

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 16 (2021), nr 3 (lipiec-wrzesień)  
ISSN 1896-9380, s. 13-30  
DOI: 10.37055/nsz/141851

**Modern Management Systems**  
Volume 16 (2021), No. 3 (July-September)  
ISSN 1896-9380, pp. 13-30  
DOI: 10.37055/nsz/141851



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Security, Logistics and Management  
Military University of Technology  
in Warsaw

## Wymiary przywództwa w Wojsku Polskim na przykładzie Sił Powietrznych RP

### Leadership dimensions in the Polish Armed Forces for example the Polish Air Forces

**Małgorzata Zielińska**

Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Wojskowe Biuro Badań Społecznych  
z\_malgosia1@wp.pl; ORCID: 0000-0002-3797-7849

**Abstrakt.** Niniejszy artykuł dotyczy szerokiej problematyki wymiarów przywództwa w Siłach Powietrznych RP. Składa się ze wstępu, rozdziałów przywołujących literaturę przedmiotu, opisu wyników badań naukowych z lat 2015-2021. Prezentuje badania własne przeprowadzone w grupie 213 utalentowanych żołnierzy zawodowych w jednostkach lotniczych od maja do lipca 2015 roku. Analiza wyników badań prowadzi do konkluzji, że właściwe procesy motywacyjne i „właściwe przywództwo” wykorzystywane w strategiach wojskowych wśród utalentowanych żołnierzy zawodowych mogą wpływać na postawy i zachowania tychże w wypełnianiu przez nich obowiązków służbowych oraz ich wszechstronny rozwój osobisty. Głównym elementem motywowania jest człowiek z jego systemem wartości, doświadczeniem i oczekiwaniami na przyszłość. Lektura przedmiotu sprawy i wyniki badań prowadziły do konkluzji, że wymiary przywództwa zależą między innymi od wizji, zaangażowania, innowacji i kultury organizacji Sił Powietrznych RP. Celem artykułu jest przedstawienie wymiarów przywództwa w Wojsku Polskim.

**Słowa kluczowe:** kompetencje przywódcze, wymiary przywódcze, proinnowacyjne zachowania, modele przywództwa, korelacje

**Abstract.** This article is about leadership dimensions in the Polish Air Forces. It consists of an introduction, chapters about literature, describing the data of own research in 2015-2021 and conclusion. It is presented own research of 213 talented soldiers in the Air Forces in May-July 2015. The conclusion of this article is all motivation processes and right leadership are used in military strategies including talented soldiers may focus on the attitude and behavior and servicing the military duties and individual development. The main motivation element is a human resource, his value system, experience and expentancies in the future. The lecture and research results concluded that leadership dimensions are depended on a vision, engagement, organizational culture in the Polish Air Forces. The goal of this article is presenting leadership dimensions in the Polish Army.

**Keywords:** rompetence leadership, leadership dimension, pro-innovative behavior, leadership models, correlation

## Wstęp

Już od czasów starożytnych przywództwo było tematem interesującym wielu myślicieli (Platon dzielił ludzi na przywódców, ludzi ze „złota” i na tych, którzy nie są przeznaczeni do tej roli, ludzi z „brązu”) (Avery, 2009, s. 21). Czasy późniejsze wykreowały wizerunek przywódców, którzy zmieniali bieg historii świata. Podobnie dzieje się współcześnie. Dokonuje się bowiem na naszych oczach potężny przeskok technologiczny, polityczny, społeczno-kulturowy i militarny (Kanarski, Gawliczek, 2002, s. 7). Wolny rynek powoduje i wymusza natychmiastowy przepływ nowoczesnych technologii, w tym metod zarządzania i przywództwa. Należy podkreślić, że podwładny staje się obiektem zainteresowania, zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania w naszym kraju.

Wybitne przywództwo opiera się na wielu wymiarach. Istota zarządzania wynika z motywowania i inspirowania pracowników, a także stymulowania ich rozwoju. Bardzo ważnym aspektem tej funkcji jest jak najlepsze wykorzystanie potencjału, jakim dysponują podwładni, szczególnie ich kompetencji (Mumford, Scott, Gaddis, Strange, 2002; Mumford, Licuanan, 2004; Noe, 2005). Nastawienie na przywództwo oznacza skłonność do działania i przejęcia odpowiedzialności. Zorientowanie na osiągnięcie celów jest możliwe dzięki umiejętnemu oddziaływaniu na innych uczestników zespołu (Czerska, Rutka, 2013).

Celem artykułu jest przedstawienie wymiarów przywództwa w Wojsku Polskim.

Niniejsza publikacja składa się z dwóch głównych części. W pierwszej z nich autorka analizuje przywództwo w świetle literatury przedmiotu. W drugiej z kolei prezentuje jego wymiary w Wojsku Polskim, wykorzystując wyniki badań własnych.

Badania były prowadzone od maja do lipca 2015 roku. Do grupy 213 utalentowanych żołnierzy zawodowych z 1. Skrzydła Lotnictwa Taktycznego i 2. Skrzydła Lotnictwa Taktycznego z Sił Powietrznych RP zostali zakwalifikowani ci, którzy spełniali poniższe warunki:

- zdaniem dowódcy wyróżniali się podczas służby wojskowej;
- posiadali wiele talentów wojskowych, w tym operacyjno-taktyczne;
- pełnili służbę w 1. lub 2. Skrzydle Lotnictwa Taktycznego;
- rozwijali swoje kompetencje wojskowe;
- postępowali zgodnie z Kodeksem Honorowym Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego;
- doksztalcali się poza służbą wojskową.

Autorka artykułu przyjęła jedną tezę i dwie hipotezy.

Teza przyjęła brzmienie: **Wymiary przywództwa zależą od wizji, misji, zaangażowania, motywacji, kultury organizacji, lojalności, zaufania, co ma swoje uzasadnienie w tworzeniu innowacji. Innowacje technologiczne, organizacyjne, kulturowe, indywidualne i zespołowe wynikają z proinnowacyjnego zachowania utalentowanych żołnierzy zawodowych.**

Hipoteza pierwsza brzmi: **Spójność wymiarów przywództwa wdrażanych w organizacji wpływa na innowacje.**

Hipoteza druga brzmi: **Wymiary przywództwa wpływają na proinnowacyjne zachowania utalentowanych żołnierzy zawodowych w Siłach Powietrznych RP.**

## Przywództwo w świetle literatury przedmiotu

Gayle C. Avery przedstawia cztery zbiory idei, które określiła jako: **przywództwo klasyczne, transakcyjne, wizjonerskie oraz organiczne** (Avery, 2009, s. 38). Różnią się one podstawą przywództwa. Mieści się ona w przedziale od dominacji (w przypadku przywódców klasycznych) aż do całkowitego odejścia od indywidualnego, formalnego przywództwa w paradygmacie organicznym. W miarę ewoluowania od przywództwa klasycznego do organicznego rośnie również zaangażowanie pracowników jako członków grupy, w przeciwieństwie do wymuszonej uległości.

