

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 358

Management Forum 4

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Adela Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 3 ; ; -53; 4 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp.....	7
Maria Aluchna: Reformy <i>corporate governance</i> po kryzysie finansowym ...	9
Beata Skowron-Mielnik: Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer brandingu	25
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y	39
Katarzyna Gadomska-Lila: Kulturowe aspekty doskonalenia przedsiębiorstwa na przykładzie międzynarodowego koncernu	49
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw	58
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Doskonalenie postaw przywódczych w warunkach uczelni wojskowej – dylematy i kierunki dalszych badań ...	71

Summaries

Maria Aluchna: Corporate governance reforms after financial crisis.....	24
Beata Skowron-Mielnik: Building employee involvement in a process of progressing an enterprise within a use of employer branding	38
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Building the engagement of generation Y employees.....	48
Katarzyna Gadomska-Lila: Cultural aspects of improvement in an enterprise. A case of a multicultural concern	57
Maja Sajdak: The concept of agility in shaping companies' competitiveness	70
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Improving attitudes of leadership in terms of a military academy – dilemmas and directions for further research	81

Joanna Kacała

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Andrzej Michaluk

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

DOSKONALENIE POSTAW PRZYWÓDCZYCH W WARUNKACH UCZELNI WOJSKOWEJ – DYLEMATY I KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ

Streszczenie: Wystąpienie dotyczy rozwiązań organizacyjno-szkoleniowych w zakresie kształtowania kompetencji przywódczych kandydatów na oficerów – podchorążych Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych. Podstawą do rozważań są dylematy towarzyszące funkcjonowaniu liderów w organizacjach (także wojskowych) prezentowane w literaturze nauk o zarządzaniu. Dokonano analizy programu kształcenia podchorążych w zakresie wiedzy menedżerskiej i dowódczej oraz umiejętności i postaw przywódczych (dowódczych) i wskazano kierunki możliwych usprawnień. Wiązałoby się to nie tylko z modyfikacją procesu kształtowania kompetencji przywódczych w programie studiów, lecz także z usprawnieniem procesów rekrutacji kandydatów do zawodu oficera oraz szerokiej ewaluacji kształcenia na wszystkich jego poziomach. Autorzy proponują systemowe rozwiązanie angażujące kadrę nie tylko dydaktyczną Wydziału Zarządzania i Instytutu Dowodzenia WSOWL, lecz także dowódczą i instruktorską w centrach i ośrodkach szkolenia wojsk lądowych.

Słowa kluczowe: przywództwo, kompetencje dowodzenia, uczelnie wyższe.

DOI: 10.15611/pn.2014.358.06

1. Wstęp

Uczelnie wojskowe od kilku lat próbują pogodzić programy wiedzy menedżerskiej oraz przywódczej. Wieloletnie doświadczenia Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych (WSOWL) w zakresie przeprowadzania rekrutacji i selekcji kandydatów na studia (kandydatów na żołnierzy zawodowych) dowodzą, że mimo znacznej liczby osób ubiegających się o przyjęcie, zaledwie połowa z nich spełnia kompetencje progowe określone dla podchorążych na studiach I stopnia. Selekcja kandydatów jest zorientowana tylko na ocenę dwóch obszarów kompetencji (tu: umiejętności): sprawność fizyczną i znajomość języka angielskiego. Uzupełniającym elementem jest także ocena z wybranych przedmiotów maturalnych (głównie matematyki).

Paradoksalnie, pomimo zastosowania tych kryteriów selekcji, w trakcie studiów to właśnie z osiągnięciem tych kompetencji jest najwięcej problemów, co owocuje koniecznością przeznaczenia znacznej części zajęć na te przedmioty. Wynika to z konieczności wywiązania się kandydatów na żołnierzy zawodowych z rygorów semestralnych sprawdzianów sprawności fizycznej, a także zaliczenia końcowego testu sprawności fizycznej w trakcie egzaminu oficerskiego. Podobnym kryterium jest konieczność uzyskania w trakcie studiów sprawności znajomości języka angielskiego na poziomie co najmniej SPJ 3232 wg normy NATO Stanag 6001 (zob. [Decyzja nr 510/MON ... 2010]). Natomiast umiejętności przywódcze są weryfikowane dopiero na stanowiskach pracy, a także na stanowiskach bojowych. Celem opracowania jest analiza kształtowania i doskonalenia postaw przywódczych w procesie kształcenia studentów uczelni wojskowych.

