

Tomasz Majewski

ORCID: 0000-0003-0048-022X

Dorota Kurek

ORCID: 0000-0002-2346-6108

Dylematy kształcenia i doskonalenia oficerów w zakresie kompetencji przywódczych

Wstęp

Kwestie efektywnego kształcenia przyszłych kadr kierowniczych w zakresie przywództwa budzą zrozumiałe zainteresowanie zarówno nauczycieli akademickich na kierunkach zarządzanie, jak i badaczy oraz praktyków obszaru zarządzania. Menadżerowie mogą swoim działaniem pobudzać podwładnych do sprawniejszej pracy albo obniżać poziom motywacji do pracy, pobudzać kreatywność lub też ją ograniczać. Działania menadżerów mogą przyciągać ludzi do zespołów czy organizacji, jak też doprowadzać do fluktuacji pracowników i upadku firmy. Stąd też aktualne są poszukiwania modelu sprawnego menadżera, wynikające z obserwacji, iż są menadżerowie, którzy dysponują tymi samymi zasobami ludzkimi, informacyjnymi czy technicznymi, ale osiągają różne rezultaty działania. Wspomniane kwestie zwracają uwagę na potrzebę przywództwa, czyli takiego działania, zdolności czy dyspozycji menadżerów, które wyzwalają energię i potencjał podwładnych oraz potrzebę kształcenia przywódców w szkołach wyższych oraz doskonalenia w miejscu pracy.

Przywódcy są szczególnie pożądanymi w organizacjach mundurowych, w tym Siłach Zbrojnych, gdyż przywództwo przełożonego może być źródłem motywacji podwładnych działających często w trudnych, wymagających psychicznej i fizycznej odwagi, warunkach.

Dlatego też w uczelniach wojskowych, podczas kształcenia kadr dowódczych na studiach pierwszego, drugiego stopnia oraz studiach podyplomowych należy dążyć do kształtowania przywództwa u oficerów, postrzegając je jako istotny atrybut sprawnego działania oraz jedno z istotnych kryteriów oceny pracy oficerów. Również w uczelniach dowódczych – Akademii Sztuki Wojennej i Akademii Wojsk Lądowych przykładą się dużą wagę do kształtowania kompetencji przywódczych u oficerów, z których wielu po jej ukończeniu pełni ważne funkcje dowódcze na różnych poziomach dowodzenia.

Jednak kwestia sprawnego kształtowania tych kompetencji jest nader złożona i skłania do identyfikacji i rozwiązywania wielu dylematów. Nasuwa się bowiem szereg pytań, np.: jakie predyspozycje przywódcze powinien posiadać kandydat na oficera? Jak mierzyć te predyspozycje? Jakie kompetencje w obszarze przywództwa powinien posiadać absolwent studiów wojskowych? Jak realizować proces dydaktyczny, aby skutecznie kształtować wymagane kompetencje przywódcze? Jakie dobierać treści i metody kształcenia? Jak sprawdzać posiadane kompetencje przywódcze? Jak wyróżnić poziomy nabycia kompetencji przywódczych? Czy i jak dobierać nauczycieli nauczających przywództwa? Część z tych pytań ukierunkowało treści tego artykułu i skłoniły autorów do postawienia następującego celu: zidentyfikowanie dylematów kształcenia oraz doskonalenia oficerów wojska w zakresie przywództwa.

Na podstawie analizy literatury z zakresu dydaktyki i zarządzania oraz własnych doświadczeń autora w nauczaniu przywództwa, wyjaśniono pojęcie i istotę przywództwa w dowodzeniu, uzasadniono potrzebę zachowań przywódczych w siłach zbrojnych oraz wyszczególniono i opisano dylematy związane z kształceniem i doskonaleniem kadry dowódczej w zakresie przywództwa.