Kolejne kryterium różniące analizowane paradygmaty to stosunek do wizji przywódcy (zob. tabelę 1).

W przywództwie wizjonerskim przywódca odwołuje się do emocji oraz inspirowanie członków grupy do większych osiągnięć. Charyzma przywódcy, wspólna wizja oraz indywidualne podejście do członków grupy stanowią źródło ich oddania i zaangażowania. Podstawą przywództwa organicznego zaś jest komunikacja. Takie przywództwo wyłania się z relacji pomiędzy członkami organizacji wspólnie interpretującymi otoczenie i zmieniające się warunki. W paradygmacie przywództwa organicznego najważniejsza jest grupa jako całość.

Tabela 1. Paradygmaty przywództwa

Paradygmaty przywództwa	Klasyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	Organiczny
Najważniejszy okres	Od starożytności do lat 70. XX w.	Od lat 70. do połowy lat 80. XX w.	Od połowy lat 80. XX w. do 2000 roku	Po 2000 roku
Podstawa przywództwa	Dominacja przywódcy przez szacunek i władzę służącą wydawaniu poleceń i kontrolowaniu	Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględnienie ich opinii i odczuć. Tworzenie odpowiedniego środowiska dla zarządzających	Emocje – przywódca inspiruje członków grupy	Wspólne interpretowanie otoczenia w grupie. Przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy, zamiast być formalnie wyznaczani
Źródło zaangażowania członków grupy	Strach przed przywódcą lub szacunek do niego, dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary	Wynegocjowanie nagrody, umowy i oczekiwania	Wspólna wizja, charyzma przywódcy, zindywidualizowane podejście do członków grupy	Popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy, chęć samookreślenia się
Wizja	Wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy	Wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana	Wizja jest najważniejsza, członkowie grupy mogą wnieść wkład w wizję przywódcy	Wizja wyłania się w grupie, wizja jest ważnym elementem kultury organizacji

Źródło: Avery, 2009, s. 38

Tabela 2. Charakterystyka teorii przywództwa

Teorie tradycyjne		
Teoria cech	Teoria zachowań	Teoria przywództwa sytuacyjnego
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poszukiwanie cech wyróżniających skutecznego lidera (m.in. badania B.M. Bassa, R.M. Stodgilla, W.G. Bennis i G. Yukla);</li> <li>– Wskazanie pewnych cech, które pomagają, ale nie gwarantują skuteczności, takich jak stres, stabilność emocjonalna, empatia, twórczość, niezależność, potrzeba działania i osiągnięcia celów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poszukiwanie zachowań wyróżniających skutecznego lidera (m.in. badania w Ohio State University i University Michigan, siatka R.R. Blake'a i J.S. Moultona);</li> <li>– Wskazanie pewnych zachowań dominujących w postępowaniu liderów decydujących o ich skuteczności, takich jak orientacja na zadania czy orientacja na pracowników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dopasowywanie przywództwa do sytuacji lub sytuacji do stylu przywództwa (m.in. badania F.E. Fiedlera, V. Vrooma, P. Herseya i K.H. Blachada);</li> <li>– Wskazanie czynników sytuacyjnych decydujących o doborze stylu przywództwa (m.in. struktura zadania, partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji, dojrzałość pracowników).</li> </ul>

cd. tab. 2

Teorie współczesne				
Przywództwo charyzmatyczne	Przywództwo transformacyjne	Przywództwo strategiczne	Przywództwo autentyczne	Przywództwo etyczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tworzenie wizji i zaangażowanie w jej urzeczywistnianie;</li> <li>- Poświęcenie się na rzecz realizacji wizji;</li> <li>- Wysokie ryzyko osobiste;</li> <li>- Niekonwencjonalne zachowania;</li> <li>- Oddziaływanie na emocje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zmiana podejścia i nastawienia pracowników;</li> <li>- Inspirująca motywacja;</li> <li>- Stymulacja intelektualna;</li> <li>- Podejście indywidualne;</li> <li>- Tworzenie możliwości rozwoju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozwijanie strategicznej perspektywy;</li> <li>- Reagowanie na zmiany;</li> <li>- Dostosowanie się do otoczenia;</li> <li>- Uczenie się;</li> <li>- Łączenie wizji z działalnością operacyjną.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparentność i uczciwość;</li> <li>- Wierność zasadom;</li> <li>- Integralność;</li> <li>- Budowanie zaufania i szczerych relacji;</li> <li>- Otwarta komunikacja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wysokie standardy etyczne;</li> <li>- Wartości skupione na innych;</li> <li>- Odpowiedzialność za kształtowanie etycznych postaw pracowników.</li> </ul>

Źródło: Gadomska-Lila, 2018, s. 47; Northouse, 2016; Iszat-White, Saunders, 2017; Robbin, Judge, 2012

W literaturze przedmiotu **teorie przywództwa** są dzielone na **teorie tradycyjne** i **teorie współczesne**. Wśród teorii tradycyjnych wyróżnia się teorię cech, zachowań i przywództwa sytuacyjnego (zob. tabelę 2).

**Teoria cech** opisuje te, które pomagają skutecznie w sytuacjach stresowych, szybkiego reagowania, opracowania kreatywnych pomysłów, osiągnięcia celów oraz stabilności emocjonalnej.

**Teoria zachowań** zawiera przyczynki orientacji na zadania, na pracowników (żołnierzy zawodowych).

**Teoria przywództwa sytuacyjnego** wskazuje czynniki związane ze strukturą zadania, partycypacją pracowników (żołnierzy zawodowych) w podejmowaniu decyzji oraz samą dojrzałością pracowników (żołnierzy zawodowych).

Z kolei przywództwo charyzmatyczne, transformacyjne, strategiczne, autentyczne i etyczne stanowią grupę należącą do teorii współczesnych (zob. tabelę 2).

**Teoria przywództwa charyzmatycznego** opiera się na tworzeniu i realizacji wizji, niekonwencjonalnym zachowaniu, oddziaływaniu na emocjach.

**Przywództwo transformacyjne** zakłada zmianę podejścia do nastawienia pracowników (żołnierzy zawodowych), inspirującą motywację, stymulację intelektualną oraz podejście indywidualne, w tym tworzenie planów rozwojowych w odniesieniu do zasobów ludzkich.