Przywództwo w organizacji wojskowej jest najczęściej utożsamiane ze stanowczością, ekspansywnością i orientacją na wyniki, ale także ma tendencję do utrzymywania (konserwacji) zachowań konformistycznych. Silne osobowości z elementami charyzmy, które w „ponadprzeciętnej” reprezentacji trafiają do wojska, mają bowiem tendencję do „wodzostwa”, utrzymywania ładu w organizacji opartego na strachu i wymuszania na podwładnych rezygnacji z ich ambicji zawodowych. Choć kadencyjność pełnienia służby na stanowiskach służbowych wyeliminowała zjawisko wieloletniego „zasiedzenia” żołnierzy na swoich stanowiskach służbowych i działań o charakterze „blokowania” podwładnych do ich objęcia, to jednak znowu pojawiają się tendencje do powtarzania kadencji na danym stanowisku, uniemożliwiając rozwój oczekującym na awans podwładnym. Odczuwalny jest brak atmosfery wzajemnego zaufania, okazywania szacunku i włączania podwładnych w proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Żołnierze deklarują oczekiwanie na wskazanie im wizji dalszej służby oraz zaprojektowania drogi osiągnięcia indywidualnych celów [Michaluk, Kacała 2013].

2. Rola i znaczenie przywództwa w dowodzeniu organizacją

Skuteczne funkcjonowanie przywódców (liderów) w organizacjach jest reprezentowane w literaturze nauk o zarządzaniu niezwykle obszernie. Powszechnie przyjmuje się, że pierwsza naukowa publikacja poświęcona tej tematyce była napisana przez Ordwaya Teada jeszcze w 1934 roku [Tead 1935]. Interesujące, że wielu autorów, wyjaśniając problem przywództwa, wykorzystuje w tym celu przykłady wybitnych dowódców wojskowych, strategów, wodzów, marszałków czy generałów, którzy są często dość zgrabną ilustracją problemów skutecznego kierowania (dowodzenia) czy choćby tylko rozwiązywania procesów decyzyjnych w sytuacjach niepewności czy transformacji (zmian). W literaturze można znaleźć wiele różnych „analiz przypadków”, które ilustrują: odwagę, decyzyjność, sprawność organizacyjną czy geniusz taktyczny, ale także niezwykle szacunek podwładnych dla takich wybitnych dowódców, jak: Aleksander Macedoński, Napoleon, J. Piłsudski, B.L. Montgome-

ry, G. Patton, D. Eisenhower, H.N. Schwarzkopf i in. Dostępnych jest także wiele publikacji, które ukazują również „ciemną” stronę kierowania (także dowodzenia) poprzez przedstawienie takich cech menedżerów (dowódców), jak: grubiaństwo, nadmierne ambicje, tchórzostwo, konserwatyzm, brak poszanowania godności i życia podwładnych, głupota itp. (zob. choćby [Bacon 2013; Regan 1992]). Czym jest zatem przywództwo i czy jest tożsame z dowodzeniem?

Poszukiwania cech i charakterystyki przywódcy trwają od wieków. Filozoficzne dzieła, takie jak *Państwo* Platona czy *Żywoty równoległe* Plutarcha, miały być odpowiedzią na pytanie: Jakie cechy wyróżniają człowieka jako przywódcę? Podstawą do tych rozważań było wczesne rozpoznanie znaczenia przywództwa i założenie, że jest ono zakorzenione w cechach, jakie dana osoba może posiadać. Podejście takie znane jest obecnie jako „teoria cech przywództwa” [Internet 3 (2014)]. Sam Arystoteles twierdził, że ludzie, w momencie narodzin, są dzieleni na rządzących i rządzonych [De La Torre, Floyd-Thomas 2011]. Koncepcja przywódcy sytuacyjnego jest jednak przypisywana Sokratesowi, który wcześniej zwrócił uwagę, że kobiety greckie (tkaczki ateńskie), które mają większą wiedzę i umiejętności od mężczyzn, są powszechnie akceptowane jako przywódcy. Współcześnie, kiedy na szczytach biznesu, ale także w wielu armiach, na stanowiskach dowódczych mamy kobiety, takie stwierdzenia już nie szokują.

W literaturze trudno znaleźć jedną, uniwersalną teorię opisującą to bezsprzecznie fascynujące zjawisko:

Dwight D. Eisenhower uważał, że przywództwo, to „...sztuka sprawienia, by ktoś zrobił to, co ty chcesz, ponieważ on tego chce” [Fritzhenry (2014), s. 71].

Z kolei John D. Rockefeller twierdził, że „na dobre przywództwo składa się pokazywanie zwykłym ludziom, jak wykonywać niezwykłą pracę” [Fritzhenry (2014), s. 82].