Pojęcie i znaczenie przywództwa

Rozważenie problematyki przywództwa wymaga zdefiniowania terminu przywódcy oraz terminu przywództwo. **Przywódca**, według leksykonu jest „członkiem grupy społecznej, który dzięki specyficznym cechom osobowości lub zajmowanemu stanowisku narzuca innym

swoje przekonania, kieruje działalnością grupy i zespala ją¹". Przywódca, zdaniem Bogdana M. Szulca, to: „człowiek, za którym podążają inni i to nie tylko z przymusu zewnętrznego wspartego, np. mocą prawa lub zwyczaju, lecz z pewnej wewnętrznej motywacji, wręcz potrzeby”². Natomiast **przywództwo** według Leszka Kanarskiego, „jest to zdolność do zjednywania sobie ludzi dla realizacji określonych celów”³. Nieco inaczej uważa Szulc twierdząc, że jest to „niewymuszone podporządkowanie, bez dominacji organizacyjnego posłuszeństwa, tak charakterystycznego dla mocno zhierarchizowanej władzy”⁴. Przywództwo zatem dotyczy relacji między ludźmi, stosunków między kierującymi i podwładnymi, systemu wartości i motywowania. Przywódca konsoliduje więc członków pewnej grupy w zespół sprawnie realizujący zadania.

Istotę przywództwa wyjaśnić można również poprzez określenie zbioru **cech opisujących przywództwo**:

- 1) Wskazuje wizję i strategię działania, powoduje, iż podwładny wie do czego dąży i jest to dla niego wartością.
- 2) Opiera się na autorytecie nieformalnym przywódcy, jego charyzmie, szacunku do niego.
- 3) Opiera się na pełnej dobrowolności wykonywania poleceń przywódcy, bez konieczności częstej kontroli.
- 4) Powoduje, że podwładni łatwiej podejmują się trudnych wyzwań i posiadają adekwatną motywację do wykonania zadań.
- 5) Opiera się na zachęcaniu i przekonywaniu.
- 6) Wymaga własnego przykładu; zachowania przełożonego stają się wzorcem godnym naśladowania.
- 7) Opiera się nie tylko na władzy, ale i służebności podwładnym, rozumianej jako wspomaganie rozwoju podwładnych.

Charakteryzując przywódcę można wymienić role, jakie pełni w stosunku do swoich podwładnych: nauczyciela (organizacja się uczy), coacha (wspomaganie rozwoju), motywatora (z naciskiem na

¹ B. Kaczorowski (red.), *Leksykon PWN*, Warszawa 2004, s. 893.

² B.M. Szulc, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. Koncepcja*, AON, Warszawa 2001, s. 16.

³ M. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.

⁴ B.M. Szulc, *Przywództwo...*, s. 16.

motywację pozytywną), sługi (dzielenie się władzą, uwzględnianie potrzeb podwładnych)⁵.

Rozważając istotę działania przywódcy w kierowaniu lub dowodzeniu warto również posłużyć się typologią potrzeb Johna Adaira. Przywódca w dowodzeniu muszą zaspokoić następujące potrzeby⁶:

- 1) Potrzeba realizacji zadań. Pododdziały czy oddziały działają po to, by osiągnąć wspólny cel. Rola dowódcy polega na sprawieniu, aby zamierzenia te zostały osiągnięte zgodnie z założonymi standardami i przy wykorzystaniu racjonalnie uzasadnionych zasobów. Jeśli nie, dowódca straci zaufanie przełożonych i przede wszystkim podwładnych, na skutek czego, pojawić się może wśród żołnierzy frustracja, rozczarowanie i krytyka prowadząca do obniżenia morale i demotywacji.
- 2) Potrzeba utrzymania grupy. Aby zrealizować swoje cele, zespoły żołnierzy muszą współpracować, pomagać sobie, liczyć na siebie. W tym celu musi on ustalać standardy działania, motywować, wyjaśniać celowość działania, wyznaczać dowódców, zapewniać komunikowanie, rozwijać umiejętności grupy.
- 3) Potrzeby indywidualne. Żołnierze mają własne potrzeby, które spodziewają się zaspokoić w toku służby. Dowódca powinien uświadamiać sobie te potrzeby i w miarę możliwości, zaspokajać, harmonizując potrzeby z potrzebami wynikającymi z realizacji zadań i potrzebami grupy.

Efektom dociekań badawczych jest powstanie wielu koncepcji sprawnego kierowania zespołami, np. stylów Lewina, continuum stylów Tannenbauma i Schmidta, siatkę Blaka i Moutona. Jednak, jak słusznie wskazuje Robert Grzybek⁷, typologie przywództwa (stylów kierowania) są mało przydatne w praktyce, a niektóre modele zostały zbudowane na niejasnych kryteriach oraz są ze sobą niespójne.