**Przywództwo strategiczne** stawia na rozwijanie strategicznej perspektywy, dostosowanie się do zmian i ich kreowanie, uczenie się oraz łączenie wizji z działaniami operacyjno-taktycznymi.

**Teoria przywództwa autentycznego** wyodrębnia wierność zasadom, budowanie lojalności, zaufania, otwartą komunikację, integralność oraz uczciwość.

**Przywództwo etyczne** skupia się na wartościach, odpowiedzialności za kształtowanie etycznych postaw w miejscu pracy (służby), w tym na standardach etycznych.

Następnym zagadnieniem wprost związanym z tematem przywództwa są jego cechy (teoria tradycyjna). Według Wiesława Aftyki występuje pięć głównych cech przywództwa (Aftyka, 2014, s. 114) jako:

- relacja;
- proces;
- umiejętność/zdolność;
- właściwość;
- wpływ.

Przywództwo jako relacja odnosi się do więzi między przełożonym a pracownikiem. Jak silna jest ta więź, zależy od celów stawianych przez zatrudnionych w miejscu pracy, motywacji do pracy (służby), lojalności, zaangażowania czy zaufania. Kształtowanie relacji dla wielu pracowników (żołnierzy zawodowych) nie jest priorytetem, lecz wartością dodaną w danej organizacji. Nie pracują (służą) wyłącznie w celu podtrzymywania relacji, ale trzeba pamiętać, że bez relacji trudno działać w sytuacjach stresowych, w tym w sytuacjach ekstremalnych.

Z kolei Przemysław Żukiewicz podkreśla, że „przywództwo to proces społeczny, w którym podmiot społeczny (np. obywatel, grupa, organizacja) udziela poparcia innemu podmiotowi społecznemu (obywatelowi/grupie/organizacji), ponieważ uznaje go za aktualnie najpełniej odpowiadającego społecznemu wyobrażeniu o ideale lidera oraz mającego największe szanse na zrealizowanie określonych celów akceptowanych przez oba podmioty” (Żukiewicz, 2011, s. 48). Przywództwo określone jako proces społeczny, w którym następują etapy ukazujące dynamikę rozwoju, pozwala w procesie badawczym skoncentrować się na poszczególnych stadiach jego przebiegu, co ułatwia prowadzenie badań (Aftyka, 2014, s. 115).

Teoria zasobowa przywództwa przewiduje listę umiejętności (zdolności, kompetencje), które przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu w danej organizacji. W zależności od kultury organizacji i panującego klimatu są pożądane konkretne talenty, by móc stać się liderem. Awansowanie w strukturach danej organizacji zatem jest związane z rozwojem nie tylko indywidualnym, lecz także zespołowym lub/i organizacyjnym.

Kolejną cechą przywództwa jest właściwość. Za nią kryje się wszystko to, co charakterystyczne i odpowiednie dla tego zjawiska, osoby, podmiotu. Takimi właściwościami mogą być: talent do zarządzania ludźmi, błyskawiczne podejmowanie decyzji, wysoka kultura osobista, nastawienie przywódcy na osiągnięcie celów indywidualnych, zespołowych oraz organizacyjnych.

Przywódca może mieć ogromny lub słaby wpływ na swoich podwładnych. To, co go czyni liderem, to profesjonalizm i autorytet wśród osób, którymi zarządza. Im większe oddziaływanie (wpływ) na podwładnych, tym lepsze rezultaty działań i osiągnięcie celów. Łatwiej jest bowiem zarządzać personelem, gdy towarzyszy im silny i lojalny kierownik/dowódca.

## Teoretyczny model przywództwa

Ronald A. Heifetz i Donald L. Laurie wychodzą z założenia, iż znakiem przywództwa naszych czasów jest mobilizowanie ludzi do zachowywania się w adaptacyjny sposób. Jednak w praktyce większość liderów w organizacjach jest przyzwyczajona do tego, iż ich rola polega na przekazywaniu wiedzy eksperckiej i trudno jest im zrozumieć, że przywództwo w tak trudnych burzliwych czasach może stawiać przed nimi zupełnie inne wymagania (Heifetz, Laurie, 1997, s. 128). Zdaniem autorów dzieje się tak z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze, zarządzający muszą przełamać przyzwyczajenie do przeprowadzenia rozumianego jako wskazywanie gotowych rozwiązań. Po drugie, zmiana adaptacyjna jest bardzo stresująca dla przechodzących ją osób. Muszą oni podejmować nowe relacje, przyjmować nowe role, nowe wartości, zachowania i nowe podejścia do pracy. Wielu pracowników niechętnie podchodzi do takich wyzwań i woli przekazywać taką odpowiedzialność na przełożonych. Wspomniani autorzy przedstawiają sześć podstawowych zasad, którymi powinien kierować się w swoich działaniach adaptacyjny przywódca (Heifetz, Laurie, 1997, s. 128):

- musi widzieć szerszy kontekst funkcjonowania organizacji;
- powinien dobrze poznać charakter wyzwania adaptacyjnego, jaki stoi przed organizacją, zbadać pożądane normy, wartości, postawy i zachowania;
- musi umieć w taki sposób kierować emocjami, aby niepokój ten nie prowadził do zbyt dużego obciążenia pracowników, lecz był na tyle silny, by motywował ich do działania (regulowanie napięcia);
- zwrócenie i skupienie uwagi na kwestiach najistotniejszych z punktu widzenia adaptacji;
- powinien skłaniać ludzi do podejmowania większej odpowiedzialności i w miarę posiadanych informacji decydować i reagować na sygnały rynku;
- nie powinien odrzucać nowych pomysłów (z dołu), a raczej zastanowić się nad istotną treścią.

Według modelu Jerry'ego Glovera, Harrisa Friedmana i Gordona Jonesa adaptacja w organizacji w głównej mierze jest oparta na uczeniu się, dlatego też swoją koncepcję przywództwa adaptacyjnego oparli na pracach Jeana Piageta, twórcy teorii rozwoju poznawczego dotyczącej uczenia się człowieka w miarę jego dorastania (Glover, Friedman, Jones, 2002, s. 23). W swoich pracach podkreślał on fakt, że

istoty ludzkie używają świadomości, aby zaadaptować się lepiej do otaczającego ich środowiska. Podobne cele mają organizacje funkcjonujące w burzliwym, zmiennym otoczeniu. Dlatego też autorzy przenoszą pewne elementy tej koncepcji dotyczącej uczenia się jednostki na grunt nauk o zarządzaniu, a zwłaszcza do stworzenia modelu adaptacyjnego przywództwa. Adaptacja<sup>1</sup> i akomodacja<sup>2</sup> odnoszą się do perspektywy organizacji. Aby osiągnąć odpowiedni efekt adaptacyjny, musimy mieć do czynienia jednocześnie z pozyskaniem odpowiednich informacji i dostosowaniem się do nich.