M. Armstrong [2007, s. 245] w swojej monografii poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi pisze, że przywództwo można zdefiniować jako „umiejętność przekonania innych, by zechcieli zmienić swoje zachowania”.

Wielu autorów analizuje kwestię źródeł tego wpływu przywódcy na grupę. Mogą one bowiem mieć charakter formalny, związany z zajmowaniem stanowiska służbowego kierowniczego (dowódczego), jak też nieformalne, gdzie przywództwo oznacza zdolność wywierania wpływu pojawiającą się poza formalną strukturą organizacji, co ich zdaniem często bywa nawet ważniejsze [Robbins, Judge 2012, s. 256].

Dowódcy wojskowi, jak choćby admirał Arleigh Burke, postrzegają przywództwo jako „zrozumienie ludzi i angażowanie ich do pomocy w wykonaniu zadania, co wymaga takich dobrych cech, jak: integralności, poświęcenia, bezinteresowności, wiedzy, umiejętności jak i zdeterminowania do nieakceptacji porażki” [Montor 1998, s. 18].

Poza próbami zdefiniowania przywództwa *sensu stricto* powstało wiele teorii opisujących to zjawisko. Na przykład R. Stogdill [1974, s. 6] w swoim podręczniku *Handbook of Leadership* przedstawił podejście procesowo-właściwościowe. Polega ono na tym, że przywództwo jako proces ukierunkowane jest na zgranie członków ustalonej grupy, aby osiągnąć pewien wspólny dla nich cel. Właściwość z kolei oznacza zespół cech,

które posiada osoba potrafiąca skutecznie takie działania skoordynować oraz wpływać na grupę. Warto dodać jednak, że cechy te mogą wynikać z układów formalnych lub nieformalnych. „Przywództwo tym się wyróżnia od innych postaci władzy, że posiada zwolenników, czy wręcz wyznawców, aktywnych sympatyków i stronników wspierających podmiot przywódczy, i w ten sposób pośrednio lub bezpośrednio partycypujących w sprawowaniu przez niego władzy. Przywództwo wiąże się więc ze szczególną więzią pomiędzy stronami relacji władzy” [Kaczmarek 2001, s. 267].

Wynika z tego więc, że dla przywódcy kluczowe będzie zyskanie poparcia grupy w zakresie cech i wartości, które są dla niej istotne. Uznanie takie jest niemierzalne i w dużym stopniu zależy od subiektywnego postrzegania ich przez grupę. Oczywiście nie da się oddzielić przywództwa formalnego i nieformalnego. Najczęściej będzie ono mieszaniną obu. W związku z tym B. Kaczmarek [2001, s. 268] twierdzi, że z przywództwem mamy do czynienia wówczas, kiedy „podmiot władzy mający określone cele odzwierciedlające reprezentowane przez niego interesy we współzawodnictwie i konflikcie lub kooperacji z innymi uczestnikami stosunku władzy potrafi skutecznie zmobilizować dostępne zasoby społeczne, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić potrzeby i motywacje zwolenników”.

W tym kontekście mieści się opinia, według której przywództwo można uznać za efektywne, jeśli ma zdolność do zaspokajania:

- 1) potrzeb własnych (uznania, aprobaty, sukcesu);
- 2) wymagań położonych (realizacji stawianych zadań);

3) potrzeb członków grupy (uznania, szacunku, sukcesu) [Kanarski, Pomyłka, Rokicki 2002, s. 30-32].

Definiowanie zjawiska przywództwa, z uwagi na swoją złożoność i „rozmytość”, bywa niekiedy dość osobliwe. Jest to efekt poszukiwań pewnych analogii do dziedzin nauki innych niż psychologia, politologia czy nauki o zarządzaniu. Interesującym przykładem mogą być definicje przywództwa oparte na matematyczno-fizycznym pojęciu *atraktora*, tj. pojęciu z zakresu teorii chaosu. „Atraktor w analizie układów dynamicznych to zbiór w przestrzeni fazowej, do którego w miarę upływu czasu zmierzają trajektorie rozpoczynające się w różnych obszarach przestrzeni fazowej. Atraktoorem może być zatem punkt, zamknięta krzywa (cykl graniczny) lub fraktal (dziwny atraktor)” [Internet 2 (2014)]. Wychodząc z tych przesłanek, R. Mrówka [(2014)] definiuje przywództwo jako: „zdolność do podejmowania pewnych działań lub tworzenia idei w określonej grupie (organizacji, społeczeństwie), które przyciągają i koncentrują członków owej grupy w długim czasie”. Jak pisze K. Blanchard, autor kultowej książki *One-minute manager*, przez lata przywództwo definiowano jako proces wpływu na ludzi. Współcześnie definicja przywództwa została wg niego zmodyfikowana na „umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwalanie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do >>większego dobra<< rozumianego przez autora jako to, co jest najlepsze dla wszystkich zaangażowanych osób, a nie jedynie wybranych” [Blanchard i in. 2007, s. XIV]. Według J. Adaira [2007, s. 17], „... przywództwo – jak wszystkie zagadnienia związane z relacjami międzyludzkimi – nie