W literaturze przedmiotu oraz praktyce organizacyjnej pojęcie przywództwa utożsamia się z kierowaniem, a termin „przywódca” używa się zamiennie z pojęciem „kierownik” lub „dowódca”. W konsekwencji, czasem uważa się, że każdy kierownik jest jednocześnie

⁵ R. Grzybek, *Przewodnik dla lidera. Budowanie zespołu w XXI wieku*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 41.

⁶ J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 46-47.

⁷ R. Grzybek, *Przewodnik...*, s. 48.

przywódcą. Jednak właściwsze i częściej preferowane jest podejście, w którym uważa się, że przywództwo wymaga własnego rozwoju, dużej pracy nad sobą i przejawia się w szczególnych, charakterystycznych dla przywództwa zachowaniach. Można więc posiadać predyspozycje przywódcze, które ułatwiają rozwój zachowań przywódczych, jednak dopiero uczenie się i praktykowanie przywództwa na stanowisku kierowniczym pozwala uzyskać kompetencje przywódcze.

Powyżej wspomniane zachowania mają również swoje odzwierciedlenie w pozytywnych oraz negatywnych cechach dowódców, opracowanych na podstawie Witolda Kieżuna (tabela 1). Cechy pozytywne są niewątpliwie takimi, które powinny charakteryzować dowódcę aspirującego do miana przywódcy.

Tabela 1. Cechy pozytywne i negatywne dowódców

Lp.	Cechy pozytywne – przywódcze	Cechy negatywne
1.	Stabilny w działaniu	Ma zmienne nastroje, nieprzewidywalny
2.	Życzliwy, przyjmuje postawę autentycznej grzeczności	Stałe podkreślanie dystansu między nim a pracownikami
3.	Indywidualne podejście do każdego pracownika, uwzględnianie tego, że każdy reaguje odmiennie	Jednakowo podchodzi do wszystkich pracowników
4.	Uważnie słucha podwładnych	Nie chce wysłuchiwać podwładnych lub słuchając myśli o czymś innym
5.	Jest sprawiedliwy w stosowaniu kar, stara się zrozumieć podwładnego	Niekonsekwentny w karaniu, stosujący różne kryteria i odkładający ukaranie na później, kierujący się jednostkowymi opiniami i uprzedzeniem
6.	Prawdomówny	Fałszywy
7.	Popiera nawet w trudnych sytuacjach swoich podwładnych, lojalny w stosunku do nich	Słabo popiera podwładnych przy przełożonych

Lp.	Cechy pozytywne – przywódcze	Cechy negatywne
8.	Uznaje wkład pracy podwładnych, nie boi się stwierdzenia, że sukces jego komórki zależy od ich pracy	Nie zauważa wysiłku i wyników podwładnych, rzadko ich chwali, ale podkreśla swoje zasługi
9.	Dba o rozwój zawodowy i ogólny podwładnych, zachęca do niego i doradza	Wykazuje małe zainteresowanie rozwojem podwładnych, wręcz obawia się zbyt wykształconych współpracowników
10.	Dobrze koordynuje pracę zespołu oraz działa w składzie zespołu	Nie lubi pracy zespołowej, woli działania indywidualne
11.	Otwarty na innowacje zgłaszane przez pracowników	Niechętnie wprowadza innowacje
12.	Dąży do zmian w organizacji	Niechętny wobec zmian
13.	Chwali, docenia dobrze pracujących podwładnych, mobilizuje w chwili kryzysu	Niechętnie wyraża pochwały
14.	Ma twardą postawę, gdy uważa, że ma rację	Jest niezdecydowany, konformista

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 222-224.

Po okresie transformacji ustrojowej kwestie przywództwa w Siłach Zbrojnych RP zaczęły być w większym stopniu traktowane jako czynnik decydujący o przewadze niematerialnej i sukcesie wojsk na różnych poziomach. W dowodzeniu bowiem zbyt często podkreślano znaczenie procedur i metod działania, pomijając często potrzeby podwładnych, satysfakcję z wykonywania obowiązków służbowych oraz posiadane kompetencje i warunki działania. Słusznie zauważył Bogdan M. Szulc:

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 na najwyższych, traktowano jak coś oczywistego, coś, co jest, ale nie wymaga specjalnych oddziaływań⁸.

⁸ B. M. Szulc, *Przywództwo...*, s. 82-86.

