w układzie międzynarodowym stanowi taki specyficzny przypadek, w którym pod jednolitym dowództwem znajdują się komponenty pochodzące z różnych państw sojuszu i spoza niego. Analiza doświadczeń historycznych w tym zakresie wskazuje na szereg uwarunkowań powodujących trudności w sprawowaniu dowodzenia w sytuacjach tego rodzaju<sup>118</sup>.

Wspomniane doświadczenia historyczne i własne wnioski ze służby w strukturach międzynarodowych pozwalają na identyfikację następujących determinantów:

- język,
- mentalność,
- religia i uwarunkowania historyczne,
- polityka zagraniczna państw członkowskich,
- procedury działania,
- aspekty prawne,
- poziom wykształcenia,
- relacje dowodzenia.

Sprawowanie funkcji kierowniczych w dowództwach międzynarodowych wymaga specyficznego podejścia do tego problemu. Pomimo ujednoczonych procedur działania i porozumień międzynarodowych podpisanych przed rozpoczęciem wspólnych działań, w dalszym ciągu pozostają obszary, które tylko na pozór są uregulowane formalnie.

---

<sup>118</sup> Por. J. Kręcikij, *Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych*, AON, Warszawa 2003, s. 21.



Wymienione powyżej determinanty wskazują już na wstępie, że dowodzenie w środowisku międzynarodowym może nastęrczać wielu problemów. Nawet wieloletnie doświadczenie zdobyte w wymiarze narodowym może być niewystarczające, aby być skutecznym dowódcą. Co więcej, każdy oficer, który ma pełnić służbę na stanowisku kierowniczym musi być nie tylko profesjonalistą w swoim obszarze. Musi również wykazać się odpowiednim wyczuciem sytuacji i prezentować w określonych sytuacjach zdolności dyplomatyczne. Wartym podkreślenia jest fakt, że każdy oficer w strukturach międzynarodowych jest nie tylko reprezentantem własnej osoby – jest równocześnie, a może przede wszystkim, reprezentantem własnego kraju.

Język i wieloaspektowa komunikatywność są prawdopodobnie najważniejszymi czynnikami decydującymi o specyfice dowodzenia w środowisku międzynarodowym. Oczywistym wymogiem w NATO jest, że wszyscy w strukturach międzynarodowych powinni posługiwać się językiem angielskim, jako jednym z dwóch oficjalnych<sup>119</sup>. Jak powszechnie wiadomo, poziom znajomości jest bardzo różny. Tym bardziej, że niektóre nacje zachowują swój specyficzny akcent i wymowę. Nie zwalnia to jednak z obowiązku bycia komunikatywnym. Komunikowanie się jest bowiem podstawowym wymogiem dowodzenia, bez którego nie ma możliwości integrowania zespołu, czy nawet stawiania i egzekwowania rozkazów. Z jednej strony wymusza to konieczność dobrej znajomości języka angielskiego, z drugiej jednak, dostosowania używanego słownictwa do poziomu członków zespołu. Zbyt wyszukane słownictwo może bowiem zakłócić proces komunikacji. Każdy przełożony musi mieć pewność, że został dobrze zrozumiany, a jego podwładni muszą z kolei zrozumieć wydawane polecenia. W bezpośrednich kontaktach roboczych przekaz werbalny często decyduje o efektywności funkcjonowania

---

<sup>119</sup> Drugim oficjalnym językiem w NATO jest język francuski.

komórki organizacyjnej i zapewnia niezakłócony obieg informacji. W przypadku dużych różnic językowych, przełożony w działalności bieżącej musi wykazywać się dużą dozą zrozumienia i cierpliwości. W określonych sytuacjach polecenia należy powtarzać kilkakrotnie lub używać sformułowań zrozumiałych dla odbiorców. Odmianą sytuacji jest tworzenie oficjalnych dokumentów, kiedy to można i należy skorzystać z pomocy tzw. *native speaker* lub komórki, która zajmuje się redagowaniem oficjalnych dokumentów. W szczególności dotyczy to dokumentów o randze międzynarodowej oraz zawierających sformułowania typowo prawnicze<sup>120</sup>.

Każda narodowość posiada swoją tożsamość i odróżnia się pewnymi cechami, które kształtują jej mentalność. Wbrew pozorom odmienna mentalność członków zespołu międzynarodowego dość znacząco wpływa na dowodzenie. Może to dotyczyć choćby poczucia humoru czy wręcz braku dystansu do siebie. Kierując międzynarodowym zespołem należy zwracać uwagę na kontekst wypowiedzi i żarty, które na pozór niewinne z naszego punktu widzenia mogą urazić innych członków grupy. Wymusza to czasami nawet konieczność identyfikacji tematów zastrzeżonych, które mogą zostać uznane za drażliwe i doprowadzić w efekcie do konfliktów – ukrytych lub jawnych. W drażliwych lub konfliktowych sytuacjach należy zachować spokój i opanowanie oraz starać się załagodzić sytuację. Nieoficjalny pogląd w tym względzie zakłada, że najlepszym rozwiązaniem by unikać takich problemów jest budowanie zespołów w oparciu o narodowości o podobnej mentalności. Ułatwia to komunikację i pozwala na zachowanie dobrej atmosfery pracy. Oczywiście nie zawsze jest to możliwe, zatem wyczucie sytuacji i takt są gwarantem dobrego i skutecznego dowodzenia.

---

<sup>120</sup> W zależności od szczebla, w niektórych dowództwach międzynarodowych funkcjonują komórki LEGAD, które sprawdzają poprawność dokumentów.

Niejako konsekwencją różnorodności w sferze mentalnej są religia i doświadczenia historyczne każdego narodu. Kwestia religii jest zasadniczo uregulowana w działaniach międzynarodowych i oficjalnie nie stanowi problemu w kwestii dowodzenia. Jednakże, każdy dowódca (decydent) musi pamiętać choćby o podstawowych nakazach i zakazach religijnych członków swojego zespołu. Odmienne wyznanie to odmienny kalendarz świąt i uroczystości religijnych, które wymagają elastycznego podejścia do czasu pracy (lub dni wolnych) w pewnych okresach. W konsekwencji może to wpływać na proces dowodzenia i ograniczać nawet możliwość stawiania zadań podwładnym. Religia to również artefakty, z którymi utożsamiają wyznawcy i sposób ich eksponowania. Niepisana zasada w środowisku międzynarodowym głosi, że nie należy zbyt ostentacyjnie ich eksponować. Dzięki takiej postawie można uniknąć niepotrzebnych napięć wewnątrz grupy. Główną zasadą, którą powinien kierować się dowódca jest tolerancja oraz bezwzględne przestrzeganie zasad ustalonych w tym zakresie. Co więcej, należy bezwzględnie unikać sytuacji, w których jeden z członków grupy próbuje nachalnie narzucać swój punkt widzenia i indagować pozostałych. Kwestie religii muszą pozostawać w sferze prywatnej i nie powinny stanowić punktów konfliktowych.

Drugim elementem tego czynnika są przeszłość historyczna i związane z nią doświadczenia. Znajomość historii narodów swoich podwładnych pozwala na uniknięcie niezręcznych sytuacji w grupie. Dobrym przykładem może być używanie nazwy Macedonia w obecności oficerów greckich. Praktycznie w każdym przypadku składają oni protest, gdyż nazwa Macedonia oznacza według nich historyczną krainę Grecji. W związku z tym, oficjalna nazwa akceptowana przez Greków to FYROM<sup>121</sup>. Przykład ten

---

<sup>121</sup> FYROM – ang. *Former Yugoslav Republic of Macedonia*.

dowodzi o konieczności stosowania akceptowanych i uznawanych powszechnie nazw oraz pewnej wyważonej poprawności w kwestii interpretacji historii. Nie oznacza to jednak, że nie należy promować historii własnego narodu. Dzielenie się wiedzą z tego zakresu jest jak najbardziej wskazane. Jednak musi to charakteryzować się stosownym wyczuciem i brakiem nachalności. Tak jak w przypadku religii, podobnie uwarunkowania historyczne nie powinny być bazą do udowadniania wyższości któregośkolwiek z narodów. Tym bardziej, że poziom znajomości historii jest bardzo zróżnicowany i należy to uszanować.