Według modelu interakcyjnego przejawy przywództwa nie powstają zatem w wyniku działań jednostek, lecz pojawiają się jako wynik interakcji nawiązywanych między różnymi agentami organizacji w czasie.

Jerry Glover, Kelley Rainwater, Gordon Jones i Harris Friedman wyróżniają dwa zasadnicze czynniki sprzyjające występowaniu adaptacyjnego przywództwa (Glover, Rainwater, Jones, Friedman 2002, s. 23). Pierwszy z nich oparty jest na tworzeniu zbiorowej tożsamości. Zgodnie z interakcyjnym podejściem przyjętym przez autorów istotne z punktu widzenia adaptacyjności przywództwa jest zwrócenie uwagi na to, w jaki sposób kształtowana jest zbiorowa tożsamość w organizacji. Omawiane podejście zakłada, że interakcje między agentami nawiązywane są pod wpływem reguł i mechanizmów ich zmieniania. Z taką fundamentalną zmianą reguł mamy do czynienia wówczas, gdy interakcje w zakresie przywództwa formują nową tożsamość. Tożsamość organizacji kształtuje samą organizację i jej reakcje w wyniku determinowania znaczeń pojawiających się zdarzeń i zakresu podejmowanych działań. Skupia uwagę na określonych sprawach, wpływa na alokację zasobów i ma funkcje motywacyjne. Biorąc pod uwagę jej istotną rolę w nadawaniu znaczeń i podejmowaniu działań, przyjmuje się, iż tożsamość organizacji może być najistotniejszą barierą jej zdolności adaptacyjnych.

## Efektywność przywództwa

Efektywność możemy mierzyć na dwa sposoby. Pomiar obiektywny (zorientowany na proces) jest dokonywany z użyciem wskaźników finansowych bądź stopnia realizacji celów, takich jak na przykład marża zysku, udział w rynku, zyskowność. Z kolei pomiar subiektywny (zorientowany na wyniki) jest wykonywany za pomocą miar opartych na ocenach podwładnych, przełożonych czy współpracowników (Hartman, Hoffman, Stafford, 1999, s. 30-32). Efektywność bezpośrednia odnosi się

<sup>1</sup> Jean Piaget w swoich pracach definiował adaptację jako „proces przystosowywania, ponieważ organizm przekształca się pod wpływem środowiska, a rezultatem tej zmienności jest wzrastająca wymiana między środowiskiem a organizmem, sprzyjająca jego konserwacji” (Piaget, 1966, s. 15).

<sup>2</sup> Z tym zjawiskiem mamy do czynienia wówczas, gdy uczący się przechodzi niejako wewnętrzną przemianę i zmienia swój schemat poznawczy.



do decyzji i działań przywódcy, mających bezpośredni wpływ na to, co jest robione i w jaki sposób jest robione. Efektywność pośrednia zaś odnosi się tylko do decyzji i działań przywódcy (Dhar, Prashant, 2001, s. 254-266).

W literaturze dotyczącej efektywności można wskazać pięć głównych nurtów oceny (Hogan, Curphy, Hogan, 1994, s. 493-504).

Po pierwsze, przywódcy oceniają na podstawie aktualnych wyników swoich zespołów czy też jednostek organizacyjnych. Zatem efektywność przywództwa mierzy się, określając nastawienie zwolenników, poziomem zaangażowania czy motywacją do pracy. Przywódcy są postrzegani jako efektywni wówczas, gdy organizacja osiąga pozytywne wyniki (Eagly, Karau, Makhijani, 1995, s. 125-145). Dokonując przeglądu literatury w zakresie efektywności przywództwa, można znaleźć niejednoznaczne poglądy w odniesieniu do występowania zależności między przywództwem a wynikami organizacji. Korzysta się przy tym z miar wyników, takich jak zyskowność, produktywność, koszt na jednostkę produkcji.

Po drugie, oceny efektywności przywództwa mogą dokonywać ich przełożeni, podwładni czy też koledzy przywódców. Richard L. Hughes i inni twierdzą, że aby ocenić sukces przywódców, należy spytać podwładnych o poziom ich satysfakcji bądź postrzeganą przez nich efektywność przywódcy (McCauley, 2004). Dlatego też określając, czy dany przywódca może być uznany za efektywnego, często polega się na opinii osób z nim współpracujących (Dhar, Prashant, 2001, s. 254-266). Ważnym wskaźnikiem jest nastawienie zwolenników wobec przywódcy. Odnosi się ono do możliwości zaspokojenia potrzeb i oczekiwań podwładnych, ich zaangażowania i szacunku, jakim darzą przywódcę.

Trzecia kategoria studiów ocenia potencjał przywódców na podstawie wywiadów, symulacji i *assessment centre*. Znaczna część rozważań w literaturze przedmiotu dotycząca efektywności przywództwa poświęcona jest osobie przywódcy i jego charakterystyce. Pośród czynników, jakie warunkują efektywne przywództwo, wskazuje się przede wszystkim na kompetencje, słabości, zachowania, wiedzę, doświadczenie, poziom dojrzałości, a także styl przywództwa.

Po czwarte, możliwe jest też dokonywanie samooceny przez przywódców. Co prawda ten sposób oceny mówi niewiele na temat faktycznej efektywności przywódców, jednak w przypadku przywódców, którzy mają tendencję do zawyżania swoich wyników, panuje opinia, że jest to symptom niedostatków w przywództwie (Hogan, Curphy, Hogan, 1994, s. 493-504).

Ostatnia kategoria dotyczy oceny efektywności przez osoby, których kariera jest w zagrożeniu bądź się załamała (np. zostały zwolnione). Takie osoby często podejmują działania w kierunku określenia, jakie czynniki wpłynęły na ich słabą ocenę. Wyniki badań pokazują, że brak kompetencji jest zwykle utożsamiany z czynnikami, takimi jak brak zaufania, niechęć do utrzymywania dyscypliny, nieumiejętność podejmowania decyzji, nadmierna kontrola (Hogan, Curphy, Hogan, 1994, s. 493-504).

