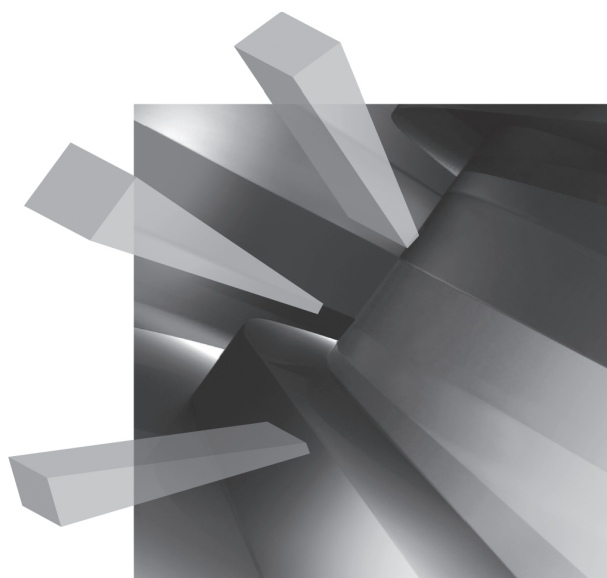


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabasz: Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....	9
Małgorzata Baran: Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor)	22
Agnieszka Izabela Baruk: Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....	33
Radosław Dawidziuk: Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company)	46
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces)....	60
Robert Karaszewski, Andrzej Lis: Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)	72
Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....	81
Marek Krasiński: Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study)	91
Dagmara Lewicka, Anna Rakowska: Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...	102
Marta Moczulska, Janina Stankiewicz: Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....	116
Joanna M. Moczydłowska: Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal)	130

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes)	139
Beata Skowron-Mielnik: Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...	151
Marzena Stor: Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....	164
Czesław Zając: Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....	186
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....	196

Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk

Joanna Kacala

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: joanna.kacala@ue.wroc.pl

Andrzej Michaluk

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. generała Tadeusza Kościuszki
e-mail: amichaluk@wp.pl

EWOLUCJA KONCEPCJI PRZYWÓDZTWA WOJSKOWEGO W DOKTRYNACH ARMII STANÓW ZJEDNOCZONYCH I JEGO IMPLIKACJE W PROCESIE SZKOLENIA KANDYDATÓW NA OFICERÓW SIŁ ZBROJNYCH RP

EVOLUTION OF ARMY LEADERSHIP IN THE DOCTRINES OF THE US ARMY AND ITS IMPLICATIONS IN THE PROCESS OF TRAINING CANDIDATES FOR OFFICERS OF POLISH ARMED FORCES

DOI: 10.15611/noz.2016.2.05

Streszczenie: W artykule przedstawiono koncepcje przywództwa wojskowego (*Army Leadership*), jakie charakteryzują zachowania dowódców różnych szczebli armii USA w perspektywie historycznej. Autorzy prezentują ewolucję poglądów na rolę dowódcy lidera (*Officer-Leader*) w armii amerykańskiej na tle wybranych konfliktów zbrojnych XX i XXI wieku. Ewolucja przywództwa wojskowego jest ukazana na tle doktryn militarnych (*military doctrine*) i regulaminów polowych (*Field Manuals*) armii amerykańskiej. Autorzy zaprezentowali także wyniki badań prowadzonych w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu nad wdrażaniem treści kształcenia w zakresie kompetencji przywódczych podchorążych (*Officer Cadet*) – kandydatów na oficerów Sił Zbrojnych RP.

Słowa kluczowe: przywództwo wojskowe, doktryny i regulaminy armii USA, szkolenie wojskowe, kompetencje przywódcze.

Summary: The article presents the concept of army leadership which the behavior of commanders of different ranks of the USA Army from the historical perspective is characterized by. The authors present the evolution of views on the officer-leader role in the US Army at the background of armed conflict from the XXth and XXIst centuries. Evolution of army leadership

is presented based on military doctrines and Field Manuals of the US Army. The authors also show the results of research conducted at General Tadeusz Kościuszko Military Academy of Land Forces in Wrocław on the implementation of the content of education related to leadership competencies of officer cadets – candidates for the officers of Polish Armed Forces.

Keywords: army leadership, military doctrine and field manuals of the US Army, military training, leadership competencies

*Przywództwo to sztuka sprawienia,
by ktoś zrobił to, co ty chcesz, ponieważ on tego chce.*

Generał Dwight D. Eisenhower

1. Wstęp

Doświadczenia historyczne oraz istota współczesnych konfliktów zbrojnych w kontekście poszukiwania źródeł przewagi na współczesnym polu walki i konkurencyjności rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w obszarze uzbrojenia i wyposażenia wojsk stały się podstawą w przeprowadzaniu we wszystkich armiach NATO zmiany koncepcji przywództwa. Powszechnie przyjmuje się zatem, że najważniejszą drogą do odniesienia sukcesu jest odpowiednie ukształtowanie dowodzenia. Odbywać się to może tylko w taki sposób, który możliwie najbardziej będzie ucieleśniał idee oraz cechy przywództwa. W rezultacie skuteczne przywództwo jest najistotniejszym celem szkolenia oficerów w nowoczesnych armiach [Horyń 2005, s. 101]. Celem artykułu jest przedstawienie kształtowania etapów i zasad silnego przywództwa w armii amerykańskiej oraz możliwości wdrożenia ich w proces kształcenia przyszłych dowódców Sił Zbrojnych RP.