Pomimo oficjalnego stanowiska politycznego w operacjach międzynarodowych, każde z państw, które wysłały swoje kontyngenty lub personel, ma swoją indywidualną politykę zagraniczną. Jak uprzednio wspomniano, przedstawiciele poszczególnych państw reprezentują swoje kraje, a co za tym idzie, politykę zagraniczną swoich rządów. Choć dotyczy to przede wszystkim wyższych szczebli dowodzenia to jednak przenosi się czasami na te niższe. Będąc dowódcą (szefem) należy liczyć się z sytuacjami, w których partykularne cele polityczne są przedkładane nad cele określone przez NATO lub inną organizację międzynarodową. Podobnie jak poprzednio, dowódcy muszą wykazać się daleko idącym wyczuciem i bez względu na ich poglądy tolerować takie zachowania. W tym samym obszarze problemu znajduje się również stonowane wyrażanie swoich poglądów politycznych, szczególnie tych dotyczących spraw międzynarodowych. Poglądy polityczne członków grupy muszą pozostawać ich prywatnymi poglądami, z którymi nie należy polemizować. Armie państw demokratycznych są z założenia apartyjne i apolityczne – jednak każdy z żołnierzy posiada swoje poglądy, które nie zawsze stoją w zgodzie z oficjalnymi czynnikami władzy. Wskazane jest zatem, aby raczej nie prowokować okazji do dyskusji o charakterze politycznym. Bez względu na charakter pełnionej funkcji w strukturach

międzynarodowych, każdy żołnierz jest źródłem informacji dla swoich służb wywiadowczych. Brak rozwagi w tej kwestii i nadmierna wylewność przysporzą zdecydowanie więcej kłopotów niż pożytku. Przyjacielskie stosunki panujące w grupie muszą mieć swoje czytelne granice, które wyznaczają dowódcy oraz określone uwarunkowania.

Przedstawione powyżej determinanty możemy zaliczyć do grupy czynników społecznych, których ocena jest zdecydowanie subiektywna i trudno mierzalna. Poza nimi występują takie czynniki, które również charakteryzują dowodzenie w środowisku międzynarodowym, ale należą do tych bardziej wymiernych.

Dokumenty doktrynalne w operacjach pod egidą NATO zasadniczo regulują kwestie proceduralne dowodzenia. W pozostałych sytuacjach, procedury działania są wynikiem kompromisu stron lub akceptacji państwa wiodącego. Bez względu na treści zawarte w porozumieniach wielostronnych regulujących te kwestie, zawsze pozostaje margines przedsięwzięć nieuregulowanych. Od mądrości, wiedzy i doświadczenia dowódcy zależy poziom wzajemnej akceptacji procedur działania. Doświadczenia wskazują, że mimo na pozór zgodnych stanowisk w trakcie formowania struktur dowodzenia, w trakcie działań pojawiają się rozbieżności proceduralne. Nie dotyczą one oczywiście wszystkich obszarów, lecz skupione są najczęściej na kwestiach bardzo delikatnych i wrażliwych. Za przykład może posłużyć prowadzenie wspólnych działań typu CRC<sup>122</sup>. Problem procedur działania w tym obszarze polega na braku jednolitej doktryny użycia wojska w działaniach policyjnych. Już na etapie planowania działania i prowadzenia wspólnych ćwiczeń pojawiają się rozbieżności proceduralne, które utrudniają dowodzenie. W efekcie tego, kadra kierownicza jest zmuszona do szukania kompromisów, a niekiedy nawet w prowadzenia zmian w opracowanych planach użycia wojsk.

---

<sup>122</sup> CRC – ang. *Crowd Riot Control*.

Kolejnym utrudnieniem, które występuje w środowisku międzynarodowym są aspekty prawne użycia wydzielonych sił lub personelu. W szczególności dotyczy to dokumentu o nazwie ROE<sup>123</sup>. Reguluje on kwestie możliwości wykorzystania sił oraz ograniczenia w ich użyciu. Każde z państw posiada własne zasady, które są zatwierdzone przez rządy. Oznacza to, że dowódcy nie mogą ich zmienić, jeśli nawet sytuacja tego wymaga. Powoduje to w niektórych sytuacjach poważne utrudnienia dla dowódców. Już na etapie planowania działań należy brać pod uwagę takie ograniczenia, a stawiając im zadania trzeba uwzględniać istniejące uregulowania. W skrajnych przypadkach można również spotkać się z sytuacjami, w których dowódcy nie do końca potrafią właściwie zinterpretować ROE poszczególnych państw. Jest to oczywisty wniosek, że w takich przypadkach należy zasięgać opinii prawników. Dowódcy wszystkich szczebli muszą bardzo ostrożnie podchodzić do prób przekroczenia ustalonych ROE, bowiem konsekwencje takich kroków przekładają się na sferę polityczną i wymagają dyplomatycznych zabiegów. Jest to bardzo poważne utrudnienie w sytuacjach konieczności nieplanowego użycia sił i wymusza na dowódcach elastyczność podejmowanych decyzji.

Opisane powyżej czynniki nie wyczerpują listy wszystkich determinantów dowodzenia w środowisku międzynarodowym. Kolejnym, który znacząco wpływa na efektywność dowodzenia jest zróżnicowany poziom wyszkolenia. Należy pod tym pojęciem rozumieć wyszkolenie i przygotowanie indywidualne wszystkich żołnierzy, jak i poziom zgrania zespołowego. Zdarzają się sytuacje, w których kontyngent wydzielony do działań występuje jako batalion. Powinien reprezentować poziom wyszkolenia i zgrania, który zagwarantuje jego użycie całością sił. W sytuacji, gdy przed

---

<sup>123</sup> ROE – ang. *Rules of Engagement*.

wysłaniem za granicę nie zgrywał się w tym składzie, jego użycie całością jest problematyczne. Co więcej, może stanowić realne zagrożenie dla bezpieczeństwa wojsk. Oczywiście dowódcy w strukturach międzynarodowych nie mają realnego wpływu na takie sytuacje, jednak muszą je uwzględniać. W przypadkach stwierdzenia takich faktów należy zmieniać plany działania oraz koncepcje planowanych działań. Choć takiego typu przypadki zdarzają się coraz rzadziej, to w dalszym ciągu każdy z dowódców musi być przygotowany na rozwiązywanie takich problemów. Tylko rozważa w podejmowaniu decyzji i elastyczna postawa kadry kierowniczej są gwarantem wyjścia z podobnych problemów. Pozycja siły i ranga stopnia wojskowego nie są argumentami w dowodzeniu, a tym bardziej w środowisku międzynarodowym.

Ostatnim ze wspomnianych determinantów są relacje dowodzenia obowiązujące w działaniach międzynarodowych. Generalnie w operacjach NATO obowiązują w tym zakresie przejrzyste ustalenia doktrynalne. Problemy pojawiają się wtedy, gdy w składzie sił międzynarodowych występują kontyngenty z państw spoza Sojuszu. Nie zawsze dowódcy narodowi poprawnie interpretują ustalone relacje, co powoduje określone utrudnienia. Niezrozumienie relacji dowodzenia może prowadzić w skrajnych przypadkach nawet do przekroczenia posiadanych uprawnień dowodzenia. Mając na względzie międzynarodowy charakter działań należy być pewnym, jakie uprawnienia do dowodzenia podległymi (przydzielonymi) siłami posiada dowódca. Jest to o tyle istotne, że niekiedy kontyngenty składają się z kilku lub kilkadziesiątu nawet państw. Ustalenie realnych możliwości dowodzenia i dysponowania siłami jest decydującym czynnikiem w dowodzeniu i sprawowaniu funkcji dowódcy (szefa). Problem ten też dotyczy personelu wojskowego wydzielonego do służby w dowództwach. Niekiedy kadra kierownicza zapomina, że żołnierze na stanowiskach sztabowych

w międzynarodowych dowództwach są objęci tymi samymi ustaleniami w zakresie dowodzenia. Ustalona relacja dowodzenia dla kontyngentu danego państwa dotyczy wszystkich jego żołnierzy bez względu na miejsce struktury. Dodatkowo personel w dowództwach posiada tzw. *job description*<sup>124</sup>. Opisuje on w sposób bardzo szczegółowy zakres zadań wykonywanych przez żołnierza, jak i relacje służbowe, czyli miejsce w strukturze organizacyjnej. Wszyscy oficerowie w środowisku międzynarodowym, którzy pełnią służbę na stanowiskach kierowniczych muszą zdawać sobie sprawę z występujących ograniczeń w dowodzeniu podległymi siłami oraz personelem sztabowym.