da się do końca zbadać i opisać, bowiem ma w sobie tę >>irracjonalną cząstkę, która pojawia się i znika jak błysk skrzydeł zimorodka nad stawem<< i zawsze pozostanie coś do odkrycia w tej dziedzinie”.

Niewątpliwie niektórzy ludzie z natury posiadają cechy pożądane u przywódców. Można do nich zaliczyć niektóre usposobienia, inteligencję lub umiejętności interpersonalne. Pomimo że predestynują one kogoś w pewnym stopniu do przyjęcia roli przywódcy, ich brak można zrekompensować poprzez ich nabycie, np. za pomocą treningu. Według Rachael Fisher-Layne, wiceprezes firmy Jennifer Connelly Public Relations (JCPR), do tych cech należy zaliczyć [Internet 1 (2014)]:

1. Szczerłość – pozwala podwładnym uzyskać jasny obraz sytuacji oraz Twojej osoby.

2. Pewność – musisz trzymać się ustalonego planu działania. Jeśli sam nie wiesz, co trzeba zrobić, skąd mają to wiedzieć Twoi podwładni?

3. Pasja – cokolwiek robisz, musisz wkładać w to uczucie.

4. Respekt – niefaworyzowanie jednych ludzi ze względu na status społeczny, rangę w organizacji itd. nad drugimi. Traktowanie wszystkich jednakowo.

5. Znakomite zdolności przekonywania – ludzie muszą wierzyć Tobie, jak i w Ciebie. To, jak ludzie Cię widzą, i Twoja reputacja, to klucze do sukcesu.

Posiadanie wszystkich tych cech zapewne – samo w sobie – nie uczyni z danej osoby idealnego lidera, jednak przywódca powinien niewątpliwie posiadać odpowiedni zestaw kompetencji, czyli: wiedzy teoretycznej, umiejętności praktycznych, doświadczenia, zachowań czy postaw, które zapewnią mu zdolność wywierania wpływu na grupę i skutecznego osiągnięcia założonych (i zaakceptowanych) przez nią celów.

3. Kształtowanie kompetencji przywódczych oficerów

Zainteresowanie kształtowaniem postaw i umiejętności przywódczych wśród żołnierzy, szczególnie oficerów, w różnych armiach jest niezwykle popularne. Przykładem takich działań mogą być choćby szkolenia w zakresie przywództwa, jakie w latach sześćdziesiątych XX wieku organizował, cytowany już wcześniej, J. Adair w akademii wojskowej w Sandhurst, a następnie w Royal Air Force i Royal Navy, co w konsekwencji zaowocowało koncepcją przywództwa funkcjonalnego (*functional leadership*) a następnie przywództwa zorientowanego na działanie (*action-centred leadership* – ACL) [Adair 1968].

Działania te dowodzą, że o ile trudne (lub wręcz niemożliwe) jest modyfikowanie cech osobowych, o tyle jednak, poprzez odpowiednią selekcję i trening działania w różnych warunkach, możliwe jest doskonalenie umiejętności przywódczych, a przynajmniej nabycie zachowań czyniących kierowanie (także dowodzenie) bardziej skutecznym.

Pierwszy profesjonalny zespół, którego zadaniem było opracowanie metody selekcji dowódców, został powołany w maju 1942 roku przez brytyjskiego szefa sztabu generalnego sir Ronalda Adama. Metodę tę, nazwaną później Assessment

Centre – AC¹, wykorzystano do selekcji dowódców wojsk lądowych, RAF-u i Royal Navy. Zespół ten, nazwany WOSB (War Office Selection Board), składał się z doświadczonych oficerów, psychologów i psychiatrów, jak choćby wybitny australijski psycholog społeczny W.R. Bion, odznaczony za pracę w tym zespole Orderem za Wybitną Służbę.