Potrzebę dogłębnego kształcenia i doskonalenia przywódców w uczelniach wojskowych zauważali w swoich publikacjach Bogdan M. Szulc⁹ czy Tomasz Majewski¹⁰, którzy wskazywali konieczność budowania teorii przywództwa wojskowego, opracowania modelu kształcenia przywódców w uczelniach wojskowych oraz oparcia awansowania kadry dowódczej na kryterium kompetencji przywódczych.

O potrzebie kształtowania kompetencji przywódczych oficerów świadczą wyniki badań B.M. Szulca, Z. Mazurka, T. Majewskiego¹¹ nad przywództwem w wojsku. Stwierdzono, że dowódcy (oficerowie) często postrzegani są przez podwładnych jako osoby posiadające umiejętności specjalistyczne i organizatorskie, dążące do rozwoju swoich umiejętności, stanowcze w działaniu, raczej pracowite i zaangażowane w wykonywanie zadań. Jednak z drugiej strony, podwładni gorzej oceniali swoich przełożonych pod względem umiejętności typowych dla przywódców, a dotyczących osobistego przykładu (44,1% ocen pozytywnych), zjednywania sobie podwładnych (37,0% ocen pozytywnych), okazywania zainteresowania podwładnym (34,4% ocen pozytywnych). Przeważały oceny negatywne, dotyczące kształtowania właściwej atmosfery służby, szacunku i zaufania dla podwładnych.

Obecnie w uczelniach wojskowych przywództwo jest nauczane na studiach licencjackich i magisterskich, a ponadto, w mniejszym zakresie, na kursach i studiach podyplomowych. Kompetencje przywódcze kształtowane są na przedmiotach bezpośrednio dotyczących zachowań przywódczych, jak i przedmiotach dotyczących zachowań organizacyjnych, zarządzania zasobami ludzkimi czy etyki zawodowej. Oficerowie mają również możliwość podnoszenia kompetencji przywódczych poza uczelniami wojskowymi, w miejscu służby wojskowej, w ramach okresowych szkoleń. Bez względu na miejsce, formę kształcenia czy szkolenia, projektując cele i treści kształcenia (szkolenia), dobierając materiał nauczania nasuwają się pewne refleksje dotyczące przywództwa oficerów. Projektując program kształcenia, jego autor stoi przed **pierwszym dylematem: jakie kompetencje świadczą**

⁹ Ibidem, s. 82-86.

¹⁰ T. Majewski, *Rozwój zawodowy kadr dowódczych w Siłach Zbrojnych*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2013, s. 95.

¹¹ B. M. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002, s. 82-86.

o przywództwie, a więc jakie należy i można kształtować w toku kształcenia czy doskonalenia? Słusznie bowiem zauważają Anna Rakowska i Anna Sitko-Lutek:

Najpierw nasze szkoły muszą zidentyfikować umiejętności, które wykorzystują menedżerowie, następnie wybrać takich uczestników, którzy mają duży potencjał w zakresie tych umiejętności, umieścić uczestników w sytuacjach, w których te umiejętności są praktykowane, a następnie systematycznie przekazywać informację zwrotną na temat ich działań¹².

Literatura przedmiotu dostarcza wielu zestawów takich przymiotów, czasem przeciwstawnych sobie. Stąd też nieco łatwiej jest wyodrębnić te negatywne cechy dowódców, które nie pozwolą na zdobycie przywództwa wśród podwładnych lub wręcz powinny dyskwalifikować oficerów jako dowódców. Z badań autorów artykułu wynika, iż szczególnie negatywnie wśród oficerów postrzegane są takie zachowania, jak brak umiejętności profesjonalnych, brak dbałości o podwładnych, brak umiejętności organizowania pracy, niezdecydowanie, wyniosłość, nieodpowiedzialność, nieuczciwość¹³.

Przywództwa nie zdobędzie się wykorzystując w procesie motywowania środki lękotwórcze, wymuszające działanie ludzi ze względu na strach przed negatywnymi konsekwencjami, a także zapominając, iż ludzie do sprawnego działania potrzebują nie tylko środków materialnych, ale i zauważania ich wysiłków i rezultatów.

