

**Ryszard KAŁUŻNY\***  
**Wiesław CHUDY**

## **CECHY, UMIEJĘTNOŚCI I ZDOLNOŚCI CHARAKTERYSTYCZNE DLA PRZYWÓDCY WOJSKOWEGO W OCENIE PODCHORAŻYCH**

*Artykuł odnosi się do badań prowadzonych w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych (WSOWL), w latach 2005 -2007, którymi objęto podchorążych realizujących studia pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie. Uwzględniając wszechstronność wykształcenia i społeczność cech osobowych oficera, jako pożądanego desygnatów w służbie wojskowej, zasadniczym przedmiotem dociekań badawczych uczyniono rozstrzygnięcie problemu wyrażonego w formie pytań: Które ze wskazanych rodzajów wiedzy, umiejętności, zdolności oraz cech osobowych mają dla podchorążych WSOWL istotne znaczenie w pełnieniu funkcji oficera? oraz czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu system kształcenia uczelni modyfikuje u podchorążych dostrzeganie ważności owych desygnatów?.*

*Podjęto badania, przyjęto hipotezę, że zasadniczy wpływ na dostrzeganie przez podchorążych i modyfikowanie stopnia ważności wskazanych rodzajów wiedzy, umiejętności, zdolności oraz cech osobowych, w pełnieniu funkcji oficera, wywiera proces dydaktyczno-wychowawczy trzyletnich studiów licencyjnych.*

**Słowa kluczowe:** przywództwo, osobowość dowódcy, dowódcy, badania sondażowe, podchorążowie

### **WPROWADZENIE**

Działalność każdej organizacji przynosi pożądane rezultaty, jeśli zarządzana jest przez kierownika potrafiącego w racjonalny sposób wykorzystać zasoby organizacji, w tym możliwości podwładnych. Powinna to być osoba, która pokieruje innymi ludźmi, motywując ich do wysiłku, do lojalności i do skuteczności w działaniu. Z kolei skutecz-

---

\* dr hab. Ryszard KAŁUŻNY - profesor Dolnośląskiej Szkoły Wyższej we Wrocławiu  
płk dr Wiesław CHUDY – Zakład Technologii Kształcenia Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

ność kierownika zależy od wielu czynników, do których możemy zaliczyć między innymi rodzaj i zakres posiadanej władzy, jako możliwości wywierania wpływu na innych ludzi – władzy z mocy prawa (nagradzania, wymuszania) – władzy eksperckiej<sup>1</sup>. Jednak opieranie się na źródłach władzy formalnej (wynikającej z mocy prawa) okazuje się częstokroć niewystarczające do sprawnego i skutecznego kierowania podwładnymi, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, wymagających od nich wzmożonego wysiłku fizycznego i intelektualnego. Racjonalniejszym sposobem sprawowania władzy, w analizowanych sytuacjach, wydaje się kierowanie podwładnymi oparte na autorytecie nieformalnym kierownika (w warunkach wojska – dowódcy). Tak pojmowane kierowanie (dowodzenie) posiada wszelkie atrybuty przywództwa<sup>2</sup>.

Przywództwo w organizacji jest zagadnieniem rozpatrywanym z różnych punktów widzenia. Zaś klasyczne poglądy na temat przywództwa ulegają przeobrażeniom z powodu postępujących w dużym tempie zmian ekonomicznych, zwiększających złożoność podejmowanych decyzji, podważających konieczność istnienia układów hierarchicznych władzy, zacierających granice podporządkowania i nadrzędności. W pojęciu ogólnym przywództwo to proces oddziaływania na aktywność zorganizowanych grup ludzkich w kierunku ustanawiania i realizacji celów<sup>3</sup>. Należy podkreślić, że przywództwo nie jest synonimem żadnego konkretnego działania. Jako fenomen społeczny jest głęboko osadzone w kulturze organizacyjnej. Niemniej jednak, jak zauważa Piotr Sienkiewicz, czynnikami sprzyjającymi ujawnianiu się talentu przywództwa jest posiadanie przez dowódców i menedżerów, określonej wiedzy, określonych wartości etycznych i umiejętności dotarcia w działaniu do serc i umysłów podwładnych<sup>4</sup>.