Zaprezentowany obraz specyfiki dowodzenia w środowisku międzynarodowym nie stanowi tylko analizy tego obszaru aktywności zawodowej żołnierzy. Opisane determinanty dowodzenia wskazują na jakie trudności można się natknąć w trakcie wypełniania zadań strukturach międzynarodowych. Stanowią one pewne utrudnienia, ale nie stanowią barier w skutecznym dowodzeniu, których nie można przewyciężyć. Świadomość ich występowania musi być brana pod uwagę przez kadrę kierowniczą wszystkich poziomów i szczebli dowodzenia. Każdy żołnierz poza granicami własnego kraju jest jednocześnie jego reprezentantem. Postrzeganie kadry kierowniczej przez podwładnych w działaniach międzynarodowych jest równocześnie kształtowaniem obrazu własnego kraju.

Mając na względzie, że przywództwo jest wartością dodaną i wzmacnia oraz uzupełnia dowodzenie, to te same czynniki decydują o przywództwie w aspekcie funkcjonowania potencjalnych przywódców w tym środowisku.

Zasady i wymagania przywództwa wojskowego są zasadniczo takie same w wymiarze narodowym i międzynarodowym. Jednak

---

<sup>124</sup> *Job description* – odpowiednikiem w polskiej terminologii jest kompetencyjny zakres obowiązków (KZO).



wymiar międzynarodowy jest bardziej wymagający w tym względzie. Nie zawsze przenoszenie nawyków z własnego narodowego środowiska na grunt międzynarodowy przyniesie ten sam efekt. Środowisko, w którym funkcjonuje wiele narodowości charakteryzuje się trochę odmiennymi prawami. To, co sprawdzało się w strukturach narodowych, nie może być bezkrytycznie kopiowane w ten rodzaj środowiska. Tym bardziej, że konsekwencje popełnionych błędów mogą mieć o wiele poważniejsze konsekwencje. Oprócz standardowego ryzyka ponoszonego w procesie dowodzenia, każdy dowódca (szef, kierownik) w komórkach międzynarodowych ponosi równocześnie odpowiedzialność za kreowanie wizerunku własnego kraju i sił zbrojnych. Wymaga to więc szczególnego zaangażowania i wyczucia sytuacji. Niekiedy drobne i na pozór nieznaające niuanse mogą decydować o tym, czy podwładni zaakceptują pozycję przywódcy, który potrafi zintegrować tak odmienne środowisko międzynarodowe.

## 3. ZBIÓR ZADAŃ PRAKTYCZNYCH

Rozdział ten zawiera zbiór zadań praktycznych, które mają na celu samokontrolę posiadanej wiedzy. Zestawy pytań kontrolnych odnoszą się nie tylko do treści zawartych w opracowaniu, lecz stanowią zachętę do pogłębionej analizy przedstawionych w podręczniku treści.

### 3.1. Samoocena kompetencji przywódczych

Poniższy test samooceny zdolności przywódczych<sup>125</sup> należy traktować, jako kontrolny sprawdzian własnego potencjału przywódczego. Uzyskane wyniki testu nie powinny być traktowane jako ostateczna odpowiedź na pytanie: czy jestem przywódcą? Zasadniczym celem jest dosłowna samoocena. Każde z pytań jest jednocześnie nośnikiem informacji o nas samych i może być dobrym punktem wyjściowym do bardziej krytycznego spojrzenia na siebie i swoje relacje z otoczeniem.

#### **Pamiętaj!**

Jeśli dobrze odpowiedziałeś na pytania kontrolne, a wynik testu zdolności przywódczych okazał się zadowalający – nie oznacza to, że właśnie zostałeś przywódcą.

---

<sup>125</sup> Opracowano w oparciu o testy zamieszczone na stronie: [http://www.self-psychologia.pl/publikacje\\_biznes\\_stac\\_cie\\_na\\_wiecej.html](http://www.self-psychologia.pl/publikacje_biznes_stac_cie_na_wiecej.html)

## TEST ZDOLNOŚCI PRZYWÓDCZYCH

### SAMOOCENA

Zawsze masz szansę odkryć w sobie cechy przywódcze.

Przeczytaj uważnie pytania i zaznacz jedną odpowiedź.

Tylko spontaniczne odpowiedzi pomogą ci odkryć w sobie ukryty potencjał przywódczy.

1. Poszukiwani są chętni na dwutygodniowy kurs doskonalący, dzięki któremu możesz podnieść swoje kompetencje zawodowe. Jest on organizowany w oddalonym garnizonie i wymaga częściowego pokrycia kosztów:

A. Myślisz: „chcę mnie naciągnąć, nie dam się nabrać”.

B. Szukasz chętnych, żeby ci towarzyszyli. W końcu wyjazd służbowy musi być też przyjemnością. Jeśli oni nie jadą – ty też.

C. Jesteś pozytywnie nastawiony na kolejne doświadczenie zawodowe. Decydujesz się natychmiast, nie zwracając uwagi na opinie innych.

2. W projekcie realizowanym przez kolegę w sekcji, zauważyłeś poważny błąd:

A. Zachowujesz to dla siebie. Myślisz „niech sam się uczy na błędach. Prędzej mnie zauważą, jeśli on będzie popełniał błędy”.

B. Rozповідаasz o tym wszystkim dookoła, przy okazji go ośmieszając. Niech się dowie, ale nie od ciebie. W końcu to kolega, źle mu nie życzysz.

C. Zanim ktokolwiek dowie się o błędzie, przekonujesz go do poprawienia błędu, posłużenia się rozwiązaniem, którego dotąd nie brał pod uwagę.

3. Planuje się wprowadzenie do testowania nowego, dość skomplikowanego, lecz funkcjonalnego systemu wspomagania dowodzenia, który ma usprawnić pracę na stanowisku dowodzenia:

A. Dołączasz do grona osób uważających, że to zbyt skomplikowany system i strata czasu. Wolisz pracować starymi, sprawdzonymi metodami.

B. Sprawdzasz, czy już ktoś go testuje. Jeśli tak, optujesz za natychmiastowym wprowadzeniem, żeby inni nie byli lepsi od nas.

C. Inspirujesz innych do testowania systemu, zanim zgłosi się inna brygada. Przekonujesz na forum, że taki postępowanie ułatwi wszystkim pracę, ale też podniesie prestiż naszej brygady.

4. Z przyczyn służbowych dowódca nie może wziąć udziału w konferencji naukowej w AON. Masz wystąpić w jego imieniu. Na zakończenie planowany jest uroczysty obiad (powinieneś wystąpić w garniturze):

A. Wyciągasz z szafy swój stary garnitur. Nie będziesz inwestował w jakieś mgliste przedsięwzięcie. Trzeba myśleć praktycznie.

B. Pożyczasz od kolegi lepszy garnitur. Nic nie stracisz, a możesz się pokazać.

C. Kupujesz sobie dopasowany i gustowny garnitur. To ważne, bo przecież jesteś reprezentantem swojego dowódcy.

5. Na odprawie miesięcznej, pełnisz obowiązki szefa sekcji, jeden z kolegów popełnił błąd i wykazał swoją niekompetencję:

A. Zmieniasz temat i masz nadzieję, by nikt nie podchwycił tematu. To mogłaby być kompromitacja twojej osoby.

B. Rzucasz złośliwą uwagę i ośmieszasz go. Masz satysfakcję, że ty pierwszy zareagowałeś i zablysnąłeś wiedzą.

C. Starasz się obrócić jego wypowiedź w żart, by uniknął kompromitacji. Zamiast prowokować krytykę, zmuszasz go do refleksji.

6. Dowiedziałeś się, że twój przełożony, choć jest młodszy od ciebie, obronił doktorat dotyczący problematyki, którą zajmujesz się w pracy:

A. Jest ci wszystko jedno, kto jest twoim przełożonym.

B. Myślisz: „Już ja mu jeszcze pokażę. Nie będzie mną rządził jakiś „profesor”.

C. Myślisz: „Muszę nawiązać z nim lepszy kontakt. Może się od niego czegoś nauczę”.

7. Twój przełożony, powierzył Ci trudne, nowatorskie zadanie, za które jesteś odpowiedzialny osobiście (w całości):

A. Myślisz: „nie poradzę sobie, nie mam takiej wiedzy”.

B. Udajesz pewnego siebie, choć w rzeczywistości zżera cię stres. Zastanawiasz się: „Dlaczego ja?”

C. Uwielbiasz takie wyzwania. Myślisz: „To trudne, ale mam wystarczająco dużo talentu i determinacji, żeby to wykonać!”

8. Dowiedziałeś się, że zająłeś drugie miejsce w konkursie „Oficer miesiąca”:

A. Zabolało cię, że jesteś drugi, ale robisz kamienną twarz, żeby nie okazać emocji.

B. Wkurza cię, że jest ktoś lepszy od ciebie, więc żartobliwie odgrażasz się przy wszystkich, że następnym razem wygrasz.

