

KOMPETENCJE PRZYWÓDCZE ŻOŁNIERZY W OCENIE KADRY DOWÓDCZEJ WOJSKA POLSKIEGO

LEADERSHIP COMPETENCIES OF SOLDIERS IN ASSESSMENT COMMAND CADRE OF THE POLISH ARMY

MARTA MISZCZAK

mism1@poczta.onet.pl

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Streszczenie: Zainteresowanie kompetencjami zawodowymi rośnie w Polsce od kilkunastu lat. Związane jest z różnymi korzyściami płynącymi z zarządzania na podstawie kompetencji. Kluczową zaletą wydaje się być standaryzacja procesów kadrowych. Jedną z często wymienianych i poszukiwanych kompetencji pracowniczych, przede wszystkim kadry zarządzającej, jest przywództwo. Skłoniło to Autorkę artykułu do zainteresowania się kompetencjami przywódczymi w Wojsku Polskim. Celem niniejszego artykułu jest więc zaprezentowanie oceny kompetencji przywódczych polskich żołnierzy i odpowiedź na pytanie, jak istotne jest przywództwo w zawodzie żołnierza. W oparciu o literaturę przedmiotu przedstawiono powody, dla których organizacje koncentrują się na kompetencjach, podano przykładową definicję kompetencji i ich komponenty. Ponadto określono istotę przywództwa i przedstawiono zmiany wpływające na kształt współczesnego przywództwa. Dla zobrazowania kompetencji przywódczych żołnierzy Wojska Polskiego wykorzystano badania własne przeprowadzone wśród oficerów reprezentujących korpus oficerów starszych, którzy pełnią funkcje na stanowisku dowódczym. Metodą wykorzystaną do badań był sondaż diagnostyczny przeprowadzony z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.

Słowa kluczowe: kompetencje zawodowe, przywódca, armia, kompetencje przywódcze.

Abstract: Interest in professional competencies has been increasing in Poland for several years. This is effect of the various benefits of management on the basis of competencies. The main advantage seems to be the standardization of HR processes. The one of the most sought of competencies of employees, primarily managers, it is leadership. This led the author of the article to be interested in competencies leadership in the Polish army. The purpose of this article is therefore to present the assessment of leadership competencies Polish soldiers and the answer to the question of the importance of leadership in the profession of a soldier. Based on the literature shows the reasons why organizations focus on competencies, they are an example of the definition of competencies and their components. In addition, it defined the essence of leadership and describes the changes that affect the shape of modern leadership. To illustrate the leadership competencies of soldiers of the Polish army, we used its own research, conducted among officers representing the corps of senior officers who are acting as the position of commander. Method used for testing was a diagnostic survey, conducted using a questionnaire.

Keywords: professional competence, the leader of the army, leadership competencies.

Wstęp

W ostatnich kilkunastu latach w Polsce obserwuje się rosnące zainteresowanie kompetencjami. Popularność ta wynika z wielu korzyści towarzyszących zarządzaniu pracownikami na podstawie kompetencji. Chyba jednym z ważniejszych profitów jest przełożenie tego, co do tej pory było nieuchwytnie, na język mierników. Wiąże się z tym możliwość sprecyzowania, ujednoczenia i klarowności wzajemnych oczekiwań obu stron – pracodawcy i pracownika – już od pierwszego momentu, jakim jest rekrutacja i selekcja, przez cały proces rozwoju kariery pracownika w organizacji, aż do momentu rozstania się pracownika z organizacją czy organizacji z pracownikiem. Dzięki wprowadzeniu zarządzania opartego na kompetencjach istnieje możliwość porównania kompetencji w podobnych do siebie obszarach, organizacjach czy stanowiskach.

Niestety problematyczny jest punkt wyjściowy, czyli ustalenie definicji kompetencji, a także sposób ich pomiaru. Obecnie definicja kompetencji jest rozumiana trochę inaczej, niż proponują to słowniki sprzed kilkunastu lat (Jamka, 2011, s. 125) i odmienna od bliskiego jej i bardziej popularnego niegdyś terminu kwalifikacje (Orczyk, 2009, s. 19-32; Oleksyn, 2011, s. 121). Pojęcia te różnicowane są przez celowość działania i zintegrowane wykorzystanie potencjału elementów składowych kompetencji (Jamka, 2011, s. 125). W niektórych definicjach kompetencji zawarte są trzy ich podstawowe komponenty: wiedza, umiejętności, predyspozycje i postawy (Robbins, DeCenzo, 2002, s. 43; Rostkowski, 2014, s. 42). Istnieje jednak tendencja do wydłużania listy składowych kompetencji np. o wartości kulturowe, doświadczenie, motywację, predyspozycje, wyobrażenia o sobie czy przekonania (Rostkowski, 2014, s. 42).