Niewątpliwie główne inspiracje dotyczące przywództwa w wojsku pochodzą obecnie ze źródeł amerykańskich. Współczesna armia Stanów Zjednoczonych, prowadząc w XX i XXI wieku niemal permanentne działania zbrojne w skali zarówno lokalnej, jak i globalnej, dostrzega w przywództwie wojskowym podstawowe źródło swojej przewagi nie tylko militarnej, ale także ekonomicznej, technologicznej, a nawet kulturowej. Wojskowe podręczniki i instrukcje US Army są pełne przykładów amerykańskich dowódców, odnoszących swoje sukcesy dzięki odpowiednim studiom wojskowym (często także cywilnym) i ofiarnej, pełnej poświęcenia służbie w jednostkach liniowych. Tacy generałowie, jak: Joshua Lawrence Chamberlain, George Patton, admirał Arleigh Burke czy H. Norman Schwarzkopf są współcześnie „podręcznikowymi” przykładami skutecznych liderów, „zasada gospodarowania czasem” generała i dwukrotnego prezydenta Dwighta D. Eisenhowera weszła zaś na trwałe do kanonu podręczników akademickich na kierunkach menedżerskich. Należy tu podkreślić, że od czasów Ordwaya Teada, autora *The Art of Leadership*, wielu amerykańskich i brytyjskich specjalistów w zakresie przywództwa

miało rzeczywisty epizod badawczy i edukacyjny w wojskowych ośrodkach szkolenia kadr oficerskich¹.

Współcześnie nadal prowadzona jest dyskusja, czy koncepcje przywództwa w wojsku i biznesie mogą nawzajem korzystać ze swoich doświadczeń. Wydaje się bowiem, że cechy charakterystyczne dla struktur wojskowych trudno przełożyć na działalność biznesu i odwrotnie. Według J. Adaira, reguły obowiązujące w wojsku mają o wiele mniej autorytarny charakter niż się to wydaje menedżerom, którzy nigdy w wojsku nie byli, istota zaś przywództwa, czyli ogólnie pojęta rola lidera i cechy osobowości, jakich się od niego wymaga, pozostają zawsze te same. Niezależnie od tego, czy dotyczą wojska, czy biznesu [Adair 2007, s. 16].

Skuteczne przywództwo w dowodzeniu jednostkami armii USA jest problemem, któremu nadaje się najwyższy priorytet niemal od początku jej utworzenia w XVIII wieku podczas walk o niepodległość. Po II wojnie światowej siły zbrojne USA utrzymywały znaczne siły w Europie w trakcie ponadczterdziestoletniej zimnej wojny ze Związkiem Radzieckim. Wraz z końcem XX wieku armia amerykańska była z kolei zaangażowana w wiele lokalnych konfliktów zbrojnych poza granicami kraju, a status supermocarstwa zdominował kontekst strategiczny w wyznaczaniu celów dla armii. W ostatnich 30 latach armia amerykańska wzięła między innymi udział w następujących operacjach:

- 1983 Grenada – „Urgent Fury” , 19 zabitych.
- 1983 Panama – „Operation Just Cause”, 23 zabitych.
- 1991 Zatoka Perska – „Desert Shield”, 147 zabitych.
- 1992 Somalia – „Restore Hope”, 43 zabitych.
- 1994 Haiti – „Uphold Democracy”, zero zabitych.
- 1999 – lotnictwo USA, w ramach sił NATO, prowadziło działania ofensywne w byłej Jugosławii.
- 2001 Afganistan – „Enduring Freedom”, 3 zabitych. Niestety w trakcie okupacji kraju, we współpracy z NATO (misja ISAF), jednostki wojskowe USA poniosły znaczne straty. Szacuje się je na ponad 2 tys. żołnierzy.
- 2003 Irak – „Iraqi Freedom”, 139 zabitych.
- 2003-2010 Irak – w zamachach terrorystycznych i w działaniach partyzanckich zginęło ok. 4,5 tys. żołnierzy, a aż 32 tys. zostało rannych.