C. Gratulujesz i podajesz mu z uznaniem rękę. Myślisz: „Mam godnego przeciwnika”.

9. Większość twoich kolegów, podobnie jak ty, jest sceptycznie nastawiona do nowego systemu wspomagania dowodzenia. Na odprawie poświęconej wprowadzeniu do użytku tego systemu:

A. Od razu bierzesz stronę szefa. Jesteś „za”, bo chcesz zyskać jego sympatię.

B. Bierzesz stronę większości.

C. Zgłaszasz swoje wątpliwości i rzeczowe argumenty, nawet gdy nie masz poparcia. Jesteś wierny swoim przekonaniom.

A	B	C

10. Na odprawach zwykle:

A. Nie zabierasz głosu, bo i tak cię przekrzyczą, albo czekasz, aż inni najpierw się wypowiedzą, a ty ewentualnie im przytakujesz.

B. Najpierw krytykujesz swoich przedmówców, żeby zrobić sobie pole dla przedstawienia własnych pomysłów. Zdarza ci się podnieść głos.

C. Od razu zgłaszasz swoje plany i pomysły, dyskutujesz i nie obawiasz się, jak cię ocenią inni. Nie wdajesz się w zbędne i bezprzedmiotowe dyskusje.

11. Na odprawie miesięcznej, przełożeni mocno skrytykowali wyniki twojej pracy. Myślisz:

A. No tak, jestem do niczego, mają rację!

B. Uwzięli się na mnie. Nie potrafią docenić ciężkiej pracy!

C. Muszę się dowiedzieć, gdzie popełniłem błąd, żeby lepiej wypaść w przyszłym miesiącu.

12. W sytuacjach kryzysowych (konfliktowych, trudnych) w sekcji:

A. Wolisz nie zajmować stanowiska, żeby się dodatkowo nie narażać, albo dyskutujesz swoje pomysły po cichu, z kolegami.

B. Szukasz winnych (poza sobą), żeby rozładować atmosferę.

C. Starasz się zainteresować twoimi rozwiązaniami przełożonego i kolegów, np. zabierając głos na odprawie.

13. Jesteś świadkiem konfliktu między kolegami w twojej sekcji:

A. Myślisz: „nie będę się wtrącał, to ich prywatna sprawa”.

B. Angażujesz się w stronę, która wydaje ci się bardziej słuszna, doradzasz, kto powinien się poddać.

C. Proponujesz rolę mediatora: wysłuchujesz obu stron i pomagasz im znaleźć kompromis.

### Rozwiązanie i ocena testu:

Większość odpowiedzi **A**, Typ: **Szara Myszka**

Nie masz dużych szans na wcielenie się w rolę lidera. Wolisz, kiedy decyzje podejmuje ktoś inny. Jesteś zamknięty w sobie i obawiasz się krytyki, dlatego wolisz nie rzucać się w oczy i nie wychylać nawet wtedy, kiedy masz dobry pomysł. Nie lubisz błyszczeć, więc nie dbasz o wygląd zewnętrzny. Postaraj się i zmień to! Jesteś wprawdzie sumiennym pracownikiem, ale zbyt dużo kosztuje Cię lansowanie własnego „ja”. Popracuj najpierw nad wzmocnieniem pewności siebie i sztuką komunikacji, zanim przejdiesz do zdobywania zaufania i władzy.

Większość odpowiedzi **B**, Typ: **Szara Eminencja**

Masz nieco charyzmatycznych cech, ale sposób, w jaki je okazujesz pozostawia wiele do życzenia. Jesteś albo asekuracyjny, albo zbyt agresywny, nastawiony na rywalizację i dominację, a nie współpracę. Pójdiesz po trupach do celu, ale liderem nie zostaniesz. Lubisz się przechwalać, krytykować i doradzać. Masz gorących zwolenników, ale i wrogów. Jesteś trochę jak lis, który wszędzie dotrze tylnymi drzwiami. Czasem posługujesz się innymi, bo gra w otwarte

karty zbyt wiele cię kosztuje. Jesteś wprawdzie kreatywny, ale zaufanie zdobywasz nie zawsze fair. Twoje słabe strony to także pozorna pewność siebie i kłopoty z trafną zamianą myśli w słowa.

Większość odpowiedzi **C**, Typ: **Król Lew**

Masz wszelkie predyspozycje, żeby w końcu zabłysnąć w roli przywódcy. Jeśli do tej pory powstrzymywała cię przed tą myślą zawiać „kolegów” – czas z tym skończyć. Jesteś stworzony po to, by kierować innymi. Ludzie cię lubią i szanują twoje zdanie. Jesteś pozbawiony kompleksów, opanowany, życzliwy, pełen poczucia humoru i taktu. Wciąż zdobywasz nowe umiejętności, masz apetyt na życie. Uczysz się na błędach i ludziach lepszych od ciebie. Potrafisz doceniać osiągnięcia innych, ale i bronić swojego zdania. Myślisz nie tylko o sobie, ale też o dobrym imieniu firmy. Powodzenia. Inni mogą uczyć się od ciebie! Jesteś typem przywódcy XXI wieku: kompetentnego, charyzmatycznego, ale i przyjacielskiego.

**Komentarz:**

Jeśli znalazłeś się w grupie odpowiedzi **A** lub **B**, to znaczy, że musisz jeszcze popracować, zanim wskoczysz na przywódczy stołek. Oto kilka dobrych rad, z których powinieneś skorzystać, jeśli chcesz zostać szefem.

#### **I. Zaczynj od poprawy zewnętrznego image'u**

Im lepsze masz wykształcenie, tytuł naukowy, ukończone kursy doskonalące, tym lepiej. Zawsze słucha się i szanuje bardziej tego, kto ma wiedzę „podstemplowaną”.

1) Wyglądaj jak przywódca/lider: wyprostuj się, dbaj o wygląd zewnętrzny (włosy i dłonie), często się uśmiechaj. Szczególną uwagę poświęć czystemu i dopasowanemu umundurowaniu. Zadbaj rów-



nież o ubiór cywilny, w którym przychodzisz do pracy. Ubiór wspomaga autorytet, czasami wyzwala w ludziach uległość<sup>126</sup>.

2) Pozycję lidera łatwiej zdobyć mając do dyspozycji prestiżowe gadżety i akcesoria użytku codziennego. To przyciąga uwagę innych i skłania do ufania człowiekowi sukcesu (szczególnie w nowym miejscu pracy).

## II. Okazuj pewność siebie

Okazując pewność siebie (czyli wiarę we własne możliwości), dajesz innym poczucie bezpieczeństwa, zwłaszcza w przełomowych wydarzeniach. Jeśli wierzysz we własne zdolności do pokonywania trudności, potrafisz zainspirować innych do rozwiązania problemu. A jeśli uczą się od ciebie, prędzej czy później zechcą, byś został ich przywódcą. Jeśli nie jesteś pewny siebie z natury, możesz ćwiczyć tę umiejętność:

1) Gdy coś cię przerasta, wyjaśnij sobie, co ta sytuacja oznacza. Odrzuć takie określenia, jak niekompetentny, czy mało inteligentny, ale sformułuj to następująco: czynność x, potrzebna do wykonania zadania, sprawia mi trudności. Muszę zdobyć konkretne umiejętności, żeby sobie z nią poradzić (wypisz, jakie).

2) Wyobrażaj sobie swój sukces w przyszłości (szczegółowo). Popatrz na zadanie z perspektywy szansy rozwoju, doskonalenia się, a nawet możliwości awansu.