Wydawać by się mogło, że właśnie wśród najbardziej charyzmatycznych przywódców powinniśmy znaleźć tych, dla których wymiar etyczny jest ważny. Krystyna Bolesta-Kukułka zwraca uwagę na różne typy przywódców charyzmatycznych w zależności od tego, w jakim stadium rozwoju emocjonalnego każdy z nich się znajduje (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 286). Przywódca narcystyczny – często spotykany typ wśród przywódców – jest przekonany o swojej mądrości oraz nieomyślności i dlatego opiera się wyłącznie na własnych kryteriach wartościowania, gdyż żyje w przeświadczeniu o własnej doskonałości. Wśród tych, którzy mu się podporządkowują, budzi fascynację swoją odwagą i wszechmocnością. Współpracownicy są mu potrzebni wyłącznie do tego, by mogli realizować jego wizje i idee, a jeżeli na to się nie godzą, to muszą być odsunięci.

Budowanie etycznej infrastruktury w organizacji musi się opierać na przejrzystym i spójnym systemie wartości, zasadach, procedurach postępowania, sposobach oceny oraz ustalaniu jasnych oczekiwań, norm w stosunku do wszystkich pracowników. Przywódcy wywierają wpływ na sposób działania innych pracowników i całej organizacji, ale istotnym pytaniem pozostaje określenie, jak sprawić, by ten wpływ, szczególnie w wymiarze etycznym, był jak najbardziej pozytywny.

Generalnie zarówno definicje, jak i koncepcje czy teorie określają stan współczesnej nauki o przywództwie. Różne modele stanowią ważny wkład do nauki, ponieważ upraszczają i wyjaśniają rzeczywistość. Efektywność przywództwa mierzy się dwoma sposobami, a teorie mają charakter tradycyjny lub współczesny.

## **Wymiary przywództwa w Wojsku Polskim**

### **Style przywództwa**

W wojsku występuje nakazowy styl kierowania. Dowódca sam podejmuje decyzje i realizuje zadania, które są planowane przez Sztab Generalny Wojska Polskiego, ministra obrony narodowej i jego resort oraz prezydenta RP. Dodatkowo mamy do czynienia z ograniczoną dyskusją, czyli nakłaniającym stylem dowodzenia. Oczywiście zarówno prezydent, jak i minister obrony narodowej słuchają głosów doradców, którzy są ekspertami w zakresie nauk o wojsku czy też bezpieczeństwa. Zespoły doradcze składają się także z badaczy zajmujących się interdyscyplinarnym dowodzeniem i zarządzaniem. Trzecim i ostatnim praktykowanym jest styl konsultujący.

### **Motywowanie przez przywództwo**

Motywowanie przez przywództwo jest bardzo aktualne we współczesnym wojsku. Jest to kolejny wymiar przywództwa. Opiera się na takim działaniu, które prowadzi do realizacji celów, rozwiązania problemów operacyjno-taktycznych.

Kierunki oczekiwane przez wojsko w zakresie przywództwa wynikają z planów modernizacyjnych, ćwiczeń, manewrów i szkoleń.

### **Przywództwo strategiczne**

Przywództwo strategiczne to umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym w działaniach wojska uwzględniającym jego ograniczenia. Przywództwo strategiczne stanowi integrację myśli filozoficznej (skupienie na ogólnej wizji, intuicji, przekonaniach, wartościach) z realiami (ograniczeniami zasobowymi – materialnymi i niematerialnymi) danej organizacji. Wprowadzając pojęcie przywództwa strategicznego, Glenn Rowe i Hossein Nejad definiują je jako synergiczną kombinację przywództwa wizjonerskiego i menedżerskiego ze zwróceniem szczególnej uwagi na zachowania etyczne i decyzje oparte na wartościach (Rowe, Nejad, 2009, s. 2-6). Przywództwo strategiczne zakłada formułowanie i implementację strategii dla nieprzewidywanych zdarzeń oraz konsekwentne realizowanie długookresowych celów dla zapewnienia rozwoju. Uwzględnia w swoich założeniach zarówno kontrolę strategiczną, jak i finansową, z naciskiem położonym jednak na wykonalność planów strategicznych. Przywództwo strategiczne wynika z wymiany ukrytej wiedzy na poziomie indywidualnym oraz całej organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte być powinno na praktykach umożliwiających rozwój wysoko wykwalifikowanych, zmotywowanych, obdarzonych zaufaniem ludzi pracujących w zespole. Sama teoria przywództwa odnosi się do przywódców znajdujących się na wszystkich szczeblach zarządzania i dowodzenia, a przywództwo strategiczne dotyczy przywódców znajdujących się na najwyższym szczeblu w hierarchii.

Nieco odmienna jest również perspektywa analizy obu zagadnień. Tradycyjne przywództwo koncentruje się na relacjach między przywódcą i jego zwolennikami w kontekście ich roli w organizacji, z kolei przywództwo strategiczne skupia się na działaniach kadry kierowniczej i jej aktywności strategicznej (Hambrick, Pettigrew, 2001, s. 36-44). Katarzyna Grzesik wskazuje, że przywództwo strategiczne polega na umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych do przewidzenia i wobec ważnych zmian w otoczeniu (Grzesik, 2011). Ten rodzaj przywództwa oznacza ciągłe dostosowywanie, reorientację i usprawnienia wojska. Istotą przywództwa strategicznego jest wprowadzanie zmian, począwszy od kierunków działania przedsiębiorstwa do opracowania wizji przyszłości oraz ustalenia niezbędnych kierunków zmian koniecznych do realizacji tej wizji.