Kompetencje przywódcze zależą od szczebli zarządzania. Na najniższych szczeblach o kompetencjach przywódczych decydują umiejętności techniczne, na średnich – zdolności społeczne pozwalające w sposób efektywny oddziaływać na ludzi, na wyższych i najwyższych decydują zdolności koncepcyjne<sup>5</sup>. Rozważając zagadnienia dotyczące przywództwa, należy uwzględnić, że dana osoba w określonej sytuacji może okazać się dobrym przywódcą, natomiast w sytuacji innej nie sprawdzi się jako przywódca. Zatem w definiowaniu przywództwa winno uwzględniać się: przywódcę, grupę oraz sytuację. Rozwijając myśl przyjętą w definicji przywództwa, można postawić tezę, że efektywne przywództwo to kombinacja cech i zachowań lidera oraz właściwości sytuacji, w jakiej owe zachowania mają miejsce.

Przywództwo w zależności od sposobu motywowania podwładnych możemy podzielić na pozytywne i negatywne. Ze stylem pozytywnym mamy do czynienia wówczas, gdy przywódca koncentruje się na nagradzaniu podwładnych. W sytuacji, gdy przywódca skupia się na karaniu podwładnych, uprawia negatywny styl przywództwa. Przywódcy zaliczani do tej grupy mają inklinację do dominacji i zwierzchnictwa nad

<sup>1</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 259-260.

<sup>2</sup> R. Kałużny, *Autorytet nieformalny dowódcy drogą do przywództwa*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych* pod red. L. Kanarski, B. Rokicki, Warszawa 2002, s. 157-163.

<sup>3</sup> A. Bańka, *Psychologia organizacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, pod red. J. Strelau, Gdańsk 2000, t. 3, s. 334.

<sup>4</sup> P. Sienkiewicz, *Ethos, pathos, logos – przywództwo w dowodzeniu i zarządzaniu*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych* pod red. L. Kanarski, B. Rokicki, Warszawa 2002, s. 26-28.

<sup>5</sup> J.R. Katzenbach, *RCL Team. Real Change Leaders*, New York 1995.

podwładnymi, wykorzystują w szerokim zakresie autorytet wynikający z posiadanej władzy. Należy podkreślić, że style przywództwa utożsamiane są ze sposobami wykorzystywania władzy. Przywódca autokratyczny samodzielnie sprawuje władzę, podejmuje decyzje oraz precyzuje zadania dla podwładnych. Ponosi pełną odpowiedzialność za realizację owych zadań. Ten styl przywództwa bardziej ukierunkowany jest na zadania niż na podwładnych<sup>6</sup>.

Przywódca partycypacyjny decentralizuje władzę, podejmuje decyzje po zasięgnięciu opinii u podwładnych, a podczas realizacji zadania działa wspólnie z podwładnymi, tworząc zespół. Ten styl przywództwa określany jest jako bardziej zorientowany na podwładnych niż na zadania. W praktyce jest bardziej efektywny niż styl skierowany na zadania. W stylu partycypacyjnym, o strukturze nieformalnej, istnieje układ wzajemnych relacji szacunku i poważania wśród uczestników danej organizacji. Z psychologicznego punktu widzenia partycypacja jest mentalnym i emocjonalnym zaangażowaniem jednostek w działalność grupy, skłaniającym je do włączania się w podejmowanie i realizację celów oraz do ponoszenia za nie odpowiedzialności. Partycypacja motywuje członków zespołu do współzawodnictwa poprzez ujawnienie inicjatywy i twórczego charakteru. W tym rozumieniu partycypacja różni się od „milczącej zgody”. Zasadnicza wartość partycypacji polega na wyzwalaniu aktywnej i twórczej postawy u wszystkich członków zespołu. Stymuluje motywację, ponieważ pozwala poznać i zrozumieć członkom grupy drogi dojścia do celu. Charakteryzuje się również współodpowiedzialnością uczestników za aktywność zespołową. Działalność w grupie, w kategoriach „my”, nie polega na bezwiednym wykonywaniu zadań, ale na świadomym i odpowiedzialnym współtworzeniu sukcesu całej grupy<sup>7</sup>.