3) Zaczynaj każdy dzień od ćwiczenia: znajdź choć pięć minut rano, aby wydobyć z siebie pozytywną energię. Usiądź w spokojnym miejscu, weź głęboki oddech i przypomnij sobie swoje największe

<sup>126</sup> W badaniach nad zachowaniami biznesmenów przeprowadzonych na Uniwersytecie w Yale pod kierunkiem prof. R. Sternberga zauważono np., że gdy mężczyzna ubrany w elegancki garnitur wszedł na ulicę na czerwonym świetle, za nim podążyli prawie wszyscy oczekujący na chodniku. Kiedy natomiast na czerwonym świetle ruszył robotnik w kombinezonie, nikt nie zaryzykował złamania reguł ruchu.

zalety, sukcesy, pochwały. Powiedz sobie, że jesteś w stanie sprostać wszystkim wyzwaniom.

4) Sporządź spis swoich zalet i osiągnięć. Spisz w słupku swoje wszystkie mocne strony. Nie zapomnij o dodawaniu do tej listy nowych dokonań. Jeśli brakuje ci pomysłów, zapytaj najbliższych osób, co o tobie sądzą.

### III. Potrenuj charyzmę

Charyzma to osobisty urok i magnetyzm, które pomagają kierować innymi. Charyzmatyczna osobowość ułatwia zrobienie kariery. Dziś często liczy się ona bardziej, niż doświadczenie i kwalifikacje. Charyzmę można rozwijać:

1) Okazuj uczucia. Wyrażaj uznanie ożywionym tonem, poklepuj po ramieniu, wyrażaj współczucie, kiedy ktoś z twoich podwładnych lub współpracowników (kolegów) zwierzy się z problemów osobistych.

2) Bądź szczery w wypowiedziach. Oceniaj ludzi i sytuacje bez ukrywania prawdy, ale też pozostań wrażliwy na uczucia innych. Wyrażaj jasno swoje opinie, zamiast owijać w bawełnę. Mów zawsze w pierwszej osobie: „myślę, sądzę, uważam”, a unikaj pochopnych i nieprzemyślanych sądów i epitetów, szczególnie w sytuacjach, kiedy jesteś zdenerwowany.

3) Ćwicz charyzmatyczną powierzchowność, np. przez odpowiednią mimikę twarzy. Zrezygnuj z „kamiennej twarzy”. Posługuj się pełnym uśmiechem, marszcz brwi, przybieraj wesołe miny, okazuj zaskoczenie, radość, czy smutek. Ćwicz przed lustrem lub korzystaj z kamery wideo, myśląc o różnych nastrojach, które chcesz zobrazować. Następnie próbuj dopasować wyraz twarzy do nastroju.

4) Stosuj charyzmatyczną mowę ciała. Sugestywna komunikacja pozawerbalna może działać cuda. Podczas dyskusji możesz skierować palec wskazujący dłoni przed siebie, a kciuk ku górze.

Taki gest świadczy o tym, że masz mocne argumenty. Gdy przemawiasz, stosuj tzw. daszek z dłoni (opuszki palców obu dłoni lekko się dotykają). Symbolicznie ten gest uznaje się jako wyraz przekonania o własnej kompetencji.

#### IV. Ćwicz sztukę porozumiewania się

1) Stosuj przenośnie i porównania. Używaj porównań odwołujących się do doświadczeń z historii wojskowości, sportu czy przyrody.

2) Używaj barwnego języka. Pewne zwroty i słowa wzmacniają siłę wypowiedzi. Niektóre modne sformułowania: „Wiem, że tkwi w was twórczy potencjał”, zamiast „proszę o sugestię”. „Odnieśliśmy miążdzące zwycięstwo”, zamiast „udało się wygrać/zwyciężyć”.

3) Inspiruj anegdotami i ciekawymi opowiadaniem. Ludzie uwielbiają słuchać historii o sukcesach innych. Można je znaleźć w książkach, prasie, telewizji, internecie.

4) Żeby wydać się bardziej swojski, rzuć czasem jakąś krytyczną uwagę pod własnym adresem, aby przekonać ludzi, że nie jesteś idealny<sup>127</sup>.

#### V. Rozwijaj horyzonty myślowe

Myślenie szerokimi kategoriami można porównać do przeobrażenia się pesymisty w optymistę. Oto rady, jak nabrać dobrych nawyków.

1) Przestań myśleć w sposób przyziemny i koncentrować się na własnych korzyściach, gdy w perspektywie leżą sprawy wielkiej wagi.

2) Spędzaj czas z osobami o szerokim horyzontach. Zarówno przyziemne, jak i szerokie myślenie jest zaraźliwe.

---

<sup>127</sup> Z powodzeniem stosują tę technikę prezydenci: przyznają się do małych słabości, niewiedzy czy przewinień. Wtedy paradoksalnie ich popularność wzrasta. Ludzie czują większą sympatię do przywódców, z którymi sami mogą się utożsamiać.

3) Czytaj prace wydawane przez polskie i zagraniczne wojskowe ośrodki naukowe. Lektura prognoz ułatwia przyszłościowe spojrzenie na rzeczywistość.

4) Trenuj kreatywne myślenie:

- a) Notuj swoje ciekawe pomysły w notatniku lub komputerze.
- b) Interesuj się nowościami w twojej branży. Prenumeruj specjalistyczne pisma. Kreatywność polega na łączeniu faktów, które wcześniej nie pozostawały w żadnym związku.
- c) Pasjonuj się hobby, które sprzyja kreatywnemu myśleniu (np. puzzle, szachy, języki obce itp.)
- d) Odrobina ekstrawagancji sprzyja kreatywnemu myśleniu. Pozwól sobie od czasu do czasu na małe szaleństwo, żart, czy przejaw niedojrzałości. Wielu kreatywnych ludzi to świetni dowcipnisie.

## VI. Zdobądź zaufanie

Założyciel firmy sprzedającej produkty marki Panasonic uważa, że skuteczny lider powinien traktować pracowników jak członków rodziny. Stają się oni wtedy przyjaźni w stosunku do dyirekcji. Zaczynj więc od „famiłiady” w stosunkach służbowych z równymi i niższymi stanowiskiem tobie. Przełożony szybciej zauważy i doceni lubianego pracownika, niż biurokratycznego mruka. Według amerykańskich badań, idealny lider XXI wieku powinien posiadać dwie najważniejsze cechy, niezbędne dla sprawowania przywództwa: zaufanie i uczciwość. Co robić, aby ci ufano?

- 1) Unikaj kręactwa i kontroluj to, co obiecujesz. Pamiętaj o realizacji obietnic.
- 2) Bezwzględnie zwalczaj hipokryzję w swoim zachowaniu.
- 3) Mów prawdę. Łatwiej zachować twarz, gdy nie trzeba dokładać starań, aby ukryć jakieś nieściskości.

4) Uśmiechaj się w określonych sytuacjach; uśmiech stale przyklejony do twarzy może nasuwać domysły, że ukrywasz prawdziwe odczucia.

5) Podczas rozmowy utrzymuj kontakt wzrokowy – to potwierdza twoje dobre intencje.

### VII. Sięgnij po władzę

Im więcej ludzi wewnątrz i na zewnątrz twojej struktury organizacyjnej (sekcji, pionu funkcjonalnego) będzie za tobą stało, tym szybciej zdobędziesz wpływy. Ludzie z charyzmą potrafią pozyskać zwolenników i popleczników na spotkaniach towarzyskich. Stwórz efektywną sieć kontaktów służbowych i pozasłużbowych.

1) Zorganizuj lub zainicjuj spotkanie towarzyskie (integracyjne). To dobry sposób na budowanie relacji międzyludzkich i pokazanie swojej sfery prywatnej. Łatwiej przekonasz ludzi do siebie. Unikaj drażliwych tematów służbowych, ale jednocześnie zaoferuj pomoc i gotowość do współpracy.

2) Zafunduj sobie wizytówki i rozdawaj je wszystkim, którzy mogą Ci pomóc w przyszłości.

3) Szukaj kontaktów towarzyskich. Krąg przyjaciół i zaufanych znajomych może okazać się dobrą „inwestycją”.

4) Wychodź z inicjatywą. Staraj się być aktywny na odprawach służbowych, szkoleniach lub w trakcie udziału w innych formach działalności bieżącej.

## 3.2. Studium przypadku

Jest to przykładowa ocena kompetencji przywódczych na przykładzie Winstona Churchilla. W związku z powyższym należy ją traktować jako próbę syntetycznej analizy postaci historycznej. W podobnym stylu można dokonać oceny wybranych osób.