Analiza tych konfliktów wykazała, że jednostki wojskowe są zdecydowanie skuteczniejsze w walce ze zorganizowanym przeciwnikiem, natomiast w dużym stopniu są bezradne w konfrontacji z działaniami partyzanckimi i zamachami terrorystycznymi. Tak więc taktyczne i bezpośrednie dowodzenie pozostało w większości nienaruszone, twórcy doktryny zaś zaczęli dostosowywać teorie i koncepcje przywództwa

¹ Typowym tego przykładem może tu być powszechnie znany wykładowca i publicysta John Adair, który, zanim napisał *Effective Leadership* i *Not Bosses but Leaders*, szkolił podchorążych wojsk lądowych w zakresie przywództwa w akademii wojskowej w Sandhurst w Wielkiej Brytanii.

do sposobu, stylu i celów strategicznych oraz technik przywództwa bezpośredniego. W dotychczasowej praktyce wojskowej przywództwo postrzegano jako zachowania dowódców na najniższych szczeblach dowodzenia (od szczebla dowódcy drużyny/sekcji do szczebla dowódcy kompanii).

2. Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w armii USA

Gdy wspomniane powyżej konflikty zewnętrzne zmieniały idee, koncepcje i sposób myślenia o współczesnym wykorzystaniu sił zbrojnych po okresie zimnej wojny, Armia USA podejmowała liczne prace nad nowym modelem doktryny przywództwa, rozwijając jego strukturę. Impulsem do analizy znaczenia i historii doktryny przywództwa strategicznego były badania prowadzone w 1989 roku, które wykazały, że istniały doktrynalne różnice na poszczególnych poziomach przywództwa. Stosowane pod koniec lat 80. doktryny dowódcze i wykonawcze, jak: *Instrukcja FM 22-103 – Przywództwo i dowodzenie na wyższych szczeblach* [*Field Manual 22-103 ... 1987*], *Rozporządzenie – AR 600-100 – Przywództwo* [*Army Regulation ... 1987*] oraz *broшуra Departamentu Wojskowego – DA Pam 600-80 – Przywództwo wykonawcze* [*Department of the Army Pamphlet 600-80 ... 1987*], wykazały, że przywództwo należy rozpatrywać na trzech poziomach, a nie, tak jak do tej pory, na dwóch.

Jak wspomniano, pod koniec XX wieku większość badań na temat przywództwa skupiała się na poziomie taktycznym i operacyjnym, z pominięciem zachowań przywódczych oficerów odpowiedzialnych za dowodzenie na poziomie strategicznym. Tak więc aż do późnych lat 80. XX wieku doktryna „Army Leadership” nie obejmowała strategicznego przywództwa, koncentrując się na bezpośrednim przywództwie na szczeblu taktycznym. Dyskusja dotycząca teorii strategicznego przywództwa, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz wojska, wpłynęła na nowe pomysły i koncepcje przyjęte w doktrynie. Przywódcy strategiczni zostali zmuszeni do opracowania i oceny własnych właściwych reakcji i metod organizacyjnych w obliczu złożonych problemów dowodzenia w trakcie operacji militarnych.

Jeszcze na początku lat 70. XX wieku Edgar Puryear twierdził, że armia USA wykreowała najlepszych liderów w trakcie II wojny światowej. Ci dowódcy liderzy umiejętnie łączyli samodoskonalenie i odpowiednie doświadczenia wojskowe, poprzedzające przejście odpowiedzialności za skomplikowane wyzwania przywódcze, którym musieli stawić czoło jako dowódcy strategiczni. Dzięki analizie karier wybitnych dowódców, jak: G. Pattona Jr., D. Eisenhowera, D. MacArthura i G.C. Marshalla (od powołania do wojska, poprzez okres podchorążacki, dowodzenie małymi jednostkami, pracę sztabową, aż do końca służby), Puryear sformułował model przywództwa wojskowego od poziomu bezpośredniego do strategicznego [Puryear 1994, s. 9-16]. Jego prace nie zmieniły jednak poglądów na sformułowanie doktryny strategicznego przywództwa także w latach 80. XX wieku.

We wstępie do instrukcji polowej *FM 22-100 – Przywództwo wojskowe* wydanej w październiku 1983 roku czytamy, że „...armia składa się z ludzi, doktryn i instrukcji, struktury, broni i sprzętu. To właśnie przywództwo spaja te wszystkie elementy razem i pozwala im wspólnie funkcjonować. Dobrzy liderzy rozwijają się poprzez niekończący się proces samokształcenia, edukacji, szkoleń i nabywanych doświadczeń” [*Field Manual 22-100 ... 1983*, s. 1-2]. Wskazano zatem drogę do rozwoju dowódców liderów oraz ich podwładnych. Skupiając się na dowódcach szczebla taktycznego – kompanii i batalionów, instrukcja wprowadziła *credo* „**Bądź, Znaj, Wykonuj**” – jako trzy podstawowe zasady przywództwa. Praktycznie, mimo nieznacznych modyfikacji, obowiązuje ona po dziś dzień. Wskazuje dowódcom, jak powinni się rozwijać, aby zostać prawdziwymi liderami. Pozwala to w konsekwencji uzyskać odpowiedzi na takie pytania, jak: Jak szkolić i motywować podwładnych? Jak zwiększać spójność pododdziałów? Jak utrzymywać dyscyplinę? itp. Cytowana instrukcja nie odnosiła się do atrybutów dowódców ponad szczeblem taktycznym. Opisując koncepcję przywództwa, odwołano się do tzw. **Jedenastu starych zasad przywództwa** opracowanych po 1948 roku i opublikowanych w doktrynie dowodzenia jeszcze w 1951 roku [*Field Manual 22-100 ... 1983*, s. 41-44].