W oparciu o ogólne składowe kompetencji zarówno w teorii, jak i praktyce tworzone są profile kompetencyjne pracownika. Zależą one od różnych czynników, w tym od specyfiki organizacji i stanowisk (Rostkowski, 2014, s. 56-62). Wśród wielu wymogów zawartych w profilach kompetencji kadry zarządzającej często wymieniane jest przywództwo.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie oceny kompetencji przywódczych polskich żołnierzy i odpowiedź na pytanie, jak istotne jest przywództwo w zawodzie żołnierza. W oparciu o literaturę przedmiotu przedstawiono powody, dla których organizacje koncentrują się na kompetencjach, podano przykładową definicję kompetencji i ich części składowe. Ponadto określono istotę przywództwa i zmiany wpływające na kształt współczesnego przywództwa. Dla zobrazowania kompetencji przywódczych żołnierzy polskiego wojska wykorzystano badania przeprowadzone przez zespół badawczy, w którym autorka artykułu brała udział¹. Tematyka badawcza dotyczyła zarządzania kapitałem ludzkim w polskim wojsku. Metodą wykorzystaną do badań był sondaż diagnostyczny przeprowadzony z wy-

¹ Badania prowadzone były w 2015 roku przez zespół badawczy pod kierownictwem K. Piotrkowskiego metodą ankietową na grupie 102 żołnierzy zawodowych na stanowisku kierowniczym / dowódczym.

korzystaniem kwestionariusza ankiety. Przywództwo było jednym z zagadnień umieszczonych w kwestionariuszu. Badani byli oficerowie reprezentujący korpus oficerów starszych, którzy pełnią funkcje na stanowisku dowódczym.

1. Zarządzanie personelem na podstawie kompetencji zawodowych

Chociaż nie do końca jasno zdefiniowane jest pojęcie kompetencji, to zarządzanie oparte na nich jest przedmiotem zainteresowania świata naukowego i wielu organizacji. Kompetencje uznaje się dziś za bardziej miarodajny wskaźnik predykcyjny sukcesu zawodowego pracownika niż dotychczasowy pomiar wiedzy i inteligencji za pomocą testów psychometrycznych (McClelland, 1973, s. 1-14). Adekwatnie opisane do stanowisk obsadzanych w organizacji, właściwie zdiagnozowane wśród aktualnych pracowników i aplikujących o pracę oraz spójne ze strategią organizacji, stanowią jej niematerialny zasób gwarantujący przewagę na rynku.

W ujęciu T. Rostkowskiego kompetencje to „wiedza, umiejętności, predyspozycje i postawy pracowników, które wykorzystywane w procesie pracy służą do zrealizowania strategii organizacji” (Rostkowski, 2014, s. 42). Ich charakterystyczne cechy to: niematerialność, stopniowalność, mierzalność i zmienność, ponadto są one osobistą własnością pracownika oraz są wartościowe dla organizacji (Rostkowski, 2014, s. 42-45). Jeśli organizacja dysponuje kapitałem ludzkim z odpowiednimi kompetencjami, to jej pozycja na rynku jest silna. Projektując system zarządzania kompetencjami, należy pamiętać o uwzględnieniu kompetencji istotnych z punktu widzenia całej organizacji oraz kompetencji kluczowych na konkretnym stanowisku (Dudzińska-Głaz, 2012, s. 85). Zależą one od różnych czynników, takich jak: ogólny poziom rozwoju społeczno-gospodarczego i kultury społeczeństwa, portfel zamówień na produkty, jakość i elastyczność wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy, rozkooperowanie i outsourcing, misja i domena firmy, możliwości finansowe organizacji, proces technologiczny i procesy pracy (Oleksyn, 2011, s. 122-123), specyfika organizacji i stanowisk (Rostkowski, 2014, s. 56-62).

Wśród korzyści wynikających z systemu kompetencyjnego wymienić można: usprawnienie procesów decyzyjnych w ramach funkcji kadrowej, zwiększenie elastyczności działania przedsiębiorstwa, ułatwienie diagnozy posiadanych zasobów ludzkich i podjęcie odpowiednich kroków, by kompetencje pracowników służyły celom organizacji, dysponowanie zunifikowanymi zasadami i kryteriami oceniającymi (Jamka, 2011, s. 126), operowanie ustalonym i zrozumiałym językiem, zwiększenie motywacji m.in. poprzez płacę uzależnioną od kompetencji, podniesienie efektywności działań pracowników, rozwój osobisty pracownika, wykorzystanie technologii informatycznej i wsparcie procesu decyzyjnego przez zwiększenie dostępu do informacji zarządczej, usprawnienie przeprowadzania procesów zmian i podniesienie jakości komunikacji (Moczydłowska, 2012, s. 113), zmiana kulturowa (Armstrong, 2005, s. 156).

Uwzględniając te korzyści, w organizacjach tworzone są portfele (portfolia) kompetencji oczekiwanych na stanowiskach pracy czy w zespołach. Są one wzorcami, z którymi porównuje się kompetencje posiadane przez zatrudnionych pracowników lub aplikujących o pracę. Mogą one być tożsame z kompetencjami oczekiwanymi przez pracodawcę, przewyższać oczekiwania lub ich nie spełniać. Do graficznego zobrazowania tych sytuacji najczęściej wykorzystuje się wykresy radarowe.