### **Kierunki rozwoju przywództwa w wojsku**

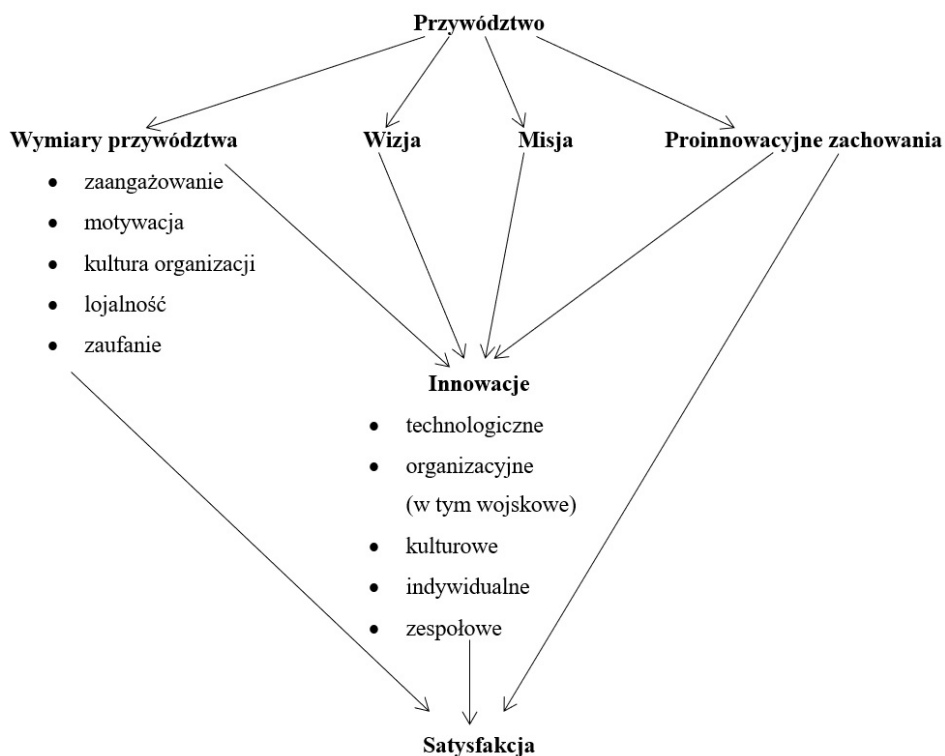
Istnieje wiele zdefiniowanych kierunków rozwoju zmian i znaczenia przywództwa. Jego wymiary powinny zmierzać ku proinnowacyjnemu zachowaniu utalentowanych żołnierzy zawodowych oraz dowódców. Dodatkowo współczesne przywództwo może się przерodzić w nową subdziedzinę nauk o zarządzaniu i jakości.

A zatem style przywództwa, przywództwo przez motywowanie, przywództwo strategiczne oraz kierunki rozwoju przywództwa w wojsku stanowią ważne wymiary przywództwa w Wojsku Polskim. Wyróżniamy **trzy style przywództwa** w armii: **nakazowy, nakłaniający i konsultujący**. Motywowanie przez przywództwo prowadzi do tworzenia motywacji wobec służby wojskowej w wielu jej aspektach, np. rozwiązywania problemów i realizacji celów wojskowych. Wizjonerstwo i przywództwo mają ze sobą wiele wspólnych cech, m.in. integrację myśli filozoficznych z realiami. Rozwój przywództwa powinien być związany z oczekiwaniami proinnowacyjnych zachowań, przewidzianych przez dowódców w jednostkach wojskowych i innych instytucjach wojskowych.

### **Wymiary przywództwa w świetle badań wśród utalentowanych żołnierzy zawodowych w SP RP**

Wymiary przywództwa, wizja, misja, proinnowacyjne zachowania prowadzą do innowacji technologicznych, organizacyjnych, kulturowych, zespołowych, indywidualnych, a w konsekwencji do satysfakcji utalentowanych jednostek w organizacji wojskowej.

Zdolności przywódcze gwarantują skuteczną realizację strategii zarządzania talentami przez przełożonych. Przywództwo w Siłach Powietrznych RP ma wpływ na motywację, gotowość, nastawienie, kompetencje utalentowanych żołnierzy zawodowych. Z badań własnych nad wymiarami przywództwa w SP RP wynika, że może ono przyjmować użyteczną i skuteczną formę zarządzania talentami. Autorka na potrzeby niniejszego artykułu przygotowała schemat – wymiary przywództwa a innowacje, w tym zachowania proinnowacyjne. Z wielu badań, w których można zauważyć już nie tylko opis wizji czy misji w organizacji, spełniających rolę ogólnego wymiaru przywództwa, wynika, że Wojsko Polskie potrzebuje czegoś więcej niż tylko przywództwa w odniesieniu do zmian technologicznych, organizacyjnych (wojskowych), kulturowych czy indywidualno-zespołowych. Zaangażowanie wpływa na optymalizację zadań, przed którymi stoją w służbie wojskowej żołnierze, ale nie tylko oni. Zaangażowanie organizacyjne wpływa na realizację celów, reguł, norm prawnych oraz zadań operacyjno-taktycznych, w tym realizację strategii wojskowej. Motywacja wynikająca z konkretnych motywów działania jest sprzymierzeńcem i wymiarem samego przywództwa. Silnie zmotywowany zespół czy grupa zadaniowa lepiej radzi sobie z operacyjno-taktycznymi działaniami, w tym z wdrażaniem innowacji oraz przyjmowaniem właściwych postaw proinnowacyjnych. Cele, przed jakimi stoi armia, wynikają z wyścigu zbrojeniowego, który od wieków ma swój udział w tworzeniu ładu globalnego. Przewiduje to także kultura organizacji, czyli wzajemne reguły postępowania, normy społeczne, systemy wartości, wchodzenie w relacje człowiek – człowiek, człowiek – zespół, człowiek – organizacja, w tym ład i porządek w organizacji (jednostce wojskowej).