Dokonujące się w ostatnich latach w Wojsku Polskim przeobrażenia, do których niewątpliwie możemy zaliczyć: przyjęcie do struktur Sojuszu Północnoatlantyckiego, udział żołnierzy w misjach pokojowych, stabilizacyjnych, w akcjach zapobiegania aktom terroru, akcjach ratowniczych, humanitarnych przyczyniły się do postępujących zmian w strukturze wewnętrznej Sił Zbrojnych RP<sup>8</sup>. Do tych zmian możemy zaliczyć między innymi: profesjonalizację przejawiającą się zreformowanym systemem przygotowania i doskonalenia kadr dla potrzeb sił zbrojnych, powołanie korpusu szeregowych zawodowych, redukcję liczebności i uzawodowienie armii<sup>9</sup>. Zachodzące zmiany w strukturze sił zbrojnych oraz wynikające z nich wielorakie i różnicowane zadania dla żołnierzy WP, których skuteczność (od najniższych do średnich szczebli dowodzenia) zależy w wysokim stopniu od cech osobowych, umiejętności i zdolności dowódcy, stały się przyczynkiem do sformułowania zasadniczego problemu badawczego wyrażonego w formie pytań: W jakim stopniu podchorążowie Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk

<sup>6</sup> A. Bańka, op. cit., s. 337.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 337-338.

<sup>8</sup> T. Leczykiewicz, R. Kałużny, *Podmiotowe i edukacyjne aspekty przygotowania oficerów do negocjacji i mediacji podczas międzynarodowych misji specjalnych*, [w:] *Ukierunkowane przygotowanie obronne* pod red. R.M. Kalina, A. Kaczmarek, Warszawa 1997, s. 59-68; M. Paszkowski, *Oficerowie grup dyspozycyjnych w aspekcie bezpieczeństwa narodowego (kadra zawodowa w misjach pokojowych)*, [w:] *Oficerowie grup dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza procesu bezpieczeństwa narodowego* pod red. T. Kołodziejczyk, D.S. Kozerałowski i J. Maciejewski, Wrocław 2008, s. 113-121.

<sup>9</sup> *Armia zawodowa. Profesjonalizacja SZ RP* pod red. A. Bujak [w:] „Zeszyty Naukowe WSOWL”. Wydanie specjalne nr 1, Wrocław 2004.

Lądowych (kandydaci na dowódców pododdziałów) oceniają cechy osobowe, umiejętności i zdolności charakterystyczne dla przywódcy wojskowego? oraz Czy, a jeśli tak, to w jakim zakresie system kształcenia w uczelni modyfikuje u podchorążych postrzeganie owych desygnatów?

Podjmując badania, przyjęto następujące hipotezy: Proporcjonalnie większość podchorążych wysoko ocenia cechy osobowe, umiejętności i zdolności ułatwiające świadome wywieranie wpływu na zachowanie innych członków grupy (podwładnych) oraz to, że proces dydaktyczno-wychowawczy trzyletnich studiów licencjackich w niewielkim zakresie wpłynął pozytywnie na postrzeganie przez podchorążych owych desygnatów.

## METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE

Uwzględniając cel prowadzonych badań, jako podstawową zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Oprócz niej korzystano z metod: porównawczej i statystycznej. W gromadzeniu materiału badawczego skorzystano z anonimowego kwestionariusza opracowanego przez autorów. Część pytań zawartych w kwestionariuszu zbudowano w postaci pytań zamkniętych z możliwością oceny zaproponowanych odpowiedzi. Kolejna część została opracowana w formie pytań otwartych, dając możliwość swobodnego i szerokiego udzielenia odpowiedzi przez badane osoby<sup>10</sup>. W kwestionariuszu zamieszczono metryczkę zawierającą rejestr zmiennych niezależnych pozwalających na identyfikację problemową każdej jednostki badawczej<sup>11</sup>. Odpowiedzi udzielone na pytania zamknięte stanowiły podstawowy materiał oceny ilościowej wyników badań, natomiast odpowiedzi na pytania otwarte poddano analizie jakościowej<sup>12</sup>. W analizie ilościowej materiału badawczego, do opracowania zestawień statystycznych pomocnych przy ustalaniu nowych faktów, do określenia poziomu istotności różnic między zmiennymi zależnym posłużono się metodami statystycznymi<sup>13</sup>.

Badania prowadzone przy pomocy kwestionariusza stanowiły podstawowe źródło gromadzenia materiału faktograficznego. Odpowiedzi udzielone na pytania zamieszczone w kwestionariuszu były źródłem informacji odnośnie oceny dokonanej przez podchorążych wybranych cech osobowych, umiejętności i zdolności charakterystycznych dla sposobów działań i sprawowania władzy przywódcy wojskowego. Pozwoliły także na ujawnienie różnic w ocenie owych desygnatów, poczynionej przez podchorążych rozpoczynających studia w WSOWL i tych samych podchorążych po trzyletnim okresie oddziaływania systemu dydaktyczno-wychowawczego uczelni. Taki sposób gromadzenia materiału badawczego pozwolił na dokonanie analizy porównawczej, która obejmowała wyniki tej samej grupy podchorążych, po rozpoczęciu i zakończeniu studiów licencjackich.