W portfolio kompetencji T. Oleksyn wymienia:

- kompetencje kluczowe – najważniejsze na danym stanowisku lub stanowiące najsilniejsze cechy pracownika;
- kompetencje drugiego rzędu – ważne, ale nie kluczowe;
- kompetencje trzeciego rzędu – mile widziane, ale w zasadzie można się bez nich obejść (Oleksyn, 2011, s. 121-122).

R. Boyatzis (1982, cyt. za: Armstrong, 2005, s. 152), który rozpropagował pojęcie kompetencji, wymienia kompetencje progowe (ang. *threshold competencies*), czyli podstawowe, wymagane na danym stanowisku, i kompetencje różnicujące (ang. *differentiating competencies*), pozwalające różnicować osoby osiągające lepsze wyniki od osób o gorszych wynikach.

Innym podziałem jest podział na kompetencje „miękkie”, inaczej behawioralne, i „twarde”. Kompetencje miękkie określają sposób, w jaki ludzie muszą się zachowywać, aby dobrze wykonywać swoją pracę. Kompetencje twarde „informują o tym, co ludzie muszą wiedzieć, żeby dobrze swoją pracę wykonywać” (Miller et al., 2001, cyt. za: Armstrong, 2005, s. 152).

Na podstawie badań tworzone są różnego rodzaju listy najbardziej popularnych struktur kompetencji (Armstrong, 2005, s. 155). Są one również precyzowane w odniesieniu do konkretnych stanowisk lub profesji (Oleksyn, 2011, 126-170). Pod uwagę może być brana także specyfika hierarchiczna kompetencji (Rostkowski, 2014, s. 59). Tworzone są więc portfolia kompetencji dla kierowników najniższego i średniego szczebla (Robbins, DeCenzo, 2002, s. 43) oraz najwyższego szczebla (Oleksyn, 2011, 136-143). T. Oleksyn (2011, s. 155) dla kierowników najwyższego szczebla wśród kompetencji drugiego rzędu podaje przywództwo. Istotne jest ono również dla kierowników pierwszej linii, chociaż w nieco odmiennym wymiarze. Inni autorzy także zwracają uwagę na przywództwo w profilu kompetencyjnym stanowisk kierowniczych (Rostkowski, 2014, s. 59). O jego wadze w budowaniu relacji międzypracowniczych świadczą m.in. postulaty teoretyków, by ujmować przywództwo w profilach kompetencji pracowniczych, oraz poszukiwanie tych umiejętności przez praktyków, nie tylko wśród kadry kierowniczej, lecz także wśród szeregowych pracowników.

2. Istota przywództwa

Potrzeba przywódcy, czyli kogoś, kto będzie stał na czele grupy, towarzyszyła człowiekowi od dawna. Pierwsze wzmianki na temat przywództwa odnaleźć można

w egipskich hieroglifach z 5000 r. przed Chrystusem (Bass, 2008, s. 5, cyt. za: Giggol, 2015, s. 11). Jednak naukowy namysł nad przywództwem pojawił się dopiero w XIX wieku. Kojarzone jest z nim nazwisko Luisa Termána (Holly, 2000, s. 245-246; Czerniawska, 2010, s. 74-75), który dążył do określenia zamkniętego zestawu cech osobowych gwarantujących bycie przywódcą. Jednak do dziś trudno takie cechy ze stuprocentową pewnością przedstawić. Od czasów L. Termána pojawiło się więc wiele różnych koncepcji, których celem było wyjaśnienie fenomenu przywództwa (np. teorie behawioralne, transformacyjne, sytuacyjne, charyzmatyczne). Teorie te są opisywane w licznych publikacjach (np. Karaszewski, 2008; Koźmiński, Jemieliński, 2008; Robbins, Judge, 2012).

Pogląd na rolę przywódcy i przywództwo oraz płynące z niej przywileje i obowiązki zmieniał się w zależności od czasu, w którym starano się wyjaśnić istotę przywództwa, koncepcji naukowej, jej autora lub szeregu innych czynników, np. kultury, rodzaju organizacji czy współcześnie rozwoju technologii. Obecnie przywództwo przybiera więc wiele postaci.

Cechą szczególną przywództwa, podkreślaną przez każdego autora, jest władza i związane z nią posiadanie zwolenników (bez nich zatracą się sens kierowania czy przewodzenia). Istotnym momentem w interpretowaniu władzy i przywództwa była klasyfikacja źródeł władzy według niemieckiego ekonomisty i socjologa Maxa Webera (2002, s. 27). Pisał on o władzy tradycyjnej (dziedziczonej z pokolenia na pokolenie), biurokratycznej (formalnej, nadawanej z urzędu na podstawie odpowiednich kompetencji) oraz charyzmatycznej (trudnej do wyjaśnienia, takiej, która pożądana jest przez wielu, ale posiadana przez nielicznych). Dla dzisiejszych organizacji typowa jest władza biurokratyczna, zwłaszcza gdy mówimy o instytucjach państwowych, np. administracji czy służbach mundurowych. W idealnej sytuacji za władzą formalną podąża władza wynikająca z charyzmy, często przypisywanej przywódcom.