1. Poznaj samego siebie i dąż do samodoskonalenia.
2. Bądź biegły w technice i taktyce.
3. Szukaj odpowiedzialność i bierz odpowiedzialność za swoje czyny.
4. Podejmuj decyzje właściwe i w terminie.
5. Dawaj przykład.
6. Poznaj swoich żołnierzy i zwracaj uwagę na ich dobre samopoczucie.
7. Informuj rzetelnie swoich podwładnych.
8. Rozwijaj poczucie odpowiedzialności u swoich podwładnych.
9. Upewnij się, że zadanie jest zrozumiane.
10. Buduj zespół.
11. Wykorzystuj swój zespół zgodnie z jego możliwościami.

Opublikowana w 1986 roku instrukcja *FM 100-5 – Operacje* [*Field Manual 100-5 ... 1986*], podkreśliła znaczenie wykwalifikowanych liderów w osiągnięciu zwycięstwa na wszystkich – strategicznych, operacyjnych i taktycznych szczeblach konfliktów zbrojnych. Jako kontynuacja dyskusji na temat przywództwa, instrukcja ta była zorientowana na perspektywę strategiczną oraz zrozumienie jednolitych i określonych struktur dla działań połączonych.

W 1987 roku uznano potrzebę wyjaśnienia różnic w modelach przywódczych dla młodszych i starszych dowódców. Rozporządzenie wojskowe AR 600-100 *Wojskowe dowodzenie* [*Army Regulation 600-100 ... 1987*], podkreśla, że różne wymiary przywództwa wymagają różnych umiejętności, wiedzy i technik przywódczych. Indywidualne relacje z podwładnymi lub na szczeblu małych pododdziałów powinny wykorzystywać podejście bezpośrednie, podczas gdy wyższe szczeble dowodzenia powinny wykorzystywać metody pośrednie. Zwrócono uwagę również, iż starsi dowódcy powinni utrzymywać także zdolności do dowodzenia bezpośredniego.

W tym samym roku ukazała się FM 22-103 *Przywództwo i dowodzenie na wyższych szczeblach* skierowana na potrzeby zrozumienia dowodzenia organizacyjnego (strategicznego) w całej armii. Wykorzystując badania przeprowadzone od początku lat 80', instrukcja ta miała na celu ustanowienie wspólnych standardów dla dowódców dużych jednostek. Poprzez zdefiniowanie przywództwa, jako „...sztuki bezpośredniego i pośredniego wpływu oraz umiejętność tworzenia warunków dla trwałego sukcesu organizacji w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu” [*Field Manual 22-103 ... 1987*, s. 6], uznano oficjalnie dwa różne poziomy przywództwa.

Dowódcy liderzy mieli zatem legalną władzę, by wydawać rozkazy i posiadać określony autorytet. Przyjmowano, że wszyscy przywódcy wojskowi spełniali kryteria dowódcze, jednak przecież nie każdy dowódca jest zarazem liderem. Ukazano atrybuty przywództwa niezbędne, aby starsi dowódcy mogli osiągnąć sukces poprzez zapewnienie jasnej wizji przyszłość.

Broszury FM 22-103 jak i DA Pam 600-80 stały się istotne dla dowódców wyższego szczebla oraz zmusiły do przemyśleń o różnicach w bezpośrednim i pośrednim przywództwie, koncentrując swoje wysiłki na ważnych elementach wymagających uwagi. To w końcu FM 22-103 [*Field Manual 22-103 ... 1987*, s. 13] i DA Pam 600-80 [*Department of the Army Pamphlet 600-100... 1987*, s. 14] dostarczyły listę *how-to* dla dowódców liderów najwyższych szczebli dowodzenia, określającą praktyczne przykłady realizacji, zamiast, jak to napisano, skupiać się wyłącznie na „samiych ideałach”. Badania dotyczące strategicznego przywództwa ukończono w 1989 r., przyjmując ostatecznie, że istnieją trzy poziomy przywództwa: taktyczne, operacyjne i strategiczne – i że istniejąca doktryna musi być uzupełniona. Zostało to zrobione rok później.