Na użytek niniejszej publikacji analizie poddano odpowiedzi dotyczące problemów, które stanowią część zrealizowanego projektu badawczego. Twierdzenia w kwe-

---

<sup>10</sup> Kwestionariusz jest zamieszczony w opracowaniu: W. Chudy, R. Kałużny, K. Galant, *Cele edukacji wojskowej w procesie kształcenia podchorążych 5 letnich studiów magisterskich w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Łądowych*, cz. I, Biblioteka Główna WSOWL, Wrocław 2005.

<sup>11</sup> T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1998, s. 49-52.

<sup>12</sup> D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych*, Warszawa 2007, s. 62-65.

<sup>13</sup> G.A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Warszawa 1997; K. Konarzewski, *Jak uprawiać badania oświatowe. Metodologia praktyczna*, Warszawa 2000, s. 19.

stionariuszu uszeregowane były w sposób wskazujący na cechy osobowe, umiejętności i zdolności, które w opinii autorów projektu badawczego są charakterystyczne dla przywódcy wojskowego, a tym samym przydatne w pełnieniu funkcji dowódcy pododdziału. Respondenci mogli ocenić stopień ich przydatności przez przypisanie jednego z pięciu punktów umownych. Przyznanie pięciu punktów oznaczało uznanie owej cechy, umiejętności i sprawności za bardzo ważną, natomiast wskazanie na jeden punkt oznaczało uznanie jej za nieważną.

Analizie porównawczej poddano zsumowane wskazania respondentów w kategoriach: bardzo ważna (5 pkt) i ważna (4 pkt); raczej ważna (3 pkt) i raczej nieważna (2 pkt) oraz oddzielnie – kategoria nieważna (1 pkt). Taki sposób analizy materiału badawczego umożliwia w wyższym stopniu dostrzeżenie zmian w obrębie badanych de-sygnatów.

## MATERIAŁ BADAWCZY

Badaniami objęto podchorążych Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu. W 2005 r. diagnozie poddano 76 podchorążych rozpoczynających studia na kierunku zarządzanie, a w 2007 r., z wykorzystaniem tych samych metod i narzędzi powtórzono badania na tej samej próbie respondentów, tuż przed ukończeniem studiów I stopnia. Objęto nimi 69 podchorążych, tyłu bowiem uzyskało dyplom licencjata z zarządzania. W 2005 r. w badaniach uczestniczyło 65 mężczyzn i 11 kobiet, natomiast w 2007 r. diagnozą objęto 60 mężczyzn i 9 kobiet. W badanej grupie podchorążych liceum ogólnokształcące ukończyło 82,9%; szkołę średnią techniczną – 10,5%; liceum zawodowe lub inną szkołę średnią – 6,6%. Należy dodać, że podchorążowie objęci diagnozą studia licencjackie ukończyli z ocenami bardzo dobrymi lub dobrymi.

## ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

### *Stopień przydatności wybranych cech osobowych w pełnieniu funkcji dowódcy (przywódcy) pododdziału*

Zmienną, która została poddana analizie badawczej, była ocena niektórych cech osobowych oficera charakterystycznych dla przywódcy wojskowego, a tym samym bardziej lub mniej przydatnych w pełnieniu funkcji dowódcy drużyny, plutonu czy pododdziału. Podchorążym - kandydatom do stopnia oficera - zadano pytanie: Jak ważne są dla nich, jako przyszłych dowódców wymienione cechy osobowe, określające ich stosunek do innych ludzi. Na podstawie analizy zgromadzonego materiału badawczego można stwierdzić, że w relacjach międzyludzkich – w pełnieniu funkcji dowódcy pododdziału za najbardziej cenne cechy podchorążowie uważają: *odporność psychiczną* i *odpowiedzialność* (Tabela 1). Proporcjonalnie liczba wskazań na te cechy, jako „bardzo ważne i ważne” jest podobna w badaniach przeprowadzonych w 2005 r. i powtórzonych w 2007 r. Liczba ocen najwyższych na cechę: *odporność psychiczną* wynosiła 96,1% i 98,6%, natomiast na cechę *odpowiedzialność* odpowiednio 98,7% i 97,0%. Należy podkreślić również, że więcej niż 90% podchorążych, w dwóch turach badawczych, oceniło jako „bardzo ważną i ważną” takie cechy, jak: *komunikatywność*, *odwagę*, *stanowczość*, *samodzielność*. Jak wynika z analizy materiału badawczego na ocenę wymienionych cech, dokonaną przez podchorążych, w minimalnym stopniu wpłynął trzyletni okres oddziaływania procesu dydaktyczno-wychowawczego uczelni. Respondenci przed podjęciem studiów w uczelni wojskowej (zdecydowana większość) wysoko oceniali wymienione cechy, uznając je za bardzo ważne w pracy zawodowej oficera.