Kandydaci na żołnierzy zawodowych w korpusie oficerskim Sił Zbrojnych RP, którzy aplikują do wyższych szkół oficerskich i akademii wojskowych, nie są niestety w jakiś szczególnie sposób diagnozowani pod kątem posiadania indywidualnych predyspozycji przywódczych. Podstawowe badania diagnostyczne, jakie się realizuje, służą jedynie wydaniu **orzeczenia o braku przeciwwskazań** psychologicznych **do pełnienia zawodowej służby wojskowej**. Orzeczenia takie wydają wojskowe pracownice psychologiczne właściwe dla miejsca zamieszkania kandydata i są one wynikiem badania obejmującego ocenę: sprawności intelektualnej, cech osobowości, sprawności psychomotorycznej oraz poziomu dojrzałości emocjonalnej i społecznej². Drugą kwalifikacją do pełnienia służby kandydackiej do korpusu oficerskiego jest test sprawności fizycznej, który zawiera elementy oceniające: siłę, szybkość i wytrzymałość kandydata. Kwalifikacja ta ma miejsce już na obiektach uczelni wojskowej w ramach egzaminu wstępnego i kandydaci, którzy nie zostali pozytywnie zweryfikowani w pracowniach psychologicznych, nie są do niej dopuszczeni. Dotyczy to także osób, które nie uzyskały pozytywnej weryfikacji (kategorii zdrowia Z) od właściwej wojskowej komisji lekarskiej. Doświadczenia z ubiegłych lat dowodzą, że testów sprawności fizycznej nie zalicza średnio aż 40-50% osób ubiegających się o studia, co niewątpliwie jest też miarą ... braku umiejętności samooceny, tak ważnej w zachowaniach przywódczych.

Kandydaci przyjęci do WSOWL na studia w charakterze kandydatów na żołnierzy zawodowych rozpoczynają żmudny proces edukacyjny, który obejmuje zarówno treści „cywilne” związane z wybranym kierunkiem studiów, jak też wojskowo-specjalistyczne odpowiednie dla wybranego korpusu osobowego i grupy osobowej. Kryteria prowadzenia studiów cywilnych dość jednoznacznie określają wymagania w zakresie treści i czasu studiów. Tak więc w tym samym okresie (5 lat), obok przedmiotów z zakresu zarządzania, ekonomii, nauk humanistycznych, matematyki i statystyki, języków obcych, wychowania fizycznego itp., realizowany jest cały blok przedmiotów wojskowych, jak: podstawy dowodzenia, środki dowodzenia, taktyka rodzajów wojsk, topografia, teoria i praktyka strzelań, regulaminy itp. Taki układ istniał w szkołach oficerskich „od zawsze”, jednak zgoda kierownictwa MON na

¹ Niektóre źródła podają, że metodę tę zapoczątkowano w Indiach 1500 lat temu i stosowano do selekcji kandydatów na najwyższe stanowiska państwowe. Metoda ta miała składać się z: obserwacji, oceny wyników, oceny przez tych, którzy znali kandydata, wywiadów i innych form testowania (za: [Rao, Junea 2007 (2014), s. 3]).

² Podstawa: Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 sierpnia 2009 r. w sprawie badań psychologicznych osób zgłaszających chęć pełnienia zawodowej służby wojskowej, DzU 2009, nr 150, poz. 1214.

spełnienie kryteriów porównywalności dyplomów szkół wojskowych z cywilnymi na analogicznych kierunkach znacznie tę sytuację skomplikowała. W wyniku wielu kompromisów, obecny wymiar godzin zajęć w WSOWL na kierunku *zarządzanie* na studiach I stopnia wynosi od **4293** (dla specjalności *przeprawowej*) do **4398** godzin zajęć (dla *specjalności zmechanizowanej*). Jest to ponaddwukrotność liczby godzin, jaka obowiązuje studentów na analogicznym kierunku studiów I stopnia w uczelniach niewojskowych w kraju. Jak się wydaje, winien to być zatem wystarczający czas, aby nie tylko dokonać pogłębionej diagnozy predyspozycji przywódczych wszystkich podchorążych, ale też – by doskonalili kompetencje przywódcze w zakresie wystarczającym do objęcia pierwszego i kolejnych stanowisk służbowych w jednostkach wojskowych.