Generał Carl E. Vuono w swoim artykule *Profesjonalizm i armia lat 90-tych*, który ukazał się w „Military Review” w kwietniu 1990, poświęconym w całości tematyce przywództwa [Vuono 1990, s. 2-9], położył nacisk na rozwój lidera za pomocą trzech filarów programu rozwoju: szkoły wojskowej, doświadczeń operacyjnych i samorozwoju. Według jego założeń, dowódcy powinni brać odpowiedzialność za własny rozwój w ramach swoich obowiązków służbowych. Sformułował również **sześć zasad** postępowania, które powinny zapewnić profesjonalizm armii USA. Są to:

1. Bezkompromisowe zaangażowanie w poprawę jakości.
2. Stabilna i silna doktryna, działająca poprawnie zarówno w czasie pokoju, jak i wojny.
3. Różnorodność sił, a w tym wojska ciężkie, lekkie oraz do zadań specjalnych, zarówno w służbie czynnej, jak i w rezerwie.
4. Ciężki, odwzorowujący realia trening.
5. Ciągłe zmiany.
6. Rozwój dowódców o wybitnych umiejętnościach.

Kontynuując zainteresowania gen. Vuono, Ray Palmer – instruktor z CAL (Center for Army Leadership) usprawnił proces rozwoju liderów w armii. Swoją program określał jako „Kompleksowy program wspierający środowisko całej armii”. W 1989

roku Dowództwo Szkolenia i Doktryn (TRADOC – Training and Doctrine Command) poleciło, aby wszystkie kursy dowódcze zaczęły korzystać z programu oceny i rozwoju dowódców (LADP – *Leadership Assessment and Development Program*). Palmer wyjaśnił cel LADP oraz wskazał sposoby, jak należy go osiągnąć za pomocą kursów szkolenia kadr rezerwy (ROTC – *Reserve Officers' Training Corps*). Zgodnie z logiką: jeśli dowódca posiada dobre wyniki i wysokie oceny jego działania na realnym stanowisku, oznacza to, że potencjalnie jest odpowiednim kandydatem na to stanowisko. Palmer w swojej publikacji „Rozwój przywódców w armii” przedstawił **pięć kroków** w procesie oceny przywództwa [Palmer 1990]:

- 1) obserwować wyniki,
- 2) zapisywać czynności,
- 3) klasyfikować działania w kategoriach różnych kompetencji przywódczych,
- 4) ocenić wydajność,
- 5) zapewnić natychmiastową informację zwrotną.

W uaktualnionej instrukcji FM 22-100 – *Przywództwo wojskowe*, z 31 lipca 1990 roku, napisano, że „...armia potrzebuje przywódców, którzy są w stanie postrzegać zagrożenia i przewidywać zadania, wykraczając poza ramy czasu pokoju, co więcej – dowódców, którzy będą wykonywać swoje zadania także w czasie wojny, nawet po długim okresie pokoju” [Field Manual 22-100 ... 1990, s. 3]. Zawarto w niej także wymagania i wskazówki do wzięcia pod uwagę podczas oceny i rozwijania siebie oraz swoich podwładnych.

Ta wersja FM 22-100 skupiła się na dowódcach niższego szczebla, do dowódcy batalionu. Instrukcja wskazywała cztery wymagania, które warunkują skuteczne dowodzenie:

- 1) dowodzić w czasie pokoju w taki sposób, aby być przygotowanym do działań w czasie wojny,
- 2) rozwijać dowódców indywidualnie,
- 3) rozwijać dowodzenie grupowe,
- 4) decentralizacja.

W 1999 roku uaktualniono instrukcję FM 22-100 *Przywództwo wojskowe: Bądź, Znaj, Wykonuj* [Field Manual 22-100 ... 1990, s. 6-7]. Dokument ustanowił podstawowe zasady, zgodnie z którymi przywódcy armii Stanów Zjednoczonych powinni działać, aby wykonać misję oraz dbać o swoich ludzi. Ta instrukcja oferuje ramy, jak dowodzić, biorąc pod uwagę rozwój siebie oraz swoich ludzi.

Wchodząc w XXI wiek, armia USA miała dwa główne dokumenty o tematyce przywódczej: wojskowe rozporządzenie AR 600-100 *Wojskowe dowodzenie* oraz nową instrukcję FM 22-100 *Przywództwo wojskowe: Bądź, Znaj, Wykonuj*.

Przywódcy szczebla strategicznego zostali określani jako ci, którzy posiadają wpływ na większą liczbę ludzi oraz posiadają sztaby, które pomogą im w dowodzeniu i podejmowaniu decyzji. Obejmowała ona szczeble od dowódcy brygady do dowódcy korpusu.

W 2006 roku opublikowana została zupełnie nowa instrukcja FM 6-22 *Przywództwo wojskowe: Kompetentny, Pewny siebie i Odpowiedni* [*Field Manual 6-22 ... 2006*], która kontynuowała politykę ograniczania podręczników przywództwa dla armii. AR 600-100 *Armia – Przywództwo*, aktualizowana rok później, spowodowała, że po raz pierwszy w historii armii USA przywództwo w dokumentach doktrynalnych zostało określone na trzech poziomach, tj: operacyjnym, taktycznym i strategicznym, wzajemnie się uzupełniających, czyli inaczej niż to było dotychczas.