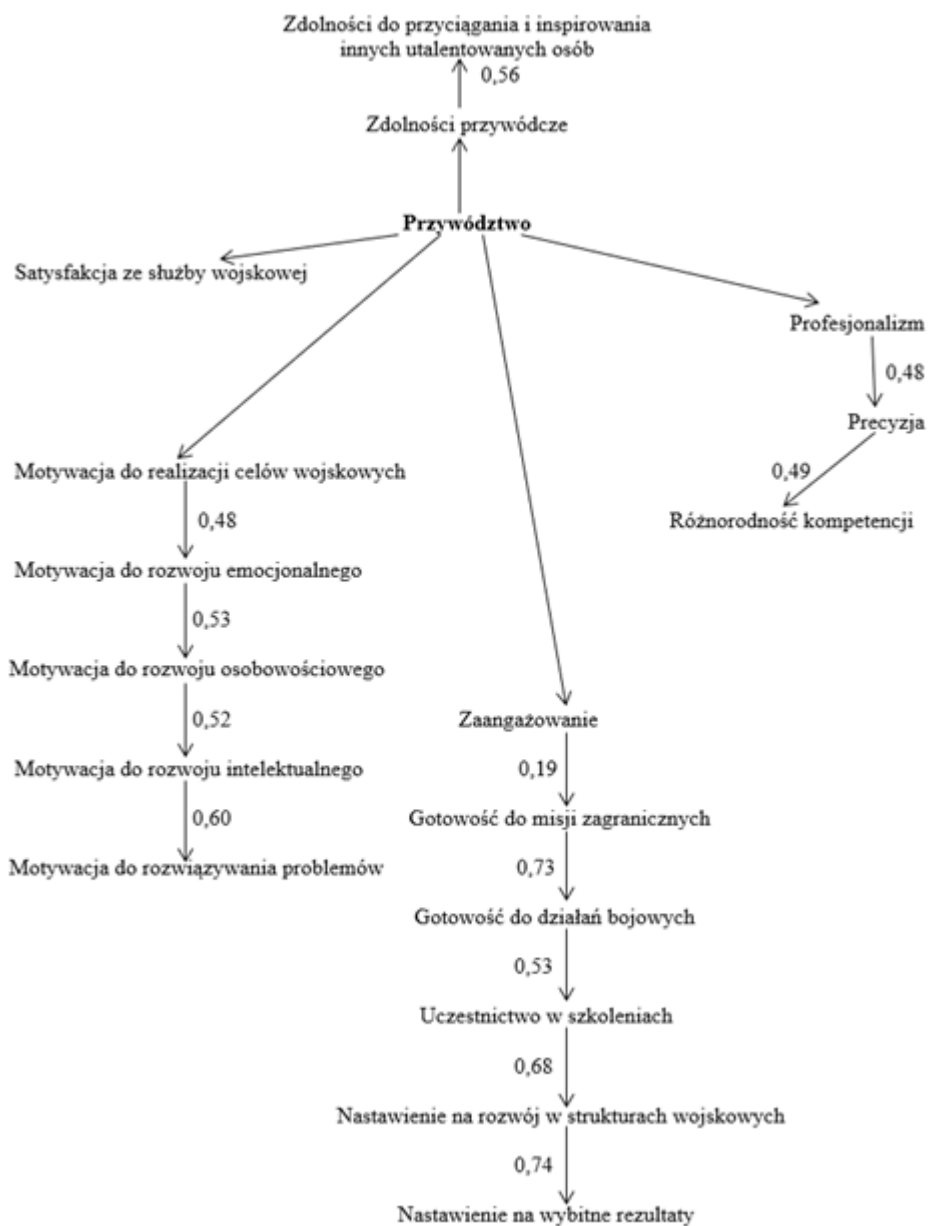


Rys. 1. Przywództwo i jego wymiary

Źródło: opracowanie własne

Lojalność to kolejny wymiar przywództwa. Ta postawa moralna obejmuje działanie z wcześniej ustalonymi zasadami, obowiązującym prawem bądź uzgodnieniami. Z lojalnością, a raczej jej wymiarem wiąże się rotacja żołnierzy w ramach jednostki wojskowej oraz między jednostkami lub innymi instytucjami wojskowymi. Zaufanie to fundament działania podczas wykonywania zadań szkoleniowych, operacyjnych i taktycznych. Jest więc ważnym wymiarem przywództwa nie tylko dla żołnierzy, lecz także dla ich dowódców. Zatem budowanie zaufania w strukturach przywódczych jest ważnym atutem przełożonych. W Wojsku Polskim zaufanie oprócz zaangażowania i lojalności wydaje się być ważnym elementem strategii zarządzania zasobami osobowymi (zob. rysunek 1). Spójność wymiarów przywództwa jest zatem istotna nie tylko dla żołnierzy zawodowych, lecz także dla ich dowódców.

Korelacje pomiędzy wymiarami przywództwa w Siłach Powietrznych RP przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Wymiar przywództwa w Siłach Powietrznych RP

Źródło: opracowanie własne

Zdolności przywódcze (tak odpowiedziało 60% respondentów) ze zdolnościami do przyciągania i inspirowania innych utalentowanych osób (tak odpowiedziało 46% utalentowanych żołnierzy zawodowych) korelują w stopniu umiarkowanym. Może to wynikać z rzadszego występowania odpowiedzi „tak” dotyczącej inspirowania i przyciągania utalentowanych ludzi.

Profesjonalizm jest kolejną kategorią przywództwa rozpoczynającą analizę talentów, w tym precyzję i różnorodność kompetencji. Ten wymiar koreluje z precyzją na poziomie umiarkowanym – 0,48, a odpowiedzi twierdzące wystąpiły u 74% ankietowanych. Precyzja zależy trochę od różnorodności kompetencji – 0,49. Precyzja wystąpiła w opinii 75% badanych, a różnorodność kompetencji w opinii 56% respondentów. Motywacja do realizacji celów wojskowych jest zależna od motywacji do rozwoju emocjonalnego na umiarkowanym poziomie – 0,48. Motywacja do rozwoju emocjonalnego z rozwojem osobowościowym koreluje na poziomie łagodnym – 0,53, a motywacje rozwoju osobowościowego z rozwojem intelektualnym na poziomie – 0,52, co daje też umiarkowany stopień. Z kolei motywacja związana z rozwojem intelektualnym i z rozwiązywaniem problemów jest na najwyższym poziomie – 0,60. Zaangażowanie z gotowością do misji zagranicznych na bardzo słabym poziomie, bo zaledwie – 0,19. Gotowość do misji zagranicznych silnie zależy od gotowości do działań bojowych – 0,73. Gotowość do działań bojowych zależy w nieznacznym stopniu od uczestnictwa w szkoleniach, bo tylko – 0,53. Procesy szkoleniowe zależą od rozwoju w strukturach wojskowych – 0,68. Najwyżej, bo w stopniu silnym, oddziałuje rozwój w strukturach wojskowych od nastawienia na wybitne rezultaty – 0,74.

Realizacja zadań wojskowych stanowi ważne źródło motywacji indywidualno-zespołowej w wojsku. To one wyznaczają cele i prowadzą do tworzenia motywów. Rozwój emocjonalny jest zatem ważny, by odnaleźć się w strukturach wojskowych. Na ile utalentowani żołnierze zawodowi mają dojrzałość emocjonalną, wskazuje także ich osobowość. To ona ułatwia bądź utrudnia wykonywanie codziennych zadań operacyjno-taktycznych. Zarówno emocjonalność, jak i osobowość muszą odzwierciedlać predyspozycje do zawodu żołnierza w SP RP. Testy psychologiczne, wykonywane podczas rekrutacji do wojska, jasno określają typ osobowości, która jest pożądana w strukturach wojskowych. Dodatkowo rozwój intelektualny sprzyja warunkom rozwiązywania problemów nie tylko podczas służby na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, lecz również na misjach międzynarodowych. Problemy mogą być różnej natury. Należy więc je rozwiązywać indywidualnie, a awans społeczny i zawodowy, bariery technologiczne, szkoleniowe czy organizacyjne zależą od potencjału danej jednostki.