Ten szczególny rodzaj władzy, polegający na umiejętności wywierania wpływu na innych, jest często podkreślany w definicjach przywództwa (np. Karaszewski, 2008; Koźmiński, Jemieliński, 2008). W ujęciu R. Griffina „przywództwo polega na użyciu wpływu bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji” (Griffin, 1998, s. 491). S.P. Robbins i D.A. DeCenzo definiują przywódców jako „osoby, które potrafią wywierać wpływ na innych i które mają formalny autorytet kierowniczy” (Robbins, DeCenzo, 2002, s. 471). W definicjach tego typu władza sprawowana jest bez konieczności sięgania po środki przymusu. Najczęściej wynika z autorytetu, wiedzy i nagradzania.

W organizacji sposób sprawowania władzy determinowany jest wieloma czynnikami, m.in.: strukturą organizacji, jej kulturą, historią i praktykami, a także osobowością przełożonego i jego współpracowników, ich wiedzą i doświadczeniem oraz czynnikami sytuacyjnymi, takimi jak np. kryzys, nowe technologie.

3. Zmiany wpływające na kształt współczesnego przywództwa

Koniec świata menedżerów? – tak zatytułował jedną ze swoich publikacji A. Koźmiński (2010). Autor tym dość kontrowersyjnym tytułem przekazuje potrzebę spojrzenia z innej perspektywy na rolę współczesnego menedżera. Sieciowość, rozwój technologii, wysoka specjalizacja i wiedza szeregowych pracowników to tylko niektóre czynniki nakazujące menedżerom, bardziej niż kiedykolwiek, w swoją pracę włączyć przywództwo. Potrzebę taką dostrzega wielu innych autorów (Hamel, 2009, s. 97; Avery, 2009; Grudzewski et al., 2013, s. 106-108), mówiących jednocześnie o uwzględnieniu zmian, jakie zachodzą w przewodzeniu i odgrywaniu roli przywódcy. Zmiany te nie omijają również armii, chociaż jej tradycyjna i hierarchiczna struktura nie zawsze ułatwia ich wprowadzenie.

Zadania współczesnego lidera będą bardziej niż uprzednio skoncentrowane na budowaniu relacji interpersonalnych (grup / zespołów), inspirowaniu i zachęcaniu innych, by przyłączyli się do zespołu, i tworzeniu dogodnych warunków do współpracy (Hamel, 2009, s. 97). Przywództwo w takiej formie może stanowić przeciwwagę do indywidualistycznej kultury Zachodu, być sposobem na motywowanie pracowników, żeby dbali o coś więcej niż tylko własny interes (Schein, 1992, 132-134, cyt. za: Gigol, 2015, s. 33), działali z pasją i poczuciem misji. Jest to szczególnie ważne w zawodach wymagających działań zespołowych oraz tych, których istotą jest działanie dla dobra i pożytku publicznego. Do nich zalicza się m.in. zawód żołnierza. Jego specyfiką jest także konieczność wzajemnego zaufania, zwłaszcza w warunkach bojowych, które są prawdziwym sprawdzianem dla przywódcy.

Istotność zaufania w przywództwie sygnalizowana jest coraz częściej. W Polsce wyniki badań prowadzonych w latach 1970-1980 na Uniwersytecie Jagiellońskim wyraźnie wskazywały na trzy ważne komponenty przywództwa: wywieranie wpływu na innych, przewaga nad innymi oraz zaufanie. Zatem przywództwo oparte na zaufaniu to przekonanie osób ulegających wpływowi, że przywódca nie wykorzysta swojej przewagi wbrew interesom pozostałych członków grupy (Holly, 2000, s. 249). W.M. Grudzewski i inni podkreślają wagę zaufania w autorskiej definicji przywództwa. W ich ujęciu „przywództwo jest to kierowanie organizacji ku osiągnięciu jej celów przez wpływ na zachowania oparty na zaufaniu zwolenników” (Grudzewski et al., 2013, s. 98). O ile umiejętność wywierania wpływu na innych, tak by z własnej woli osiągnęli cele organizacji, pojawia się często w definicjach przywództwa, to kwestia zaufania obecna jest w nich milcząco.

Zdaniem G. Hamela w przyszłości przywódca będzie w mniejszym stopniu postrzegany jako wielki wizjoner czy wszechwiedzący decydent. Jego zadaniem będzie budowanie zaufania w zespole, ponieważ nieufność i strach paraliżuje i demoralizuje. W atmosferze zaufania łatwiej wyrazić sporną opinię i podjąć ryzyko. System dowodzenia i kontroli, zdaniem G. Hamela (2009, s. 3), odzwierciedla głęboką nieufność przełożonego wobec kompetencji i zaangażowania pracowników. Większy nacisk należy więc położyć na samodyscyplinę pracownika i wzajemną

kontrolę niż system karania. Postulat wyzwolenia władzy drzemącej w pracownikach (ang. *empowerment* czy inaczej uprawomocnienie) podkreślany jest coraz silniej przez różnych autorów (Blanchard, 2013).