W systemie edukacyjnym w WSOWL dużą uwagę przywiązuje się do kształtowania szeroko rozumianych *kompetencji dowódczych*. Z uwagi na kierunek studiów *Zarządzanie*, ma to miejsce równoległe z kształtowaniem także *kompetencji menedżerskich* i procesy te w wielu miejscach są współbieżne. W uczelni mamy świadomość, że podchorążowie po ukończeniu studiów będą dowodzić pododdziałami wojsk lądowych, zupełnie innych niż to bywało w przeszłości. Obecnie w składzie podstawowych elementów struktury jednostki wojskowej: plutonu czy kompanii służą świetnie wyszkoleni żołnierze zawodowi, z których wielu posiada wieloletnie doświadczenie wojskowe, będące konsekwencją odbytych licznych szkoleń poligonowych i ćwiczeń. Liczne grono podwładnych nowych absolwentów WSOWL zdobywało doświadczenie na misjach wojskowych w Iraku czy Afganistanie. Objęcie stanowiska dowódcy tych żołnierzy przez młodego oficera bez większego doświadczenia zawodowego to przede wszystkim spore wyzwanie w zakresie umiejętności wyboru właściwego stylu dowodzenia i kształtowania pożądanej motywacji podwładnych, w tym także w trakcie zajęć szkoleniowych, doskonalących i zgrzewających zespoły zadaniowe.

Dowódca plutonu, absolwent WSOWL, sprawuje od pierwszego dnia służby także władzę dyscyplinarną nad przydzielonymi żołnierzami, co implikuje dodatkowe wyzwania w zakresie umiejętności prowadzenia praktyki dyscyplinarnej, zasad udzielania kar i wyróżnień, itp. w trybie przewidzianym przez prawo³.

W trakcie studiów pierwszego i drugiego stopnia znajdują się przedmioty, które w swojej treści zawierają bezpośrednie przełożenie na kształtowanie kompetencji przywódczych przyszłych oficerów. Przedmioty te wskazano w tab. 1 i 2.

Przedmioty wykazane w tab. 1 i 2 stanowią od ok. 26% ogółu godzin zajęć (na specjalności *przeprawowej*) i odpowiednio do ok. 34% ogółu zajęć na specjalności *dowodzenie pododdziałami zmechanizowanymi*. To niewątpliwie spora część zajęć, która wymaga jednak systemowego podejścia w zakresie kształtowania kompetencji przywódczych kandydatów na oficerów zarówno w „nurcie teoretycznym”, jak

³ Zob. Ustawa z dnia 9 października 2009 r. o dyscyplinie wojskowej, DzU 2009, nr 190, poz. 1474.

Tabela 1. Przedmioty kształtujące kompetencje przywódcze podchorążych WSOWL na kierunku *zarządzanie* w obszarze kształcenia „cywilnego”

Lp	Nazwa przedmiotu	Liczba godzin
1	Podstawy zarządzania	60
2	Komunikacja społeczna	20
3	Przywództwo w dowodzeniu	45
4	Historia sztuki wojennej	20
5	Zachowania organizacyjne	20
6	Zarządzanie zasobami ludzkimi	20
7	Zarządzanie w sytuacjach zagrożeń	20
8	Fakultet 4.: Podstawy psychologii lub Podstawy socjologii	20
9	Fakultet 6.: Zarządzanie innowacjami lub Zarządzanie zmianami	20
10	Fakultet 7.: Zarządzanie ryzykiem lub Zarządzanie wiedzą	20
11	Fakultet 12.: Metody i techniki organizatorskie lub Zasady gospodarowania czasem	20
12	Fakultet 13. Trening potencjału kierowniczego lub Warsztaty menedżerskie lub Techniki pracy umysłowej	20
	RAZEM	305

Źródło: Program kształcenia podchorążych WSOWL na kierunku *Zarządzanie* (edycja 2012).

Tabela 2. Przedmioty kształtujące kompetencje przywódcze podchorążych WSOWL na kierunku *Zarządzanie* w obszarze kształcenia „wojskowego”

Lp	Nazwa przedmiotu	Liczba godzin
1	Podstawy dowodzenia	16
2	Dowodzenie	30
3	Dowodzenie pododdziałami wojsk inżynierskich (Dowodzenie pododdziałami zmechanizowanymi)	166 (561)
4	Działalność wychowawcza w wojsku	54
5	Działalność szkoleniowa w wojsku	30
6	Regulaminy Sił Zbrojnych RP	46
7	Działania taktyczne pododdziałów	20
8	Wychowanie fizyczne	436
	RAZEM	798 (1193)

Źródło: Program kształcenia podchorążych WSOWL na kierunku *Zarządzanie* (edycja 2012).

i „nurcie praktycznym”. Z uwagi na zakwaterowanie podchorążych w internatach uczelni możliwe jest także włączenie do tych działań kadry dowódczej pododdziałów szkolnych, która ma szerokie możliwości oddziaływać wychowawczych i dydaktycznych w zakresie choćby niektórych zajęć praktycznych, jak też treningów czy szeroko rozumianej polityki dyscyplinarnej. Kadra dowódcza pododdziałów szkolnych ma także duże możliwości kształtowania *esprit de corps* i motywacji do służby przyszłych kadr oficerskich.