Tabela 1. Wybrane cechy osobowe i ich znaczenie w pełnieniu funkcji dowódcy (przywódcy) pododdziału – analiza porównawcza z lat 2005 i 2007

Rodzaje cech	Struktura odpowiedzi w %					
	Bardzo ważna - ważna /9/		Raczej ważna - nieważna /5/		Nieważna /1/	
	2005	2007	2005	2007	2005	2007
Koleżeństwo	93,4	59,0	6,6	41,0	-	-
Wyrozumiałość	64,5	62,0	35,5	38,0	-	-
Tolerancja	68,5	55,0	28,9	40,0	2,6	5,0
Komunikatywność	93,4	94,0	5,3	6,0	1,3	-
Otwartość	72,4	72,0	26,4	24,0	1,2	4,0
Lojalność	76,3	75,0	23,7	25,0	-	-
Odpowiedzialność	98,7	97,0	1,3	3,0	-	-
Systematyczność	68,4	77,0	31,6	23,0	-	-
Odwaga	93,4	91,3	6,6	8,7	-	-
Odporność psychiczna	96,1	98,6	3,9	1,4	-	-
Rozwaga	68,4	86,2	31,6	13,8	-	-
Stanowczość	90,7	91,3	9,3	8,7	-	-
Zdyscyplinowanie	85,5	91,3	14,5	18,7	-	-
Punktualność	72,4	87,0	27,6	13,0	-	-
Samodzielność	92,1	92,8	7,9	7,2	-	-

Proporcjonalnie znacznie mniej podchorążych za „bardzo ważne i ważne” uznało takie cechy, jak: *wyrozumiałość* – 64,5% i 62,0%; *otwartość* – 72,4% i 72,0%; *lojalność* – 76,3% i 75,0%. Na ocenę tych cech przez podchorążych, jak wynika z analizy materiału badawczego, wpływu nie wywarł ani proces dydaktyczno-wychowawczy, ani doświadczenia podchorążych wyniesione z trzyletnich studiów w uczelni. Natomiast uwzględniając wyniki badań, można zaryzykować stwierdzenie, że pod wpływem procesu dydaktyczno-wychowawczego nastąpiła niekorzystna zamiana, u części podchorążych w ocenie ważności takich cech, jak: *koleżeństwo* – 93,4% i 59,0%; *tolerancja* – 68,5% i 55,0%. Cech jakże istotnych, biorąc pod uwagę społeczność pełnionych przez oficerów ról oraz przewidywany udział w misjach pokojowych, stabilizacyjnych. Ale odnotowano również zmiany korzystne w ocenie następujących cech: *rozwaga* – 68,4% i 86,2%; *systematyczność* – 68,4% i 86,2%; *punktualność* – 72,4% i 87,0%. Wzrost wskazań w kategorii „bardzo ważna i ważna” na owe cechy świadczy o docenianiu przez podchorążych kultury zachowań oficera w procesie dowodzenia.

***Stopień przydatności wybranych rodzajów umiejętności i zdolności w pełnieniu funkcji dowódcy (przywódcy) pododdziału***

Kolejną zmienną, która została poddana analizie badawczej, była ocena przez podchorążych wskazanych rodzajów umiejętności i zdolności, jako bardziej lub mniej ważnych w pełnieniu funkcji dowódcy (przywódcy) pododdziału (Tabela 2). Najliczniej, prawie 100% podchorążych, jako „bardzo ważne i ważne” uznało i to zarówno w badaniach prowadzonych w 2005 r. jak i powtórzonych w 2007 r. *umiejętności podejmowania decyzji*. Nieco mniej respondentów jako „bardzo ważną i ważną” oceniło *umiejętności kierowania* – 96,1% w 2005 r. i 97,1% w 2007 r. Więcej niż 90% podchorążych za „bardzo ważne i ważne” uznało również takie determinanty, jak: *umiejętności ogólnowojskowe* – 90,8% i 92,0%; *zdolności organizacyjne* – 90,8% i 94,2%. Na tej podstawie można stwierdzić, że ponad 90% kandydatów na oficerów wysoko oceniło umiejętności oficera ściśle związane z obszarem działalności zawodowej. Natomiast *zdolności przewidywania* jako „bardzo ważne i ważne” oceniło ponad 86% zarówno w pierwszej, jak i w drugiej turze prowadzonych badań. Nieco więcej niż 80% podchorążych na tym samym poziomie oceniło *umiejętności specjalistyczne*.