Zmiany obejmują również język, jakim posługuje się kadra zarządzająca. Dotychczasowa retoryka w organizacji, wparta głównie słowami: „efektywność” (ang. *efficiency*), „korzyści” (ang. *advantage*), „cena” (ang. *value*), „przewaga” (ang. *superiority*), „koncentracja” (ang. *focus*) i „różnorodność” (ang. *differentiation*), powinna zostać wzmocniona słowami wywołującymi pełne zaangażowanie pracowników. Należą do nich słowa nawiązujące do takich wartości jak: honor (ang. *honor*), prawda (ang. *truth*), miłość (ang. *love*), sprawiedliwość (ang. *justice*) i piękno (ang. *beauty*). Tym sposobem G. Hamel postuluje „uczłowieczyć język i praktyki gospodarcze” i sięgać do języka przynależnego przywódcy etycznemu (Hamel, 2009, s. 97). W zawodzie żołnierza wspomniane wartości, takie jak honor, sprawiedliwość, prawdomówność, stanowią trzon działań zawodowych. Obok nich w *Kodeksie honorowym żołnierza zawodowego Wojska Polskiego* jako fundamentalne cnoty żołnierza zapisane zostały: patriotyzm, męstwo, uczciwość, odpowiedzialność, sprawiedliwość, prawdomówność i solidarność zawodowa (*Kodeks honorowy żołnierza zawodowego Wojska Polskiego*, 2008). Wydaje się więc, że to od czego część firm w biznesie odeszła i do czego próbuje powrócić, w armii jest stale obecne. Wartości etyczne w przywództwie nabierają szczególnego znaczenia wobec kryzysu moralnego przywództwa dostrzeganego przez niektórych autorów (Karaszewski, 2008, s. 337-356; Robbins, Judge, 2012, s. 274; Grudzewski et al., 2013, s. 106).

Uwrażliwienie na innych ludzi i humanistyczny wymiar przywództwa zawarte zostały przez L. McFarland, L. Senn i J. Childress (2013, s. 456-463, cyt. za: Gigol, 2015, s. 24) w sześciu tezach dotyczących przywództwa XXI wieku. Autorzy zwracają uwagę na to, że przywództwo nie jest już wyłącznie domeną top menedżerów, nie jest tym samym co zarządzanie, oznacza mistrzostwo w antycypowaniu, inicjowaniu i wprowadzaniu w życie zmiany, ułatwia osiąganie doskonałości innym i wymaga od przywódcy holistycznego podejścia.

Do zmian towarzyszących współczesnemu przywództwu należy zaliczyć również wyeliminowanie patologii formalnej hierarchii, polegającej m.in. na pozyskiwaniu władzy przez ludzi bez odpowiednich ku temu kompetencji. G. Hamel podkreśla hierarchię jako nieodłączną cechę organizacji ludzkiej, ale jednocześnie widzi inne możliwości, jak np. heterarchię czy naturalną hierarchię, w której status i wpływ na innych wynika z kompetencji danej osoby i jest zmienny (Hamel, 2009, s. 91-98). Kompetencje jako źródło wpływu na innych podkreślane są również w przywództwie transformacyjnym (Kakabatse, Kakabatse, 2005, s. 57-106, cyt. za: Grudzewski et al., 2013, s. 107).

Z zaprezentowanych zmian wyłania się profil współczesnego przywódcy, który potrafi budować sieci powiązań (relacji w grupie), wzbudzać zaufanie, posługiwać się językiem, który motywuje i jednocześnie odwołuje się do wyższych wartości, jest uwrażliwiony na innych (empatia) i etyczny w działaniu, potrafi docenić wiedzę,

innowacyjność i odpowiedzialność pracowników (ang. *empowerment*). Nie są to zupełnie nowe umiejętności, którymi powinien dysponować przywódca, ale są one coraz częściej podkreślane przez autorów zajmujących się problematyką przywództwa.

4. Ocena kompetencji przywódczych w Wojsku Polskim w świetle badań własnych²

Organizacje różnego typu coraz częściej zwracają uwagę na korzyści płynące z przywództwa. Jego zalety doceniane są w czasach względnej stabilizacji, ale przede wszystkim w czasie kryzysu. Wymogi co do kompetencji przywódczych coraz częściej kierowane są nie tylko wobec osób zajmujących wysokie stanowiska służbowe, lecz także wobec szeregowych pracowników.

Rola przywódcy i kompetencje przywódcze są doceniane również w armii. Prowadzone są w tym obszarze badania oraz wydawane publikacje (choć nadal jest ich niewystarczająca liczba). W uczelniach wojskowych realizowane są zajęcia poświęcone problematyce przywództwa, kursy i studia podyplomowe. Dbałość o poszukiwanie osób z odpowiednimi kompetencjami przywódczymi wyraża się również poprzez ocenę w karcie oceny żołnierza przy okazji opiniowania okresowego.