Uniwersalny wykaz takich cech różniących przywódców od nieprzywódców sformułował Stephen P. Robbins¹⁴. Zalicza do nich: ambicję i energię, pragnienie przewodzenia innym i wywierania na nich wpływu, uczciwość i prawość, wiarę w siebie, inteligencję, głęboką wiedzę techniczną w dziedzinie objętej zakresem odpowiedzialności przywódcy. Trudno nie zgodzić się z tym zbiorem cech, gdyż są one często wymieniane jako determinujące przywództwo. Uwzględniając ponadto teorię McClellanda można też stwierdzić, iż przywódca powinien mieć wysoką potrzebę osiągnięć, raczej niską potrzebę afiliacji oraz

¹² A. Rakowska i A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 20.

¹³ T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych SZ RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006, s. 138.

¹⁴ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 1998, s. 49.

wysoką potrzebę władzy. Natomiast Jan Boguski¹⁵ wskazuje na potrzebę elastycznego reagowania na zmiany i rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Bogdan M. Szulc¹⁶ wymienia cechy umysłu, które powinny charakteryzować przywódcę: wola, samodyscyplina, kreatywność, rozsądek, wiara w siebie, inteligencja, samokontrola i zrównoważenie oraz wymienia walory fizyczne przywódców: sprawność fizyczną, wytrzymałość i aparycję. Wskazuje również wartości, którymi powinni cechować się przywódcy: lojalność i powinność, honor, prawość i odwagę, szacunek, uczciwość i sprawiedliwość, pracowitość i solidność oraz bezinteresowność w służbie. Wartościami powinny więc być np. uwzględnianie potrzeb podwładnych, wysoka kultura osobista, obiektywność w ocenianiu i awansowaniu podwładnych.

Niewątpliwie od każdego przywódcy wymaga się lojalności wobec podwładnych, ale i przełożonych. Pojawia się więc **drugi dylemat kształcenia przywództwa, dotyczący lojalności** – jak przedstawiać oficerom podczas zajęć problem lojalności? Nasuwa się pytanie, jak pogodzić lojalność wobec tych grup osób, które informacje o negatywnych zachowaniach podwładnych zatrzymać dla siebie, licząc na zmianę zachowania, a które jednak wymagają przekazania decydom? Zwłaszcza, iż stanowczość i wymagania powinny uwzględniać tolerancję dla błędów w działaniu podczas uczenia się. Lojalność wobec przełożonych wymaga również zachowania informacji dla siebie o ich potknięciach czy niekompetencji oraz refleksji nad komentowaniem, lub nie, niedogodnych dla podwładnych decyzji przełożonych. Kwestię tę komplikuje fakt, iż nie zawsze lojalność wobec przełożonych oznaczać może lojalność wobec sił zbrojnych.

Trzecim dylematem jest przedstawianie oficerom problematyki **adekwatności użycia posiadanych sił do otrzymanych zadań**. W warunkach wojny pojawia się dylemat, jak uporczywie wykonywać otrzymany rozkaz? Zwłaszcza w przypadku utraty łączności z przełożonym i niemożliwości zmiany ich rozkazów. Dylemat ten dotyczy wszystkich szczebli dowodzenia. Nasuwa się pytanie, czy dziesiątki rannych i zabitych i świadomość kolejnych strat może być powodem nierealizowania zadań lub zmiany zakresu zadań? Z jednej strony zaufanie do

¹⁵ J. Boguski, *Przywództwo i władza*, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, Ostrołęka 2003, s. 29-30.

¹⁶ B. M. Szulc, *Przywództwo...*, s. 146.

zamiarów i kompetencji przełożonych jest podstawą sukcesu w walce i operacji, z drugiej strony znane z historii są przypadki niecelowych krwawych walk czy bitw. Wiąże się z tym również pytanie o możliwości i sposoby kształtowania odpowiedzialności za zdrowie i życie podwładnych.

Czwartym dylematem jest pytanie, **jak przekonywać oficerów do potrzeby zachowań przywódczych?** Są bowiem przełożeni, którzy preferują autokratyczny styl kierowania, a kwestia zachowań przywódczych postrzegana jest przez nich jako zbyt „miękką”, niepasującą w sytuacjach w środowisku wojska. W efekcie niektóre zachowania przywódcze mogą nie być postrzegane jako pożądane lub być oceniane negatywnie. Oficerowie, u których nie zostało utrwalone przekonanie o potrzebie zachowań przywódczych, szybko przyjmą takie tradycyjne wzorce postępowania, naśladując również te, które nie wiążą się z przywództwem. Oficerowie powinni więc mieć świadomość, iż warto rozwijać kompetencje przywódcze, gdyż wtedy będą wkładali więcej czasu i wysiłku w tworzenie właściwych zachowań.