FM 6-22 była skierowana do wszystkich dowódców liderów w armii. Instrukcja określała zarówno definicje przywództwa, ról i wymagań przywódczych, jak i kierunki rozwoju dowódców na wszystkich trzech poziomach [Purvis Jr 2011, s. 35].

Przywódcy musieli stale budować i doskonalić swoje wartości, umiejętności i wiedzę zawodową na różnych poziomach przywództwa. Dla przywódcy szczebli operacyjnego i taktycznego bezpośredni poziom przywództwa powinien być już znany i w pełni zrozumiały dlatego, że był stosowany we wcześniejszych etapach dowodzenia. Oznaczało to konsekwencje w projektowaniu ścieżki kariery. Instrukcja wykluczała możliwość bycia dowódcą wyższego szczebla bez doświadczenia na niższym, co wcześniej nie było jasno określone. Takie rozwiązanie blokowało możliwość dowodzenia tym żołnierzom, których wcześniejszą rolą w armii była praca w sztabach, bez niezbędnego doświadczenia dowódczego.

Na podstawie uwag sekretarza obrony Roberta Gatesa z kwietnia 2008 roku tworzy się nowa refleksja na temat przywództwa wojskowego. Analizując wspaniałe przywództwo generałów Dwighta Eisenhowera i George'a Marshalla, sekretarz Gates przedstawił trzy aksjomaty zaczerpnięte z ich nauki na temat przywództwa w demokratycznym społeczeństwie [Gates 2010]:

- nie walcz, dopóki nie jest to konieczne,
- nie walcz sam,
- nigdy nie walcz długo.

Gates stwierdził, że te pozornie proste zasady są w stanie zapewnić sukces na asymetrycznym polu bitwy, jakim niewątpliwie staje się coraz więcej obecnych konfliktów na świecie.

Przedstawiona powyżej ewolucja poglądów na temat roli przywództwa w dowodzeniu świadczy o tym, że najwyższe organy dowodzenia w armii USA przywiązują dużą wagę do kształtowania kompetencji przywódczych na wszystkich jego poziomach. Szczególną rolę odgrywają tu wiedza, umiejętności (ale także postawy i zachowania) korpusu oficerskiego. Z uwagi na wieloletnie kariery zawodowe oficerów, a następnie generałów, którym powierza się coraz to większe zasoby ludzkie i sprzęt wojskowy ogromnej wartości, doskonalenie kompetencji przywódczych wydaje się wręcz oczywiste. Tylko bowiem tak edukowana i posiadająca odpowiednie doświadczenie kadra jest, zdaniem Naczelnego Dowództwa armii USA, gwarancją powodzenia w walce na różnych frontach działań zbrojnych. Najnowsze doświadczenia z cytowanych w niniejszym opracowaniu konfliktów zbrojnych w pełni ten paradygmat przywództwa wojskowego potwierdzają.

3. Paradoksy w kształtowaniu kompetencji przywódczych kandydatów na oficerów Sił Zbrojnych RP

System kształcenia kadr oficerskich na potrzeby Sił Zbrojnych RP przechodził w ostatnim 25-leciu niewiarygodną liczbę reform. Wiązały się one głównie z ewolucyjnym odejściem od koncepcji 400-tysięcznej armii podporządkowanej strukturom Układu Warszawskiego. Lata 1989-1993 można uznać za pewien „okres przejściowy”, kiedy przeprowadzano intensywne redukcje stanów osobowych i struktur jednostek wojskowych. Weryfikowano także kadrę zawodową pod kątem nowych wymagań. Równocześnie wycofano z Polski jednostki radzieckie, co stworzyło przesłanki do rozpoczęcia procedury wstąpienia Polski do NATO. Pięć lat później (12.03.1999) Polska uzyskała pełne członkostwo w NATO. Od tej pory trwa okres reformowania Sił Zbrojnych RP, które od 2010 roku przeszły na status armii zawodowej, zamykając definitywnie okres armii „z poboru”.

Akcesja Polski do NATO w znaczącym stopniu ożywiła dyskusję na temat znaczenia skutecznego przywództwa w procesach dowodzenia i kierowania w Siłach Zbrojnych RP. W tej złożonej sytuacji, związanej z reformami nie tylko struktur Sił Zbrojnych, ale także uzbrojenia, systemów dowodzenia, systemów szkolenia kadr, jednostek administracji wojskowej itp. tworzony jest system nowoczesnej armii XXI wieku, przed którą stają wyzwania co najmniej tak trudne, jak te w okresie zimnej wojny.

Skalę przemian w wyższym szkolnictwie wojskowym najlepiej ilustruje porównanie liczby wyższych szkół oficerskich kształcących oficerów na potrzeby wojsk lądowych, jakie funkcjonowały w Polsce w roku 1989 (było ich 11), z istniejącą od 2004 roku tylko jedną Wyższą Szkołą Oficerską Wojsk Lądowych we Wrocławiu, której mury opuszcza co roku jedynie około 140 absolwentów oficerów wojsk lądowych (szerzej na ten temat [Kacała, Michaluk 2014, s. 71-82; 2015, s. 45-53; Michaluk, Kacała 2014, s. 50-63]).