## Winston Churchill – przywódca narodu i Imperium Brytyjskiego

WINSTON LEONARD SPENCER CHURCHILL<sup>128</sup>, brytyjski polityk i mąż stanu, dwukrotny premier Zjednoczonego Królestwa (w latach 1940–1945 i 1951–1955), pisarz i historyk, laureat literackiej Nagrody Nobla w 1953 r. to wyrazista i nietuzinkowa postać, która odcisnęła swoje piętno w kształtowaniu historii zarówno narodu brytyjskiego, jak i całego Imperium, a także ładu politycznego w trakcie i po zakończeniu II wojny światowej.

Urodził się 30 listopada 1874 r. w Blenheim Palace w zamożnej rodzinie. Jego ojcem był lord Randolph Henry Spencer-Churchill, wpływowy polityk Partii Konserwatywnej, zaś matką Jenny Jacobson-Jerome, córka amerykańskiego finansisty. W dzieciństwie uczęszczał do ekskluzywnej prywatnej szkoły w Harrow. Uczył się dobrze, ale jednocześnie sprawiał spore kłopoty wychowawcze. Dopiero za trzecim razem dostał się do Królewskiej Akademii Wojskowej w Sandhurst, którą ukończył w 1894 r. W latach 1895–1897 pełnił służbę w stopniu podporucznika w Indiach oraz, jako obserwator, w wojnie na Kubie. W 1897 r. powrócił do armii brytyjskiej w Indiach i brał udział w tłumieniu powstania muzułmańskich Pasztunów. Jest to moment, w którym W. Churchill rozpoczął działalność dziennikarską i pisarską, relacjonując i publikując przebieg tych walk w „Daily Telegraph” i „The Pioneer”. Po powrocie do Anglii w 1898 r. opublikował swą pierwszą książkę *The Story of The Malakand Field Force*. W tym samym roku W. Churchill wziął udział w wyprawie lorda Kitchenera przeciw powstańcom w Sudanie.

<sup>128</sup> Informacje na temat życiorysu W. Churchilla opracowano na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych: [http://www.sww.w.szu.pl/postacie/post\\_alianci/churchill.html](http://www.sww.w.szu.pl/postacie/post_alianci/churchill.html) (z dn. 30.11.2013r.) <http://biografia24.pl/winston-churchill/> (z dn. 29.11.2013 r.)

Przebieg działań relacjonował dla „Morning Post”. Z kolei rok 1899 r. to początek jego pracy w charakterze korespondenta wojennego w trakcie wojny burskiej. Epizod ten o mało nie zakończył się tragicznie dla Churchilla, który został wzięty do niewoli, lecz szczęśliwie udało mu się zbiec. Fakt ten zwrócił na niego uwagę szerszej opinii publicznej i przyczynił się do dużej popularności jego osoby.

W 1900 r. rozpoczyna się kariera polityczna Churchilla, kiedy to zostaje deputowanym do Izby Gmin z ramienia Partii Konserwatywnej. W 1904 r. opuścił jednak szeregi tej partii i związał się z liberałami, a po niedługim czasie został deputowanym do brytyjskiego parlamentu (1906–1922). W latach 1908–1910 pełnił urząd ministra handlu, a w latach 1910–1911 urząd ministra spraw wewnętrznych. W 1911 r. został mianowany Pierwszym Lordem Admiralicji i tym samym objął dowództwo nad brytyjską marynarką wojenną i przyczynił się do rozbudowy i modernizacji floty.

Okres I wojny światowej to czas niepowodzeń zawodowych Churchilla, kiedy to był inicjatorem i współwykonawcą śmiałych planów działań desantowych, które zakończyły się katastrofą i doprowadziły do znacznych strat wśród żołnierzy brytyjskich. Po tym wydarzeniu na krótko objął funkcję kanclerza Księstwa Lancaster, jednak niebawem podał się do dymisji i opuścił rząd. Następnie powrócił do czynnej służby wojskowej i udał się do Francji, gdzie dowodząc pułkiem przez kilka miesięcy brał bezpośredni udział w walkach na froncie zachodnim.

Po zakończeniu kariery wojskowej powrócił do działalności politycznej i w latach 1918–1921 pełnił funkcję ministra wojny i lotnictwa. Występował zdecydowanie jako zagorzały przeciwnik komunizmu i opowiadał się za zbrojną interwencją przeciw Rosji radzieckiej. Plany te nie znalazły jednak poparcia w społeczeństwie brytyjskim, które było znużone już wojną. Lata 1921–1929 to bardzo aktywny okres w życiu W. Churchilla, kiedy to piastował wiele

stanowisk ministerialnych. Ponadto, po raz kolejny zmienił swoją orientację polityczną i powrócił do Partii Konserwatywnej. Na podkreślenie zasługuje okres poprzedzający wybuch II wojny światowej i zdecydowana postawa sprzeciwu wobec prowadzonej przez brytyjski rząd premiera Chamberlaina polityce ustępstw w aspekcie żądań Hitlera.

Rok 1940 to prawdziwy początek kariery politycznej W. Churchilla jako mądrego polityka, męża stanu i przywódcy narodu, kiedy to po dymisji Chamberlaina, król Jerzy VI powierzył Churchillowi urząd premiera i misję tworzenia nowego rządu. Nieprzejednany wobec Niemiec Churchill wzywał rodaków do wyrzeczeń i walki do samego końca. Skuteczna obrona brytyjskich sił powietrznych przed niemiecką Luftwaffe (tzw. Bitwa o Anglię) zapobiegła niemieckiej inwazji na Wielką Brytanię i przyniosła Churchillowi dużą popularność w społeczeństwie brytyjskim. Utrzymywał dobre stosunki z prezydentem Stanów Zjednoczonych F.D. Rooseveltem i opowiadał się za współpracą wojskową ze Związkiem Radzieckim. Początkowo dążył do utworzeniem drugiego frontu na Bałkanach tak, by Europa południowo-wschodnia i środkowa została wyzwolona przez aliantów zachodnich przed wkroczeniem na te tereny Armii Radzieckiej, jednak koncepcja ta została zablokowana przez Stalina i bezkrytycznie popierającego go Roosevelta na konferencji w Teheranie (1943). Osamotniony w swoich dążeniach politycznych i bez poparcia USA, Churchill nie osiągnął zakładanych celów w trakcie kolejnych konferencji w Jałcie i Poczdamie, co doprowadziło do dwubiegunowego układu sił po zakończeniu II wojny światowej.

Zakończenie wojny i nowy układ sił w Europie jest poniekąd początkiem końca jego kariery politycznej i zaniku blasku przywódcy narodu. Po zwycięstwie Partii Pracy w wyborach w lipcu 1945 r. Churchill utracił stanowisko premiera rządu. Churchill



otwarcie krytykował dominację sowiecką w Europie środkowej i wschodniej, a w słynnym przemówieniu w Fulton (USA) 5 marca 1946 r. użył terminu „żelazna kurtyna” dla określenia podziału powojennej Europy na blok zachodni i wschodni. Przemówienie to powszechnie uważa się za początek okresu „zimnej wojny”. W 1951 r. wybory w Wielkiej Brytanii wygrali konserwatyści i Churchill po raz drugi objął stanowisko premiera rządu, które piastował do 1955 r. W tym samym roku za pamiętniki wojenne *The Second World War* Churchill otrzymał literacką Nagrodę Nobla.

Winston Churchill zmarł 24 stycznia 1965 r. w Blenheim Palace w Londynie i został pochowany z wielkimi honorami, na jakie zasługiwał wybitny mąż stanu i przywódca narodu.

Nawet pobieżna analiza życiorysu W Churchilla dowodzi, że niewiele wskazywało na późniejszy rozwój kariery i aspirowanie do roli przywódcy. Typowa w owym czasie działalność polityczna poprzedzona przeciętną karierą wojskową były zwyczajnymi atrybutami życia osób dobrze urodzonych, do jakich z pewnością zaliczał się Churchill. Nie wyróżniał się w gruncie rzeczy żadnymi szczególnymi cechami, które można by określić mianem kompetencji przywódczych. Nie przewodził w strukturach partyjnych, był członkiem o jasno sprecyzowanych poglądach politycznych, które zasadniczo nie znajdowały większej popularności.