Znacznie niżej zostały ocenione *zdolności twórcze*, tylko 51,4% podchorążych uznało je za „bardzo ważne i ważne” w 2005 r., a w 2007 r. podobnych wskazań na *zdolności twórcze* oficera odnotowano jeszcze mniej, bo zaledwie 49%. Tak nieliczna grupa podchorążych dostrzegająca ważność – w obu turach badań - *zdolności twórczych* w pracy zawodowej oficera, może świadczyć o tym, że w procesie dydaktycznym uczelni zbyt silny nacisk kładzie się nauczanie, a nie kształcenie, na wiedzę odtwórczą, a nie twórczą. Podchorążowie w niewielkim zakresie partycypują w tworzeniu wiedzy, w formułowaniu zadań, a raczej są zdani na odbiór transmitowanych treści i zadań. Zdaje się, że niedocenianą przez podchorążych umiejętnością w pracy zawodowej oficera jest również *umiejętność komunikowania się w językach obcych*. W 2005 r. jako bardzo ważną i ważną postrzegało ją 97,4% respondentów, zaś w 2007 r. taką potrzebę deklarowało tylko 73,0% badanych podchorążych. Czy w tej sytuacji nie należałoby się zastanowić nad przyczynami tak znacznego spadku dostrzegania przez podchorążych potrzeby znajomości języków obcych, jako umiejętności przydatnej oficerowi w pełnieniu funkcji dowódcy (przywódcy) pododdziału.

W trakcie analizy wyników badań odnotowano także pozytywne symptomy oddziaływania procesu dydaktyczno-wychowawczego uczelni. Przejawiają się one w proporcjonalnym wzroście liczby podchorążych, którzy wskazane umiejętności oceniali częściej jako „bardzo ważne i ważne” w 2007 r. niż w 2005 r. Do tych umiejętności zaliczamy: *umiejętności stawiania zadań* – 85,5% w 2005 r. i 95,6% w 2007 r.; *umiejętność utrzymywania podwładnych w karności* – 54,0% w 2005 r. i 78,2% w 2007 r. Również na *umiejętność działania zespołowego* i *umiejętność rozwiązywania problemów* częściej wskazywali podchorążowie jako „bardzo ważne i ważne” w 2007 r. niż w 2005 r. Są to zapewne umiejętności, o znaczeniu których podchorążowie przekonali się pod wpływem doświadczeń wyniesionych z uczelni.

Tabela 2. Wybrane rodzaje umiejętności i zdolności oraz ich znaczenie w pełnieniu funkcji dowódcy (przywódcy) pododdziału - analiza porównawcza z lat 2005 i 2007