Problematyka przywództwa wojskowego w szkolnictwie wojskowym paradoksalnie znajdowała się przez dziesięciolecia na peryferiach zarówno systemu szkolnictwa wojskowego, jak i wieloszczeblowego systemu dowodzenia jednostkami Sił Zbrojnych RP.

Terminologię przywództwa aplikowano jako pojęcie równoważne dowodzeniu, bez wnikania w złożoną materię tych dwóch pojęć. Dowódca był więc „z założenia” przywódcą, choć nie nazywano tego wprost. Niewątpliwie na etapie szkolenia kandydatów na żołnierzy zawodowych (oficerów i podoficerów) mieliśmy do czynienia z elementami zachowań przywódczych, trudno byłoby jednak znaleźć dokumenty normujące tę problematykę w sposób choćby zbliżony do amerykańskiego.

Od roku 1967, kiedy powołano wyższe szkoły oficerskie nadające absolwentom tytuł inżyniera dowódcy, aż po rok 1989, kiedy w wyższym szkolnictwie wojskowym zaczęto wdrażać program tzw. porównywalności dyplomów z tymi, jakie otrzymywali absolwenci uczelni cywilnych, problematyka przywództwa niemal nie

istniała w programach kształcenia. Niemal, bo jednak zdarzali się wykładowcy, a także dowódcy pododdziałów szkolnych, którzy niejako przemycali treści z zakresu przywództwa, odnosząc je z reguły do wybitnych dowódców².

W roku 1989 w ówczesnej Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Zmechanizowanych we Wrocławiu rozpoczęto wdrażanie nowego programu kształcenia zorientowanego na kierunek *Zarządzanie*, co było rezultatem podjętej współpracy z Wydziałem Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Po raz pierwszy w historii uczelni wrocławskiej pojawiły się przedmioty, których zadaniem było wzmocnienie kompetencji dowódczych o kompetencje menedżerskie. Paradoks polegał tu na tym, że w tym czasie na politechnice (i nie tylko), kształcąc menedżerów dla biznesu, cytowano przykłady wybitnych dowódców wojskowych, kumulujących w sobie potencjał zarówno dowódczy, jak i przywódczy. Charakterystycznym przykładem może tu być choćby wykorzystywanie struktury dywizjonalnej autorstwa Napoleona Bonaparte czy zasady Eisenhowera w skutecznym gospodarowaniu czasem. Tak więc to cywilni nauczyciele akademicy wdrażali treści przywódcze w szkole wojskowej. Ten „import” wiedzy o przywództwie na grunt wojska, który dokonał się dzięki cywilom, nie był tylko polską specjalnością. Podobnie duży wkład w kształcenie kompetencji przywódczych kadetów Brytyjskiej Królewskiej Akademii Wojskowej w Sandhurst wniósł w latach 1961-1967 znany specjalista z zarządzania John Adair, co zaowocowało później licznymi publikacjami na ten temat.

W warunkach wrocławskiej uczelni wojskowej rolę taką odegrali M. Cenin i S. Chełpa, którzy realizowali nowatorski program z *Psychologii wojskowej* począwszy od 1990 roku do 1998. Badania prowadzone nad przywództwem wojskowym zaowocowały interesującą publikacją, która była jak na owe czasy unikatową pozycją zorientowaną na praktyczne doskonalenie zachowań przywódczych młodej kadry oficerskiej (zob. [Cenin, Chełpa 1998]). Zastosowany w niej specyficzny język wojskowy, często na granicy slangu, był wyjątkowo dobrze odbierany zarówno przez podchorążych, jak też młodą kadre dowódczą.

4. Zakończenie

W obecnych, wysoko zmiennych warunkach, trudno mówić o stabilizacji procesu kształcenia, tym bardziej że proces modernizacji Sił Zbrojnych RP jeszcze się nie skończył. Tymczasowość rozwiązań kadrowych i permanentne zmiany w strukturach dowodzenia są przesłanką do intensyfikacji działań w obszarze kształtowania kompetencji przywódczych młodych kadr dowódczych, którym za kilka lat będzie się powierzało coraz to liczniejsze zasoby ludzkie oraz nowoczesny sprzęt i uzbroje-

² Jak pisał jeszcze w 1998 roku R. Pęksa, „...słaba popularność przywództwa wojskowego w Polsce nie wynika – jak starają się to uzasadnić niektórzy – z tego, że jest ono obce naszym tradycjom i mentalności, ale raczej z braku ciągłości tradycji przywództwa politycznego, ogólnego, gospodarczego i wojskowego, które może się rozwijać w warunkach pełnej demokracji oraz gospodarki rynkowej” (por. [Kanarski, Pęksa, Żak 1998, s. 133]).