Poszukując własnego miejsca w życiu politycznym wołał zmieniać „barwy” polityczne niż zmieniać swoje poglądy. Fakt ten należy, zatem uznać za początek kreowania obrazu przyszłego przywódcy. Trwanie przy swoich poglądach, które okazały się wręcz wizjonerskie, są przejawem wiary we własne przekonania. To jednocześnie bardzo czytelny przejaw pewnej z cech przywódcy – zgodność deklarowanych poglądów i wartości z wyznawanymi i prezentowanymi. Pomimo powierzchowności otaczającego go społeczeństwa nie rezygnował ze swoich przekonań, co w przyszłości okazało się

wręcz zbawienne dla narodu brytyjskiego. Szczególnie dobrze to uwidacznia okres poprzedzający wybuch II wojny światowej i sam jej początek. Groźby i żądania Hitlera oraz początkowe sukcesy jego armii nie spowodowały zmiany poglądów Churchilla. Co więcej, nie uległ niemal zbiorowej panice, która opanowywała ówczesne społeczeństwa podbijanych narodów i ich rządy.

W sytuacji, kiedy nawet brytyjski premier nie udźwignął ciężaru przyszelej i nieuniknionej konfrontacji z Hitlerem, to właśnie Churchill okazał się tym, kogo potrzebował naród w chwilach najcięższej próby. Obejmując urząd premiera w tak trudnej i skomplikowanej sytuacji potrafił się odnaleźć i dać nadzieję całemu narodowi. Należy również pamiętać, że obywatele Imperium Brytyjskiego byli wówczas przekonani o jego potędze, a przebieg wypadków w Europie zachwiał ich wiarą w pozytywne zakończenie wojny. W. Churchill musiał na nowo odbudować wiarę narodu przy jednoczesnym zachowaniu określonego stanu świadomości Brytyjczyków. Było to spowodowane faktem, że Imperium Brytyjskie było identyfikowane z pozycją króla, który powinien przewodzić narodowi. Churchill potrafił w tej sytuacji zachować rangę i pozycję króla. W swoich płomiennych przemówieniach nie umniejszał roli króla w przewodzeniu narodowi, a jednak potrafił niejako go wyręczać w obowiązkach. Z wyczuciem balansował pomiędzy trudnymi decyzjami a eksponowaniem króla jako jego zwierzchnika.

Kwestia jego przemówień w parlamencie i odezwy wygłoszonej do narodu to kolejny przejaw niezwykłych zdolności przywódczych. Nie okłamywał narodu, nie obiecywał samych sukcesów, lecz określił przejrzystą i czytelną wizję – ostateczne zwycięstwo. Umiejętność zdefiniowania wizji i przekonanie do niej jest przecież jedną z cech przywódcy. Obietnice trudu, jaki należy ponieść na drodze do zwycięstwa, nie były gołosłowne. Jak wiadomo, ziściły się, a zdolności oratorskie Churchilla okazały się bezcenne. Warto

nadmienić również, iż udało mu się przekonać naród do wspólnego wysiłku i akceptacji ofiar, przy jednoczesnym zachowaniu pewnego *status quo* stylu życia. W zamian za zaufanie, jakim go obdarzono, umożliwił społeczeństwu zachowanie swoich typowych upodobań i przyzwyczajęń. Pomimo powszechnego braku żywności i jej dystrybucji, nie ograniczał nawyków żywieniowych Brytyjczyków. Z dzisiejszej perspektywy i doświadczeń wojennych narodu polskiego, może to budzić uśmiech i zdziwienie, jednak nawet substytuty pewnych produktów żywnościowych były ważne dla Brytyjczyków dla zachowania ich tożsamości i poczucia godności.

Szczególnie ważnym aspektem w kreowaniu przywództwa Churchilla jest fakt, że pomimo trudności ekonomicznych państwa zgodził się na przyjęcie tysięcy żołnierzy z podbitych krajów Europy. Bez względu na dzisiejsze oceny historyczne, to przejaw wizjonerskiego myślenia. W sposób umiejętny stworzył warunki do adaptacji obcych obywateli w jego kraju. Budując swoją pozycję lidera, zbudował jednocześnie pozycję lidera popieranego przez inne narody. Dając nadzieję swoim obywatelom, dawał nadzieję także innym. Oczywiście wymagał od nich takich samych poświęceń jak od Brytyjczyków.

Dzięki takiemu posunięciu zintegrował wszystkie dostępne siły w jeden potencjał ludzki, który realizował w sposób świadomy dalekosiężne plany przywódcy narodu i całego imperium. Stanowił ośrodek przywództwa, z którego czerpano siły do walki. Pozycja Churchilla jako przywódcy jest niepodważalna w kontekście sytuacyjnym. Świadczą o tym również próby jego zlikwidowania przez Niemców. Jego postać była kluczowa w zaangażowaniu w wojnę i determinacji walki jego zwolenników. To kolejna z cech przywódczych, która ujawniła się w rozważanym kontekście.

Wspomniany na początku brak oczywistych przesłanek, świadczących o przyszłej karierze Churchilla, jako przywódcy oraz jego

sytuacja po zakończeniu II wojny światowej są dobitnym świadectwem przywództwa sytuacyjnego.

Okres wojny był momentem, kiedy niedostrzegany wcześniej człowiek mógł się odnaleźć w sytuacji, przed którą stanął cały naród. Wykorzystał i wyeksponował te cechy oraz umiejętności, które umożliwiły mu, może nawet w sposób niezamierzony, znalezienie się na szczycie władzy formalnej i nieformalnej. Postać Churchilla w aspekcie cech fizycznych nie kojarzy się bezpośrednio z obrazem wodza i przywódcy. Niski, tęgi, łysawy i przygarbiony z cygarem w ustach, nie wyglądał jak postać charyzmatyczna, lecz zgola lekko komiczna. Nawet sposób poruszania się i typowa flegmatyczna wymowa przemawiały przeciw.

Niemniej jednak, wymienione cechy i przedstawione zachowania stawiają go w szeregu wielkich przywódców XX wieku. Oprócz typowego zacięcia do politycznych zachowań, prezentował swoje przywiązanie do społeczeństwa i identyfikował się z nim. Ponosił te same koszty jak jego zwolennicy, był blisko narodu, okazywał empatię i zrozumienie dla wszystkich obywateli. Nie ukrywał się za murami swojej siedziby i często pokazywał publicznie. Przebywając wśród zwykłych obywateli, egzemplifikował klasyczne zachowanie dobrego i skutecznego przywódcy. Swoim postępowaniem, typową relację typu JA i WY, zastąpił czytelnym przekazem – MY.

Co tak naprawdę zdecydowało o przywództwie Winstona Churchilla? Z pewnością cechy przedstawione powyżej były na tyle akceptowane, że ułatwiły kreowanie wizerunku przywódcy. Umiejętności wzmacniały ten obraz, pomimo dzisiejszych, nie do końca pozytywnych ocen historycznych jego polityki. To, co w pierwszej kolejności odróżnia zwykłego „szefa” narodu od przywódcy to umiejętność tworzenia wizji oraz przekonania do niej pozostałych. Jemu się to udało. Co więcej, potrafił wykorzystać i połączyć wszystkie atrybuty władzy formalnej, płynącej z piastowanego urzędu

z władzą nieformalną. Władza ta została wykreowana samoistnie, dzięki posiadanym cechom i umiejętnościom przywódczym Churchilla.

W przypadku Winstona Churchilla to, co zostało przedstawione i opisane powyżej było tylko świadectwem jego przywództwa, a nie jego przyczynkiem czy źródłem. Prawdziwym powodem, dla którego postrzegamy Churchilla w aspekcie przywódcy jest czas, w którym się znalazł w historii swojego narodu i świata. Można zaryzykować stwierdzenie, że w ciągu całej swojej kariery zachowywał się podobnie. Nie znalazł jednak uznania i poklasku przed wybuchem II wojny światowej. To właśnie ten okres zaważył o współczesnych ocenach Churchilla. Jego kwalifikacje i kompetencje przywódcze były zauważone wtedy, kiedy nikt inny nimi nie dysponował w sposób tak zdecydowany. Pięcioletni okres jego rządów był jego czasem. To właśnie kontekst i sytuacja uczyniły go przywódcą, przy jego niepodważalnym udziale. Nie został wyniesiony do tej rangi wbrew sobie, to zaistniała sytuacja dała mu możliwość ukazania się w innym świetle. Potrafił w związku z tym wykorzystać, najlepiej jak potrafił swoje umiejętności i cechy przywódcy.