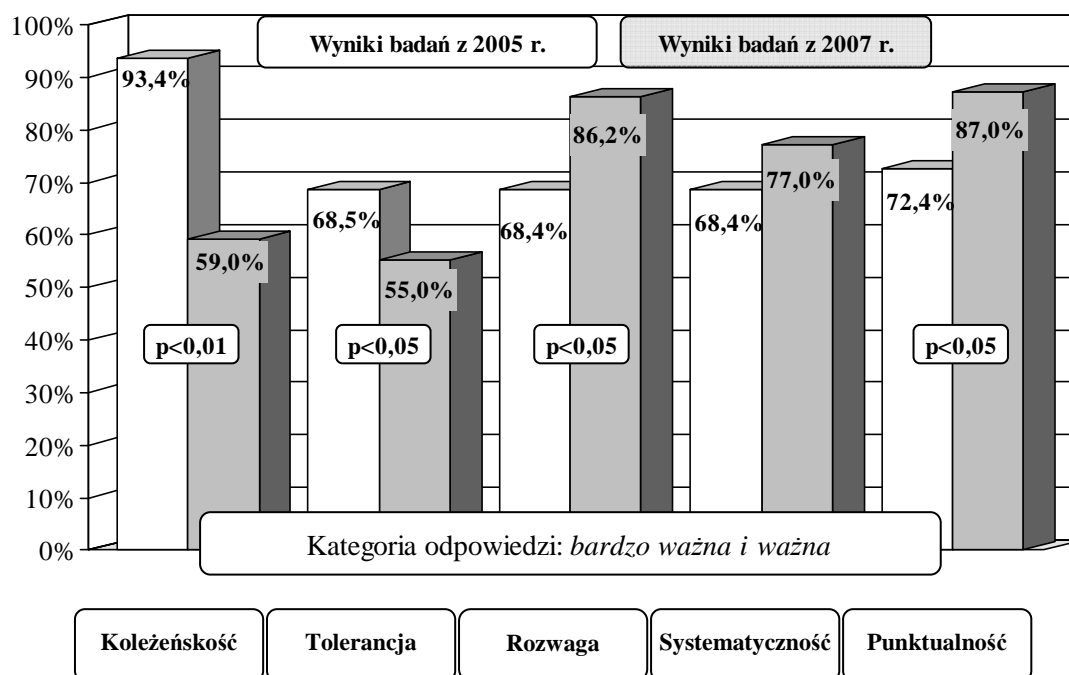
Rodzaje umiejętności	Struktura odpowiedzi w %					
	Bardzo ważna -ważna /9/		Raczej ważna - nieważna /5/		Nieważna /1/	
	2005	2007	2005	2007	2005	2007
Umiejętności ogólnowojskowe	90,8	92,0	9,2	8,0	-	-
Umiejętności specjalistyczne	80,2	81,0	19,8	19,0	-	-
Umiejętności komunikowania się w językach obcych	97,4	73,0	2,6	26,0	-	1,0
Umiejętności kierowania	96,1	97,1	3,9	2,9	-	-
Umiejętności stawiania zadań	85,5	95,6	14,5	4,4	-	-
Umiejętności utrzymywania podwładnych w karności	54,0	78,2	46,0	11,8	-	-
Umiejętności rozwiązywania problemów	89,5	94,2	10,5	5,8	-	-
Umiejętności podejmowania decyzji	98,7	98,6	1,3	1,4	-	-
Umiejętności działania zespołowego	88,2	92,8	11,8	7,2	-	-
Zdolności organizacyjne	90,8	94,2	9,2	5,8	-	-
Zdolności adaptacyjne	86,9	91,3	13,1	8,7	-	-
Zdolności twórcze	51,4	49,0	48,6	50,0	-	1,0
Zdolności przewidywania	86,8	86,3	5,3	12,0	7,9	1,7

Analiza zgromadzonego materiału badawczego z roku 2005 i 2007 pozwoliła (w pewnym zakresie) na ocenę realizacji celów edukacji podchorążych z perspektywy trzyletnich studiów w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych<sup>14</sup>. Okres nauki w uczelni wojskowej zmienił sposób postrzegania przez podchorążych przydatności niektórych cech w pełnieniu funkcji dowódcy pododdziału. Ujawnione zmiany, powyżej ośmiu punktów procentowych w obszarze ocenianych cech osobowych, przedstawiono na rys. 1. Do zmian pozytywnych zaliczamy ocenę *systematyczności*, jako cechy „bardzo ważnej i ważnej” w pełnieniu funkcji dowódcy (przywódcy) pododdziału. Pomimo że ocena tej cechy jest proporcjonalnie o 8,6 punktu wyższa w 2007 r. niż w 2005 r., nie jest to jednak różnica na poziomie statystycznie istotna.

<sup>14</sup> Szerzej cele edukacji wojskowej interpretuje: W. Chudy, *Cele edukacji wojskowej w procesie kształcenia WSO WLąd.* [w:] „Myśl Wojskowa” 6/2006, Warszawa 2006.