Wobec istotności kompetencji przywódczych w wojsku i prowadzonych działań na rzecz ich identyfikacji i rozwoju pojawia się pytanie: jak oficerowie Wojska Polskiego oceniają kompetencje przywódcze własne i swoich podwładnych? Odpowiedź na to pytanie udzielona zostanie w oparciu o badania poświęcone problematyce zarządzania kapitałem ludzkim w Siłach Zbrojnych RP³. Badanie zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego na celowo dobranej próbie 102 żołnierzy zawodowych, którzy pełnią funkcje na stanowisku dowódczym (67% badanych) oraz na innych stanowiskach (w komórkach personalnych jednostek wojskowych). Zdecydowana większość ankietowanych (89%) reprezentuje korpus oficerów starszych. Anonimowy kwestionariusz ankiety, który posłużył za narzędzie badawcze, składał się z 40 pytań poświęconych różnym aspektom zarządzania kapitałem ludzkim w wojsku, w tym kompetencjom przywódczym.

Ze względu na popularyzowanie potrzeby włączenia przywództwa w dowodzenie i rozwój kompetencji przywódczych, m.in. poprzez różne formy edukacji i doświadczenie nabywane w trakcie studiów, praktyk i służby oraz świadomość korzyści wynikających z bycia przywódcą (np. historia wielkich przywódców), a także zajmowanego stanowiska, można założyć, że respondenci oceniają wysoko własne kompetencje przywódcze. W przypadku oceny kompetencji przywódczych

² Badania zostały przeprowadzone w 2015 roku przez zespół badawczy pod kierownictwem K. Piotrkowskiego. Autorka była jednym z członków zespołu badawczego.

³ Badania przeprowadzone zostały w 2015 roku w ramach projektu badawczego PBS przez zespół pod kierownictwem K. Piotrkowskiego. Autorka artykułu była jednym z członków zespołu badawczego.

podwładnych dokonanej przez ankietowanych przełożonych, można prognozować, że oceny te nie będą wysokie.

W kwestionariuszu ankiety, z wykorzystaniem którego prowadzone było badanie, zamieszczono pytanie dotyczące kompetencji przydatnych na obejmowanym przez respondentów stanowisku służbowym. Kompetencje podzielone zostały na wykształcenie i wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne. W tych ostatnich znalazło się przywództwo. Badani proszeni byli o ocenę każdej z podanych kompetencji w skali od 1 (wartość najniższa) do 6 (wartość najwyższa), biorąc pod uwagę ich przydatność na zajmowanym przez siebie stanowisku służbowym. Taka ocena uwzględniała również kompetencje przywódcze.

Badani oficerowie ocenili wysoko swoje kompetencje w zakresie przewożenia. Najliczniejsza grupa 46 osób (45%) wystawiła sobie wysoką notę 5. Dobrą ocenę 4 przypisała sobie grupa 27 osób (26,5%). Na trzecim miejscu pod względem liczebności znalazła się 15-osobowa grupa (14,7%), która swoje kompetencje przywódcze oceniła na najwyższą w skali ocenę 6. Ocenę dostateczną wystawiło sobie 10 ankietowanych (9,8%) i nieliczni, bo 4 osoby (3,9%), zaznaczyli na skali ocen wartość 2. Żaden z badanych nie wskazał wartości 1.

Przy tak dobrych ocenach należy jednak zauważyć, że badani są świadomi większych wymagań wobec nich. Oprócz poziomu posiadanych przez siebie kompetencji respondenci oceniali w kwestionariuszu ankiety również poziom kompetencji wymaganych na zajmowanym przez nich stanowisku służbowym, posługując się skalą od 1 do 6 (1 – wartość najniższa, natomiast 6 – wartość najwyższa). W kwestii wymaganych kompetencji przywódczych 44 osoby (43,2%) zaznaczyły na skali ocen wartość najwyższą 6. Widać tu więc, w stosunku do poprzednich wyników, pewną rozbieżność w ocenach i być może potrzebę dążenia do perfekcji. Dość wysokie wskazania na skali ocen otrzymały wartości 5 i 4 (zaznaczyła je odpowiednio grupa 28 osób, czyli 27,5%, i 24 osób, czyli 23,5%). Wartość 3 zaznaczyły 4 osoby (3,9%), a wartość 2 zaznaczyły 2 osoby (1,9%). Żaden z badanych nie wskazał wartości 1.

Wyniki badań wskazują więc na wysoką samoocenę kompetencji przywódczych posiadanych przez respondentów, z niewielką ich rozbieżnością w stosunku do wymaganych wobec nich kompetencji przywódczych.

Warto się zastanowić, czy równie wysoko badani oficerowie oceniają kompetencje przywódcze swoich podwładnych?

We wspomnianym kwestionariuszu ankiety zamieszczono podobne pytanie dotyczące kompetencji, ale tym razem podwładnych. Respondenci oceniali kompetencje posiadane przez swoich podwładnych w skali od 1 (wartość najniższa) do 6 (wartość najwyższa), mając na uwadze zajmowane przez podwładnych stanowisko służbowe. Okazuje się, że otrzymano nieco inne wyniki niż prezentowane powyżej. Najliczniejsza grupa respondentów (49 osób, czyli 48%) oceniła kompetencje przywódcze swoich podwładnych na 4 (więc o jeden stopień niżej od własnych). Na drugim miejscu pod względem liczebności (15 osób, czyli 14,7%) znalazła się grupa respondentów, która kompetencje przywódcze swoich podwładnych

w sześciostopniowej skali oceniła na 2. Dwie jednakowo liczne grupy (każda po 13 osób, czyli po 12,7%) wskazały na ocenę 5 i 3. Najwyższą notę 6 zdecydowało się przyznać 8 badanych osób (7,8%). Oprócz widocznych różnic w ocenie kompetencji przywódczych, na niekorzyść podwładnych, należy zauważyć, że 4 badane osoby (3,9%) wskazały wartość najniższą na skali, co nie zdarzyło się w przypadku autooceny respondentów.