Reasumując powyższe rozważania, można pokusić się o generalny wniosek, że Winston Leonard Spencer Churchill był przykładem na istnienie przywództwa sytuacyjnego. W przeciągu całego okresu przewodzenia, wielokrotnie musiał się odnaleźć w nowych sytuacjach. Negocjacje w trakcie konferencji z udziałem pozostałych przedstawicieli aliantów, wymagały od Churchilla zmian postaw i zachowań, który były dostosowane do konkretnych sytuacji. W czasie II wojny światowej umiejętnie odnalazł swoje miejsce i przejął stery, by kierować całym narodem, który do dnia dzisiejszego wiele mu zawdzięcza.

### 3.3. Pytania kontrolne

- 1) Przedstaw wybraną definicję przywództwa i omów ją.
- 2) Kim jest przywódca w ogólnym znaczeniu?
- 3) Scharakteryzuj przywódcę w ujęciu wojskowym.
- 4) Omów istotę przywództwa.
- 5) Przedstaw rodzaje przywództwa i omów je.
- 6) Scharakteryzuj istotę przywództwa wojskowego.
- 7) Co to są kwalifikacje?
- 8) Czym są kompetencje?
- 9) Wykaż różnice pomiędzy kwalifikacjami a kompetencjami.
- 10) Czym są kompetencje przywódcze?
- 11) Wymień i omów etapy procesu doskonalenia.
- 12) Wymień i omów czynniki wpływające na skuteczność przywództwa.
- 13) Omów proces doskonalenia kompetencji przywódczych.
- 14) Omów przywództwo jako czynnik wpierający dowodzenie.
- 15) Udowodnij, że władza stanowi źródło przywództwa.
- 16) Wymień i omów poziomy przywództwa.
- 17) Omów władzę formalną i nieformalną.
- 18) Czym według Ciebie jest charyzma?
- 19) Co to jest autorytet? Jakie znasz jego rodzaje?
- 20) Na czym polega specyfika dowodzenia w środowisku międzynarodowym?
- 21) Scharakteryzuj istotę przywództwa w środowisku międzynarodowym.
- 22) Omów rozwój przywództwa na podstawie drabiny kompetencji przywódczych.

## WYKAZ AKTÓW PRAWNYCH

- 1) Decyzja nr 420/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 12.09.2008 r. w sprawie wprowadzenia w SZ RP systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych.
- 2) Decyzja nr 436/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 12.12.2009 r. w sprawie metodyki szkolenia żołnierzy z przedmiotów „Kształcenie obywatelskie” oraz „Profilaktyka i dyscyplina wojskowa”.
- 3) Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 20.05.2008 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych. (Dziennik Ustaw nr 94, poz. 601).
- 4) Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 08.02.2010 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych. (Dziennik Ustaw nr 34, poz. 184).
- 5) Wytyczne sekretarza stanu w MON ds. społecznych i profesjonalizacji z dnia 02.06.2011 r. do działalności wychowawczej i promocyjnej w resorcie ON na 2012 rok.
- 6) Zarządzenie nr 17/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 23.04.2009. w sprawie utworzenia Wojskowego Centrum Edukacji Obywatelskiej.

## INDEKS RYSUNKÓW

Rys. 1. Czynniki wpływające na skuteczność przywódcy . . . . .	31
Rys. 2. Władza jako źródło przywództwa . . . . .	40
Rys. 3. Poziomy przywództwa . . . . .	44
Rys. 4. Zasady dowodzenia w SZ RP . . . . .	49
Rys. 5. Funkcje dowódcy według ATP-3.2.1 . . . . .	51
Rys. 6. Zasady podejmowania decyzji według AJP-3.2 . . . . .	52
Rys. 7. Podział kompetencji . . . . .	57
Rys. 8. Etapy doskonalenia . . . . .	64
Rys. 9. Przebieg procesu doskonalenia . . . . .	66
Rys. 10. Drabina kompetencji przywódczych . . . . .	68
Rys. 11. Kompetencje przywódcze jako czynnik decydujący o wyznaczaniu na stanowiska kierownicze . . . . .	72
Rys. 12. Przebieg cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia . . . . .	85
Rys. 13. Umiejscowienie zachowań przywódczych w procesie dowodzenia . . . . .	88



## BIBLIOGRAFIA

- Adair J., *Być liderem*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
- Adair J., *Rozwijanie umiejętności przywódczych. Szkolenia, ABC Wolters Kluwer Business*, Kraków 2007.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Avery G. C., *Przywódstwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Boguski J., *Przywódstwo i władza*, OTW im. Adama Chętnika, Ostrołęka 2003.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2000.
- Doktryna systemu dowodzenia SZ RP DD/6.1., Sztab. Gen. 1620/2009, Warszawa 2009.
- DuBrin A. J., *Przywódstwo dla żółtodziobów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Inny słownik języka polskiego PWN*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

- Kaliński M. (red. nauk.), *Edukacja obywatelska żołnierzy. Nowy kształt, nowe wyzwania*. DWiPO MON, Warszawa 2005.
- Kanarski L., Rokicki B., *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, AON, Warszawa 2002.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kręciak J., *Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych*, AON, Warszawa 2003.
- Kręciak J., Wołęjszo J. (red.), *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007.
- Król H., Ludwiczynski A., (red. nauk.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Leksykon PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Leksykon zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2004.
- Leon J., Frąckiewicz J., *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Fundacja Pomocy Antyk, Warszawa 2000.
- Łydka W., *Doskonalenie kompetencji przywódczych oficerów dowództwa brygady*. Rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2013.
- Majewski T., *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2006.
- Makarenko V., *Zacznij zmianę od człowieka w lustrze*, „Gazeta Wyborcza” nr 64 (6282)/2010.
- Mattioli D., *Pracowników trzeba szkolić nawet w kryzysie* (przedruk z „The Wall Street Journal”) „Gazeta Codzienna Dziennik” nr 37 (858)/2009 z dn. 13.02.2009.
- Maxwell J. C., *21 cech skutecznego lidera*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.

- Michniak J., *Zarządzanie w sztabach wojskowych*, AON, Warszawa 2008.
- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. Z. o. o., Warszawa 2010.
- Osmelak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza OPO sp. Z. o. o., Bydgoszcz 1995.
- Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych DD/3.2.5, DWŁąd wewn. 96/2007, Warszawa 2007.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Drukarnia ANTYKWA s. c., Kraków 1998.
- Posobiec J., Prusiński N., (red. nauk.), *Współczesne dowodzenie wojskami – istota i charakter dowodzenia*, AON, Warszawa 2012.
- Rakowska A., Sitek-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Schermerhorn J. R. Jr., *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 1998.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Strzoda M. (red. nauk.), *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2002.
- Szulc B., (kier. nauk.), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. Koncepcja*, AON, Warszawa 2001.
- Wołęjszo J. i in., *Doskonalenie kadr organów dowodzenia szczebla taktycznego WL do realizacji zadań w okresie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2008.



# WOJSKOWE CENTRUM EDUKACJI OBYWATELSKIEJ

IM. PŁK. DYPL. MARIANA PORWITA

*Z wojskiem i dla wojska*



## MULTIMEDIA

DZIAŁALNOŚĆ WYDAWNICZA  
I WYSTAWIENNICZA  
REALIZACJE FILMOWE  
I FOTOGRAFICZNE

## KULTURA

TURYSTYKA HISTORYCZNA I MILITARNA  
AMATORSKA TWÓRCZOŚĆ ARTYSTYCZNA  
FESTIWALE, KONKURSY,  
PRZEGLĄDY, WARSZTATY



## EDUKACJA

STUDIA PODYPLOMOWE  
KURSY DOSKONALĄCE  
SZKOLENIA I WARSZTATY  
WOJSKOWE ZIELONE SZKOŁY

UPOWSZECHNIANIE TRADYCJI  
ORĘŻA POLSKIEGO  
BADANIA SPOŁECZNE  
KONFERENCJE NAUKOWE  
NAUKOWY ZASÓB BIBLIOTECZNY



## LOGISTYKA

ZAOPATRYWANIE W PRASĘ  
CENTRALNA EWIDENCJA UTWORÓW  
PLASTYCZNYCH, FILMOWYCH I FOTOGRAFICZNYCH  
GESTOR SPRZĘTU KULTURALNO-OŚWIATOWEGO