Zaangażowanie, gotowość, nastawienie i uczestnictwo w szkoleniach to postawy, które wynikają z motywów i samej motywacji do realizacji celów wojskowych. Wymienione wymiary przywództwa i postawy proinnowacyjne składają się na innowacje różnego typu. Szkolenia na nowym sprzęcie, kursy języków obcych,

codzienne obowiązki i realizacja zadań wynikają także z kultury wojskowej, motywują utalentowanych żołnierzy do służby wojskowej w jednostkach elitarnych. Gotowość do misji zagranicznych, działań bojowych stanowi grupę wymiarów chronioną szczególnie przez dowódców. By wyjechać na misję poza granicami kraju, należy odbyć przygotowanie i szkolenia. Bardzo restrykcyjne jest także przejście przesłuchania przed komisją lekarską, która weryfikuje predyspozycje zdrowotne kandydatów. Sama gotowość nie wystarcza, by służyć poza granicami kraju. Gotowość do misji zagranicznych, działań bojowych, uczestnictwo w szkoleniach wynikają z nastawienia na rozwój w strukturach wojskowych i na wybitne rezultaty. Dlatego utalentowani żołnierze zawodowi powinni być silnie zmotywowani i gotowi na różne rozwiązania operacyjno-taktyczne oraz właściwie nastawieni do służby wojskowej. Profesjonalizm, precyzyjne działania, kluczowe kompetencje w przypadku pilotów są szczególnie ważne. Różnorodność kompetencji sprzyja kształtowaniu się profesjonalizmu. Nastawienie na rozwój i motywacja do realizacji celów wojskowych wymaga profesjonalnego podejścia do służby. Dotyczy to nie tylko utalentowanych żołnierzy, lecz również całych grup zadaniowych.

Zdolności przywódcze prowadzą do wielu działań mających na celu inspirowanie i promowanie innych utalentowanych żołnierzy zawodowych. Taka postawa i zachowanie proinnowacyjne są przyczynkiem do wdrażania wielu rozwiązań problemowych we współczesnym wojsku.

Krótko mówiąc, przywództwo ma wiele wymiarów. Motywacja i postawy, kompetencje przywódcze, zdaniem respondentów, występują najczęściej i są deklarowane jako niezwykle ważne. Zależność między nimi jest na różnym poziomie korelacyjnym, głównie na umiarkowanym.

## Podsumowanie

Literatura przedmiotu oraz badania własne potwierdzają, że przywództwo ma wiele wymiarów. Zależą one od wizji, misji, zaangażowania, motywacji, kultury organizacji, lojalności, zaufania i tworzą innowacje. Wpływają także na innowacyjne zachowania utalentowanych żołnierzy zawodowych w Siłach Powietrznych RP. Spójność tych wymiarów wdrażanych w organizacji wpływa na innowacje. Innowacje technologiczne, organizacyjne, kulturowe, indywidualne i zespołowe wynikają z innowacyjnego zachowania utalentowanych żołnierzy zawodowych, ich proinnowacyjnych postaw, kompetencji zawodowych przywódców, zaangażowania, rozumienia misji, motywacji i innych istotnych elementów związanych z podstawami innowacyjnymi w organizacjach wojskowych.

Badania naukowe nad tą problematyką mają głębszy sens, bo dotyczą także szerokich struktur działających w każdej społeczności.



Niniejszy artykuł nie wyczerpuje szerokiej problematyki przywództwa w wojsku czy też zmian zachodzących w tej dziedzinie. Zdaniem autorki badanie relacji postaw i motywacji do służby wojskowej oraz wymiarów przywództwa odgrywa ważną rolę. Poza tym badanie tych procesów jest istotne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] AFTYKA, W., 2014. *Przywództwo w organizacji*, [w:] Harasim, W. (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- [2] AVERY, G., 2009. *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [3] BOLESTA-KUKUŁKA, K., 2003. *Decyzje menedżerskie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [4] CZERSKA, M., RUTKA, R., 2016. Metody oceny ryzyka personalnego w organizacji, *Studia Ekonomiczne*, nr 280.
- [5] DHAR, U., PRASHANT, M., 2001. Leadership Effectiveness: A Study of Constituent Factors, *Journal of Management Research*, nr 1 (4).
- [6] EAGLY, A.H., KARAU, S.J., MAKHIJANI, M.G., 1995. Gender and Effectiveness of Leaders: A Meta Analysis, *Psychological Bulletin*, nr 117 (1).
- [7] GADOMSKA-LILA, K., 2018. Przywództwo w organizacjach wiedzochłonnych, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 1 (47).
- [8] GLOVER, J., FRIEDMAN, H., JONES, G., 2002. Adaptive Leadership: When Change Is Not Enough (Part One), *Organization Development Journal*, vol. 20, nr 2, Summer.
- [9] GLOVER, J., RAINWATER, K., JONES, G., FRIEDMAN, H., 2002. Adaptive Leadership (Part Two): Four Principles for Being Adaptive, *Organization Development Journal*, vol. 20, nr 4, Winter.
- [10] GRZESIK, K., 2011. Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa, [w:] Skalik, J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- [11] HAMBRICK, D., PETTIGREW, A., 2001. Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy, *Academy of Management Review*, vol. 15, nr 3.
- [12] HARTMAN, C.L., HOFFMAN, P.S., STAFFORD, E.R., 1999. Partnerships: a path to sustainability, *Business Strategy and Environment*, nr 8 (5).
- [13] HEIFETZ, R.A., LAURIE, D.L., 1997. The Work of Leadership, *Harvard Business Review*, January.
- [14] HOGAN, R., CURPHY, G.J., HOGAN, J., 1994. What We Know about Leadership – Effectiveness and Personality, *American Psychologist*, nr 49 (6).
- [15] HOWELL, J.P., COSTLEY, D.L., 2006. *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, New York: Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [16] ISZAT-WHITE, M., SAUNDERS, C., 2017. *Leadership*, Oxford: Oxford University Press.
- [17] KANARSKI, L., GAWLICZEK, P., 2002. *Przywództwo w armiach NATO*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- [18] MCCAULEY, C.D., 2004. *Successful and Unsuccessful Leadership*, [w:] Antonakis, J., Cianciolo, A.T., Sternberg, R.J. (red.), *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- [19] MUMFORD, M.D., LICUANAN, B., 2004. Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions, *The Leadership Quarterly*, nr 15 (1).
- [20] MUMFORD, M.D., SCOTT, G.M., GADDIS, B., STRANGE, J.M., 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships, *The Leadership Quarterly*, nr 13 (6).
- [21] NOE, R.A., 2005. *Employee Training and Development*, New York: McGraw-Hill.
- [22] NORTHOUSE, P., 2016. *Leadership Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [23] PIAGET, J., 1966. *Narodziny inteligencji dziecka*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- [24] ROBBIN, S.P., JUDGE, T.A., 2012. *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [25] ROWE, G., NEJAD, H., 2009. Strategic Leadership: Short Term Stability and Long-Term Viability, *Ivey Business Journal*, vol. 73, nr 5.
- [26] ŻUKIEWICZ, P., 2011. *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa: Difin.