Oczywiście interesujące jest, jak prezentowane powyżej oceny podwładnych korespondują z wymaganiami stawianymi im ze względu na zajmowane stanowisko służbowe. W tym przypadku respondenci mogli również dokonać oceny na sześciostopniowej skali, na której wartość najniższa to 1, natomiast wartość najwyższa to 6. Wśród ocenianych kompetencji, wymaganych u bezpośrednich podwładnych na zajmowanym stanowisku służbowym, były również kompetencje przywódcze. Zdaniem najliczniejszej grupy respondentów (51 osób, czyli 50%) wymagania wobec podwładnych sytuują się na dość wysokim poziomie. Grupa ta wskazała wartość 5 na sześciostopniowej skali. Zdaniem 27 respondentów (26,5%) ich bezpośredni podwładni, ze względu na zajmowane stanowisko służbowe, powinni posiadać kompetencje przywódcze w stopniu najwyższym (zaznaczona przez respondentów wartość 6). Łagodniejsze wymagania w stosunku do swoich podwładnych w kwestii kompetencji przywódczych miały 22 ankietowane osoby (21,6%). Zaznaczyły one na skali wartość 4. Z założenia, że podwładny nie musi wykazywać wysokich kompetencji przywódczych, wyszła znikoma liczba respondentów. Wartość 3 na sześciostopniowej skali zaznaczyła jedna ankietowana osoba (1%) i podobnie jedna osoba (1%) wskazała wartość 2. Nikt z respondentów nie zaznaczył wartości 1.

Biorąc pod uwagę odpowiedzi najliczniejszych grup respondentów, warto zauważyć, że ankietowani chcieliby dysponować kompetencjami przywódczymi wyższymi o stopień od tych, które już posiadają. Należy przypomnieć, że 46 respondentów (45%) oceniło posiadane przez siebie kompetencje przywódcze na 5 w sześciostopniowej skali. Podobna grupa badanych (44 osoby, czyli 43,1%) zaznaczyła chęć posiadania kompetencji przywódczych w stopniu najwyższym, zaznaczając na sześciostopniowej skali wartość 6.

Podobna tendencja wśród ankietowanych pojawiła się przy ocenie obecnych i pożądanых kompetencji przywódczych ich podwładnych. Tu także różnica dotyczy jednego stopnia, z tym że obejmuje oceny 4 i 5 na sześciostopniowej skali. Zauważyć należy, że 49 ankietowanych (48%) oceniło posiadane przez swoich podwładnych kompetencje przywódcze na 4 w sześciostopniowej skali i podobna grupa respondentów (51 osób, czyli 50%) chętnie widziałyby je na wyższym poziomie, czyli na ocenę 5 w sześciostopniowej skali.

Z zaprezentowanych danych wynika, że ankietowani mają wysokie wymagania co do kompetencji przywódczych wobec siebie i swoich podwładnych, chociaż w tym drugim przypadku są one nieco łagodniejsze. Źródłem wyższych wymagań w stosunku do posiadanych i oczekiwanych kompetencji przywódczych wobec siebie w roli przełożonego jest być może utożsamianie władzy formalnej

(kierownik / dowódca) z rolą przywódcy. Można przypuszczać, że w przekonaniu ankietowanych wyższe stanowisko służbowe automatycznie wiąże się z wyższymi kompetencjami i oczekiwaniami wobec obejmującego je.

O ile wysoka ocena własnych kompetencji przywódczych oraz duże oczekiwania wobec kompetencji podwładnych nie zaskakują i dają podstawę do pozytywnego zweryfikowania postawionej w ten sposób hipotezy, to dość wysoka ocena kompetencji przywódczych podwładnych otrzymana w prezentowanych badaniach weryfikuje negatywnie postawioną wcześniej hipotezę o niskiej ocenie kompetencji przywódczych podwładnych dokonanej przez ankietowanych przełożonych. Takie spojrzenie przełożonych na przywództwo wpisuje się w model przywództwa rozproszonego (ang. *distributed leadership*), w którym każdy członek zespołu powinien umieć przejąć inicjatywę i wykazać się umiejętnościami przywódczymi. Stąd też, pomimo że formalnie nie zajmuje on wysokiego stanowiska służbowego, byłoby dobrze, gdyby dysponował kompetencjami przywódczymi.