nie. Rolą uczelni jest swoiste antycypowanie przyszłego pola walki, które na naszych oczach przekształca się w konflikty hybrydowe bez wyraźnie ugrupowanego przeciwnika. Ranga przywództwa zaczyna być postrzegana jako realnie niekwestionowana. Znajduje to odzwierciedlenie w programach kształcenia nie tylko kandydatów na oficerów, ale także studentów cywilnych na kierunku *Zarządzanie*. W edycjach programowych na studiach pierwszego stopnia od roku 2012 wprowadzono przedmiot *Przywództwo w dowodzeniu* w wymiarze ponad 30 godzin, który uzupełniają liczne treningi potencjału kierowniczego, zajęcia z psychologii wojskowej, zarządzania zasobami ludzkimi itp. Również w procesie kształcenia specjalistyczno-wojskowego organizowane są zajęcia terenowe i praktyki dowódcze w jednostkach wojskowych, które mają pomóc młodym absolwentom w podjęciu dowodzenia w jednostkach wojskowych, w których podwładnymi będą doświadczeni podoficerowie i szeregowi zawodowi. Zdobycie i utrzymanie autorytetu wśród podwładnych oraz osiągnięcie realnego przywództwa staje się zadaniem coraz trudniejszym. Było to także impulsem do uruchomienia szerszych badań statutowych w uczelni nad skuteczniejszym i wieloaspektowym doskonaleniem kompetencji przywódczych w spójnym systemie wiedzy, umiejętności w zakresie kompetencji społecznych. Projekt ten jest w trakcie realizacji, a jego ukończenie planuje się na rok 2016. Liczymy wówczas na jego wdrożenie do praktyki służbowej, co sprawi, że uczelnia osiągnie wreszcie pożądaną i efektywną poziom edukacji w obszarze przywództwa.

Literatura

- Adair J., 2007, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Army Regulation 600-100*, 1987, *Army Leadership*, DC: HQ Department of the Army, Washington.
- Cenin M., Chelpa S., 1998, *Psychologia wojskowa*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Społeczno-Wychowawczy, Oddział Edukacji Obywatelskiej, Warszawa.
- Department of the Army Pamphlet 600-80, Executive Leadership*, 1987, DC: HQ Department of the Army, Washington.
- Field Manual 6-22*, 2006, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*, DC: HQ Department of the Army, Washington.
- Field Manual 22-100*, 1983, *Military Leadership*, DC: HQ Department of the Army, Washington.
- Field Manual 22-100*, 1990, *Military Leadership*, DC: HQ Department of the Army, Washington.
- Field Manual 22-100*, 1999, *Army Leadership: Be, Know, Do*, DC: HQ Department of the Army, Washington 1999.
- Field Manual 22-101*, 1985, *Leadership Counseling*, DC: HQ Department of the Army, Washington.
- Field Manual 22-102*, 1987, *Soldier Team Development*, DC: HQ Department of the Army, Washington.
- Field Manual 22-103*, 1987, *Leadership and Command at Senior Levels*, DC: HQ Department of the Army, Washington.
- Field Manual 25-100*, 1988, *Training the Force*, DC: HQ Department of the Army, Washington..
- Field Manual 100-1*, 1986, *The Army*, DC: HQ Department of the Army, Washington.
- Field Manual 100-5*, 1986, *Operations*, DC: HQ Department of the Army, Washington.
- Gates R., 2010, *Reflections on Leadership*, <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/2010winter/Gates.pdf> [pobrano: 12.10.2015].

- Horyń W., 2005, *Przywództwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym*, WSOWL, Wrocław.
- Kacała J., Michaluk A., 2014, *Doskonalenie postaw przywódczych w warunkach uczelni wojskowej – dylematy i kierunki dalszych badań*, Management Forum, nr 4 (358).
- Kacała J., Michaluk A., 2015, *Przywództwo a zarządzanie jednostką Sił Zbrojnych RP: aspekt edukacyjny*, [w:] Siemiński M., Krukowski K. (red.), *Tendencje w zarządzaniu organizacją publiczną*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Kanarski L., Peksa R., Żak A.C., 1998, *Przywództwo wojskowe: tradycje – teoria – praktyka*, Ministerstwo Obrony Narodowej. Departament Społeczno-Wychowawczy, Oddział Edukacji Obywatelskiej, Warszawa.
- Michaluk A., Kacała J., 2014, *Kształtowanie zachowań i postaw przywódczych dowódców i menedżerów*, Nauki o Zarządzaniu, nr 4(21), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Palmer R., 1990, *Developing Army Leaders: The Leadership Development and Assessment Process*, Military Review, no. 4.
- Purvis J.K. Jr, 2011, *Four Decades and Five Manuals: U.S. Army Strategic Leadership Doctrine, 1983-2011*, School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas 2011.
- Puryear E.F. Jr, 1994, *19 Stars: A Study in Military Character and Leadership*, Presidio, Novato.
- Vuono C.E., 1990, *Professionalism and the Army of the 1990s*, Military Review, April.