W metodycznych założeniach programowych tych przedmiotów określono, że w trakcie studiów chodzi nie tylko o sam fakt wywiązania się z obowiązujących rygorów dydaktycznych (ukończenie studiów I i II stopnia oraz zdanie egzaminu na oficera), lecz także o zdobycie przez podchorążych kompetencji stałego i systematycznego samodoskonalenia się, tak istotnych w profilu dowódcy – absolwenta uczelni wojskowej. Chodzi zatem o preferowanie zdrowego stylu życia, stałej troski o sprawność fizyczną, stałe doskonalenie umiejętności językowych czy też szersze wykorzystywanie wiedzy matematycznej w procesach zarządzania (dowodzenia). Przyjęcie tych założeń było – jak się wydaje – głównym powodem tak licznych zajęć z tych przedmiotów, wielokrotnie przekraczających minima programowe obowiązujące studentów cywilnych na analogicznym kierunku studiów. Jest to także pewna specyfika uczelni wojskowych.

4. Kierunki doskonalenia kompetencji przywódczych podchorążych

Wychodząc z przedstawionych powyżej założeń i istniejących uwarunkowań realizacji programów kształcenia w Uczelni, celowe wydaje się określenie następujących obszarów dokonywania zmian w zakresie doskonalenia kompetencji przywódczych przyszłych oficerów wojsk lądowych:

1. Proces rekrutacji kandydatów do zawodowej służby wojskowej i promocja uczelni jako nowoczesnego ośrodka kształcenia dowódców-liderów dla Sił Zbrojnych RP.
2. Proces selekcji kandydatów na studia wojskowe w zakresie nowoczesnej diagnozy posiadanych kompetencji osobowościowych.
3. Proces adaptacji nowych podchorążych do warunków służby wojskowej i nauki w okresie szkolenia podstawowego i pierwszego roku studiów.
4. Treść i struktura „cywilnych” programów kształcenia na kierunku *Zarządzanie* w zakresie kształtowania wybranych kompetencji przywódczych.
5. Treść i struktura programów kształcenia „specjalistyczno-wojskowego” w zakresie kształtowania wybranych kompetencji przywódczych.
6. Treść i forma szkoleń (treningów) oraz udział kadry dowódczej pododdziałów szkolnych w doskonaleniu kompetencji przywódczych podchorążych.
7. Treść i forma szkoleń specjalistyczno-wojskowych oraz udział kadry instruktorskiej wojskowych centrów i ośrodków szkolenia specjalistycznego w kształtowaniu umiejętności przywódczych.

8. System ewaluacji kompetencji dowódczych (przywódczych) podchorążych w trakcie studiów.

9. Udział podchorążych starszych roczników w systemie dowodzenia pododdziałami szkolnymi młodszych roczników oraz pełnienia służb dyżurnych.

10. Kultura organizacyjna w uczelni, budowanie i doskonalenie etosu służby wojskowej, działań zespołowych, koleżeństwa, współdziałania, solidarności, odpowiedzialności oraz szeroko rozumianego *esprit de corps*.

Przedstawiony powyżej obszar możliwych działań usprawniających jest bardzo szeroki, jednak wydaje się on niezbędny, jeśli chcemy osiągnąć właściwą rangę procesu zarządzania kompetencjami kandydatów na żołnierzy zawodowych w WSOWL. Podobne działania, choć na mniejszą skalę, będą niezbędne w procesie szkolenia kandydatów na oficerów w ramach Studium Oficerskiego. Należy sobie bowiem zdawać sprawę, że czas ich pobytu w uczelni jest znacznie krótszy, przy równocześnie większej intensyfikacji szkolenia wojskowo-specjalistycznego. Przedstawione powyżej postulaty i kierunki zmian będą wymagały odpowiednio ukierunkowanych działań kadrowych, związanych z pozyskaniem do uczelni odpowiednio doświadczonych nauczycieli akademickich, oficerów i podoficerów instruktorów. Bez ich udziału i zaangażowania osiągnięcie postawionych celów nie będzie możliwe.

Realizacja zamierzeń zaproponowanych w niniejszym artykule będzie implikowała odpowiednie inwestycje w rozwój bazy dydaktycznej (szkoleniowej) uczelni, a także koordynacji zadań realizowanych poza uczelnią w centrach i ośrodkach szkolenia specjalistycznego, a także w jednostkach wojskowych, podczas praktyk zawodowych podchorążych. Skala proponowanych rozwiązań jest znaczna, ale w uczelni panuje już powszechne przekonanie zarówno co do kierunku zmian, jak ich celowości, dzięki czemu do jednostek organizacyjnych Sił Zbrojnych RP będą kierowani lepiej przygotowani i właściwie ukierunkowani zawodowo młodzi oficerowie.