Podsumowanie

Zgodnie z tendencjami zarysowanymi w specjalistycznej literaturze, do poszukiwanych kompetencji pracowniczych należy zaliczyć przywództwo. Obecnie nie jest ono domeną jedynie kadry kierowniczej, ale to od niej w szczególności sposób oczekuje się podejmowania roli przywódcy i wypełniania wynikających stąd funkcji. Zainteresowanie przywództwem i zmianami w jego obrębie nie ominęło również armii. Problematyka wydaje się o tyle ważna, że wojsko powołane jest do działań w czasie wojny, czyli w warunkach, w których umiejętności przewodzenia okazują się niezbędne.

Wyniki badania zaprezentowanego w niniejszym artykule i skoncentrowanego na kompetencjach przywódczych żołnierzy Wojska Polskiego dostarczają informacji o wysokim poziomie tych kompetencji zarówno wśród badanej kadry dowódczej wojska, jak też ich bezpośrednich podwładnych. Opinie respondentów świadczą również o wysokich wymaganiach stawianych żołnierzom względem kompetencji przywódczych. Cieszyć może niewielka rozbieżność pomiędzy oczekiwanymi na danym stanowisku służbowym kompetencjami przywódczymi a posiadanymi przez ankietowaną kadrę dowódczą i ich bezpośrednich podwładnych kompetencjami przywódczymi.

Zaprezentowane wyniki mogą napawać optymizmem, należy jednak zachować pewną ostrożność w ich interpretacji. Kompetencje przywódcze, przynajmniej częściowo, poddane były autoocenie, a ta, biorąc pod uwagę psychologiczne mechanizmy obronne (Migdał, 2003, s. 70-76), zwykle bywa zawyżona. Dla pełniejszego obrazu warto byłoby zapytać, jak oceniają kompetencje przywódcze kadry uczestniczącej w badaniu jej podwładni. Przydatna byłaby również w tym względzie wiedza pochodząca z badań na temat poszczególnych części składowych kompetencji przywódczych. Uwagi te pozwalają wyznaczyć dalszy kierunek badań.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [2] AVERY G.C., 2009, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa.
- [3] BASS B.M., 2008, *The Bass Handbook the Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*, Free Press, New York, cyt. za: T. Gigol, 2015, *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*, Wyd. Difin, Warszawa.
- [4] BLANCHARD K., 2007, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wyd. PWN, Warszawa.
- [5] COVEY S., 2013, *8. nawyk*, Wyd. Rebis, Poznań.
- [6] CZERNIAWSKA B., 2010, *Trochę inna teoria organizacji*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- [7] DUDZIŃSKA-GŁAZ J., 2012, *Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- [8] GRIFFIN R., 1998, *Podstawy zarządzania*, Wyd. PWN, Warszawa.
- [9] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., 2013, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- [10] HAMEL G., 2009, *Moon Shots for Management*, „Harvard Business Review”, February.
- [11] HOLLY R., 2000, *Przywództwo*, [w:] H. Domański i in., *Encyklopedia socjologii*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa.
- [12] JAMKA B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [13] KAKABATSE N., KAKABATSE A., 2005, *Discretionary Leadership: From Control/Coordination to Value Co-creation Through Polylogue*, [w:] C. Cooper (ed.), *Leadership and Management in the 21st Century*, cyt. za: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, 2013, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- [14] KARASZEWSKI R., 2008, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wyd. TNOiK, Toruń.
- [15] KOŹMIŃSKI A., 2010, *Koniec świata menedżerów?*, Wyd. WAiP, Warszawa.
- [16] KOŹMIŃSKI A., JEMIELNIAK D., 2008, *Zarządzanie od podstaw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [17] MCCLELLAND D.C., 1973, *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, *American Psychologist*, vol. 28, no. 1, January.
- [18] MCFARLAND L., SENN L., CHILDRESS J., 2013, *Redefining Leadership for the Next Century*, (red.) J.T. Wren, [w:] *Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*, Simon and Schuster, New York, cyt. za: T. Gigol, 2015, *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*, Wyd. Difin, Warszawa.
- [19] MIGDAŁ K., 2003, *Psychologia w praktyce społecznej*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa.
- [20] MILLER L., RANKIN N., NEATHEY F., 2001, *Competency Frameworks in UK Organizations*, CIPD, London, cyt. za: M. Armstrong, 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- [21] MOCZYDŁOWSKA J.M., 2012, *Kompetencje zawodowe menedżerów personalnych w kontekście potrzeb współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] J.S. Kardas (red.), *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa.
- [22] OLEKSYN T., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [23] ORCZYK J., 2009, *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- [24] ROBBINS S.P., DE CENZO D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [25] ROSTKOWSKI T., 2014, *Model kompetencyjny organizacji*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, Warszawa.
- [26] SCHEIN E., 1992, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, cyt. za: T. Gigol, 2015, *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*, Wyd. Difin, Warszawa.
- [27] WEBER M., 2002, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, tłum. D. Lachowska, Wyd. PWN, Warszawa.

Netografia:

- [1] *Kodeks honorowy żołnierza zawodowego Wojska Polskiego*, Dziennik Urzędowy Ministra Obrony Narodowej z 2008, nr 5, Załącznik do obwieszczenia Ministra Obrony Narodowej z dn. 3 marca 2008 r. (poz. 55), mon.gov.pl [10.02.2016].