Piątym dylematem jest pytanie **czy nauczycielami powinni być tylko osoby wykazujące się zachowaniami przywódczymi w organizacji?** Niewątpliwie nauczyciel będzie bardziej skuteczny w nauczaniu, jeśli jednocześnie będzie wzorem zachowań przywódczych. Na potrzebę posiadania przez nauczycieli kompetencji przywódczych wskazuje Kazimierz Denek¹⁷, wymieniając wśród ról nauczycielskich menedżera i facylitatora oraz Adam Bujak¹⁸, wymieniając wśród ról nauczyciela rolę przywódcy. Jak słusznie zauważa K. Denek „nauczyciel ma być przewodnikiem po świecie wartości i wiedzy oraz autentycznym autorytetem”¹⁹, a więc nie tylko posiadać autorytet formalny, ale i epistemiczny oraz odniesienia (związany z przywództwem).

Od nauczyciela, w zakresie kompetencji merytorycznych, należy wymagać bardzo dobrego opanowania teorii przywództwa, rozumienia

¹⁷ K. Denek, *Nauczyciel w społeczeństwie wiedzy, jego tożsamość, role, kompetencje i europejski wymiar*, [w:] W. Horyń, J. Maciejewski (red.), *Nauczyciel andragog we współczesnym społeczeństwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 26.

¹⁸ A. Bujak, *Nowe wyzwania w akademickim kształceniu nauczycieli*, [w:] T. Zacharuk, A. Niewęglowska (red.), *Kompetencje współczesnego nauczyciela*, t. 2, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2012, s. 114.

¹⁹ K. Denek. *Nauczyciel...*, s. 21.

istoty działań przywódczych, a przy tym znajomości zasad budowy i utrzymania zespołu ludzi. W przypadku kierunku zarządzania i dowodzenia pożądanym jest, aby nauczyciel znał specyfikę środowiska organizacji wojskowych i podawał przykłady zachowań przywódczych, uwzględniając realia wojska. Równie istotne są czynności metodyczne związane z przygotowaniem zajęć oraz ich realizacją. Zajęcia niewzbudzające zaciekawienia treściami przywództwa, przeładowane teorią, bez dyskusji, przykładów, ćwiczeń, odgrywania ról, stwarzania sytuacji problemowych, nie przyczynią się do wzrostu umiejętności przywódczych oraz ukształtowania pozytywnych postaw wobec przywództwa. Nauczyciele ci powinni stanowić wzór godny naśladowania, dawać przykład sprawiedliwego postępowania, pracowitości, dyscypliny, tolerancji i odpowiedzialności. Nasuwa się jednak przy tym refleksja nad zawodem nauczyciela, którą dogłębnie wyraził Krzysztof Konarzewski²⁰, dotycząca niejasności roli nauczyciela, trudności jej wykonywania czy trudności obiektywnej oceny pracy nauczyciela. Formułowanie wymagań w stosunku do nauczycieli w zakresie nauczania przywództwa jest dość proste, ale możliwości ich spełnienia w aktualnych uwarunkowaniach społeczno-ekonomicznych już nie są tak oczywiste.

Szóstym dylematem jest kwestia **zjawiska kapitanozy**, które można określić jako bezkrytyczne poddanie się woli autorytetu. Źródłem może być wymuszenie zachowania podwładnych przez autorytet lub też skłonność podwładnych do poddawania się opinii i decyzji autorytetu²¹. Zapewne źródłem kapitanozy mogą być oba zachowania jednocześnie – przełożony wymusza zachowania, a podwładni nie potrafią się temu przeciwstawić. Zjawisko to zaobserwowano w USA po II wojnie światowej wśród pilotów wojskowych, którzy zaczęli pilotować samoloty cywilne. Okazało się, że są bardziej podatni na wpływy autorytetów, co może doprowadzać do niebezpiecznych sytuacji. Zjawisko to może występować również w środowisku organizacji, w tym również organizacji wojskowych. Dowódca, będąc pod wpływem autorytetu formalnego i nieformalnego przełożonego, może postąpić wbrew rozsądkowi, nie przestrzegając procedur, przepisów czy zasad np. walki zbrojnej, bo „przecież przełożony wie lepiej”. Efektem może być obawa

²⁰ K. Konarzewski, *Nauczyciel*, [w:] K. Konarzewski (red.), *Sztuka nauczania. Szkoła*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 152-162.