Literatura

- Adair J., *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wyd. ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Adair J., *Training for leadership*, Macdonald and Co., Bel Air 1968.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Bacon T.R., *Sztuka skutecznego przywództwa*, GWP Sp. z o.o., Sopot 2013.
- Blanchard K. i in., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007, s. XIV.
- De La Torre M.A., Floyd-Thomas S.M., *Beyond the Pale: Reading Ethics from the Margins*, Westminster John Knox Press, 2011, s. 18, http://books.google.pl/books?id=Y_hWmlemO24C&printsec=frontcover&hl=pl&source=gbs_vpt_buy#v=onepage&q&f=false.
- Fitzhenry R.I., *The Harper Book of Quotations*, 1993, <http://www.harpercollins.com/browseinside/index.aspx?isbn13=9780062732132> s. 71 [dostęp: 01.03.2014].
- Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Kaczmarek B., *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury*, Warszawa 2001, s. 267, <http://www.bohdan-kaczmarek.com.pl/materiały-i-teksty-do-pobrania/>.
- Kanarski L., Pomyłka E., Rokicki B., *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Departament Wychowania i Promocji Obronności MON, Warszawa 2002.

- Kotter J.P., *What leaders really do*, „Harvard Business Review” 1990, no. 5-6.
- Michaluk A., Kacała J., *Zarządzanie karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP – stan aktualny i kierunki doskonalenia*, Zeszyty Naukowe WSOWL nr 4, WSOWL, Wrocław 2013.
- Montor K., *Naval Leadership: Voices of Experience*, Naval Institute Press, 1998, s. 18, <http://books.google.pl/books?id=GjAezYi6wvQC&printsec=frontcover&hl=pl#v=onepage&q&f=false> [dostęp: 01.03.2014].
- Mrówka R., *Przywódcztwo w otoczeniu burzliwym*, http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=8&id=109 [dostęp: 01.03.2014].
- Rao T.V., Junea M., *Is Past Performance a Good Predictor of Future Potential?*, Working Paper, Indian Institute of Management, Ahmedabad 2007. s. 3, <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2007-06-06TVRao.pdf> [dostęp: 01.03.2014].
- Regan G., *Błędy militarne*, Vasco, Warszawa 1992.
- Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012.
- Stogdill R.M., *Handbook of Leadership*, New York 1974, s. 6, <http://www.amazon.com/Bass-Stogdills-Handbook-Leadership-Applications/dp/0029015006>.
- Tead O., *The art of leadership*, Addison-Wesley, New York 1935.

Źródła internetowe

- www.edition.cnn.com/2011/LIVING/08/03/good.leader.traits.cb
<http://pl.wikipedia.org/wiki/Atraktor>
www.qualities-of-a-leader.com/trait-approach.

Akty prawne

- Ustawa z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, DzU 2003, nr 141, poz. 892 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 9 października 2009 r. o dyscyplinie wojskowej. DzU 2009, nr 190, poz. 1474.
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 sierpnia 2009 r. w sprawie badań psychologicznych osób zgłaszających chęć pełnienia zawodowej służby wojskowej, DzU 2009, nr 150, poz. 1214.
- Decyzja nr 501/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 grudnia 2010 r. w sprawie kształcenia i egzaminowania ze znajomości języków obcych w resorcie obrony narodowej.
- Uchwała nr 9/IV/2013 Senatu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki z dnia 11 kwietnia 2013 roku.

IMPROVING ATTITUDES OF LEADERSHIP IN TERMS OF A MILITARY ACADEMY - DILEMMAS AND DIRECTIONS FOR FURTHER RESEARCH

Summary: The article discusses organizational and training solutions in the field of development of leadership competence of candidates for officers in General Tadeusz Kosciuszko Military Academy of Land Forces. The basis for considerations of authors are dilemmas that accompany the functioning of leaders in organizations (including military), presented in a rich literature of management science. The authors analyze the current cadet training program of

Military Academy of Land Forces for achieving the educational goals in the field of managerial knowledge and commanding skills and attitudes of leadership (commanding), and against this background indicate the directions of possible improvements. In particular, this would involve the modification of not only the process of leadership competence in the curriculum, but also with the improvement of recruitment process of candidates and the wider evaluation of the educational process at all levels. The authors propose a systemic solution to the problem, involving not only the teaching staff of the Faculty of Management and the Institute of Command at the Military Academy but also command staff and instructors in the of centers training of land forces.

Keywords: leadership, competency, universities.