²¹ R. Grzybek, *Przewodnik...*, s. 87.

zwrócenia uwagi przełożonemu, gdy ten popełnia oczywiste błędy w dowodzeniu. Omawianie podczas zajęć dydaktycznych czy szkoleniowych zjawiska kapitanozy z prezentacją przykładów, uświadomić może oficerom istnienie takiego zjawiska i jego szkodliwość. Łatwiej wtedy oficerowi o zwrócenie uwagi na niewłaściwość decyzji, skutkującej być może nawet dużymi stratami w ludziach i sprzęcie. Zwrócenie uwagi jest zresztą wyrazem lojalności wobec przełożonego.

Podsumowanie

Jak wskazano, istnieje potrzeba kształcenia i doskonalenia oficerów wojska w zakresie przywództwa. Przywództwo bowiem jest tym czynnikiem, który zwiększa prawdopodobieństwo sprawnego działania, a w trudnych momentach może zadecydować o wynikach działania. Istotny podczas projektowania studiów jest trafny dobór celów i treści kształcenia z zakresu przywództwa oraz dobór nauczycieli, którzy powinni posiadać stosowne kompetencje. Dobierając treści kształcenia należy zwrócić uwagę na wielość dylematów wiążących się z przywództwem. Kilka z nich, omówionych w artykule, jest szczególnie istotnych. Dotyczą listy kompetencji przywódczych, które należy kształtować, lojalności wobec podwładnych i przełożonych, adekwatności użycia posiadanych sił do otrzymanych zadań, doboru nauczycieli oraz zjawiska kapitanozy. Szczególną rolę pełni nauczyciel, zwłaszcza, że proces kształtowania przywództwa jest trudnym zadaniem, wymagającym zdobywania nowej wiedzy, intencjonalnych, przemyślanych działań dydaktycznych oraz autorefleksji popełnianych błędów i uzyskiwanych sukcesów.

Abstract

There is a need to educate and improve army officers in leadership. Leadership is a factor that increases the likelihood of efficient action and in difficult moments can decide about the results of action. The right choice of goals and content of leadership education, as well as the selection of teachers who have relevant competences are important when designing studies. When choosing the content of education, one should pay attention to the multitude of dilemmas related to leadership. Several of them, discussed in the article, are particularly relevant. They relate to the list of leadership competences that should be shaped, loyalty to subordinates and superiors, the adequacy of the

use of forces to the tasks received, the selection of teachers and the phenomenon of captainism. The teacher plays a special role, especially since the process of shaping leadership is a difficult task, which requires acquiring new knowledge, intentional, thought-out didactic activities, and reflection on mistakes and successes.

Bibliografia

- Adair J., *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
- Boguski J., *Przywództwo i władza*, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, Ostrołęka 2003.
- Borkowski M., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.
- Bujak A., *Nowe wyzwania w akademickim kształceniu nauczycieli*, [w:] T. Zacharuk, A. Niewęgłowska (red.), *Kompetencje współczesnego nauczyciela*, t. 2, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2012.
- Denek K., *Nauczyciel w społeczeństwie wiedzy, jego tożsamość, role, kompetencje i europejski wymiar*, [w:] W. Horyń, J. Maciejewski (red.), *Nauczyciel andragog we współczesnym społeczeństwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
- Grzybek R., *Przewodnik dla lidera. Budowanie zespołu w XXI wieku*, MT Biznes, Warszawa 2017.
- Kaczorowski B. (red.), *Leksykon PWN*, Warszawa 2004.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- Konarzewski K., *Nauczyciel*, [w:] K. Konarzewski (red.), *Sztuka nauczania. Szkoła*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Majewski T., *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych SZ RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006.
- Majewski T., *Rozwój zawodowy kadr dowódczych w Siłach Zbrojnych*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2013.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Robbin S.P., *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Warszawa 1998.
- Rokicki B., Borkowski J., Kanarski L., *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.
- Szulc B.M., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. Koncepcja*, AON, Warszawa 2001.

Szulc B., Mazurek Z., Majewski T., *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.