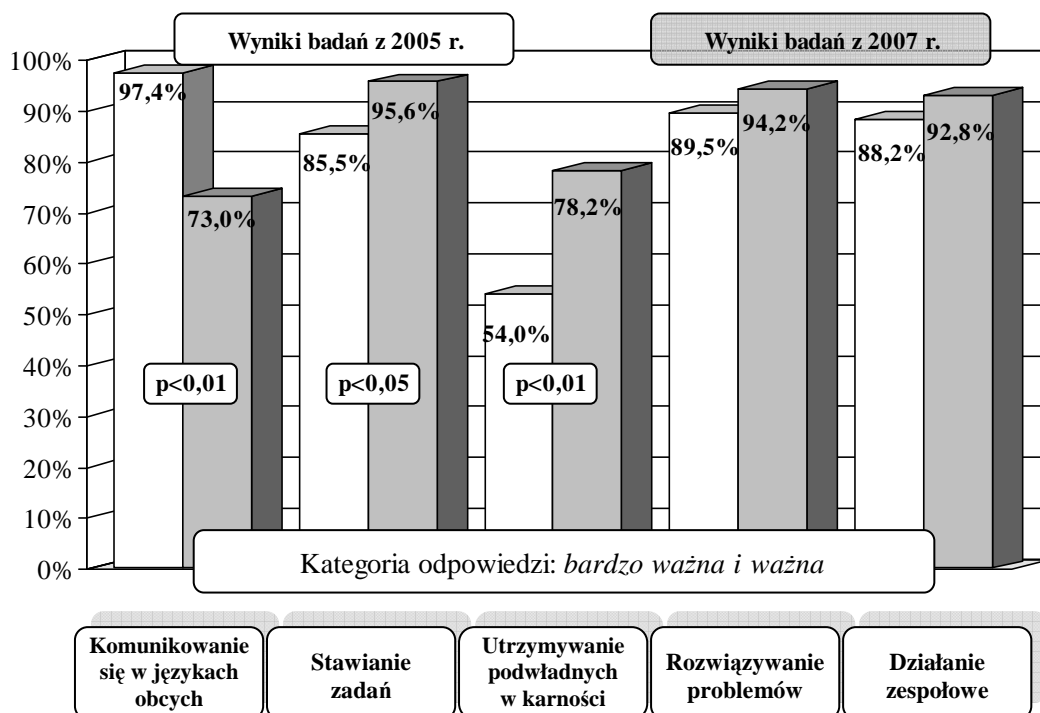
**Wpływ procesu dydaktyczno-wychowawczego na ocenę przez podchorążych ważności, w pełnieniu funkcji dowódcy (przywódcy) pododdziału niektórych cech osobowych oraz rodzajów umiejętności i zdolności**



Rys. 1. Struktura zmian (lata 2005-2007) w ocenianiu przez podchorążych ważności, w pełnieniu funkcji dowódcy (przywódcy), niektórych cech osobowych

W ocenie takich cech, jak *rozwaga* i *punktualność* odnotowano również zmiany pozytywne i w tych przypadkach są to różnice istotne na poziomie  $p < 0,05$ . *Tolerancja* w ocenie podchorążych zyskała proporcjonalnie o 13,5 punktów procentowych mniej w 2007 r. (jako bardzo ważna i ważna) w porównaniu do wyników badań z 2005r. i w tym przypadku jest to różnica na poziomie istotności  $p < 0,05$ . Tak postrzeganą przez podchorążych *tolerancję* można by uznać za pozytywny przejaw oddziaływania procesu dydaktyczno-wychowawczego w sytuacjach dowodzenia, a nie przewodzenia. W sytuacjach, w których rygorystycznie obowiązuje jednoosobowe podejmowanie decyzji, jak również jednoosobowa odpowiedzialność. Przyjmując jednak ostrożne założenia, że wzory zachowań dowódców wojskowych powoli oddalają się od tradycyjnego autorytaryzmu na rzecz wzorów zachowań liderów - przywódców wojskowych, przynajmniej na niższych szczeblach dowodzenia, to różnica w ocenie tej cechy nie mieści się w kategoriach zmian pozytywnych. Niekorzystnym symptomem jest również proporcjonalnie mniejsza liczba podchorążych w 2007 r., niż w 2005 r. uznająca za „bardzo ważną i ważną” taką cechę, jak *koleżeńskość* na poziomie statystycznej istotności -  $p < 0,01$ . Koleżeńskość jak również inne przymioty wynikające z cech osobowych, są nieodłącznymi atutami dowódcy pretendującego do roli przywódcy wojskowego<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Szerzej kwestie te opisuje: K. Doktor, *Dowódca czy przywódca*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L. Kanarski, B. Rokicki, Warszawa 2002, s. 104-111.



Rys. 2. Struktura zmian (lata 2005-2007) w ocenianiu przez podchorążych ważności, w pełnieniu funkcji dowódcy (przywódcy), niektórych rodzajów umiejętności

Wśród ocenianych przez podchorążych umiejętności i zdolności charakterystycznych dla przywódcy wojskowego, największe zmiany w okresie prowadzonych badań (rok 2005 i 2007) odnotowano w odniesieniu do pięciu zmiennych na trzynaście ocenianych (Tabela 2 i Rys. 2). Tendencje wzrostowe, w liczbie wskazań „bardzo ważna i ważna”, ujawniono w typologii *umiejętności rozwiązywania problemów* – 4,7% różnicy między wynikami badań prowadzonymi w roku 2005 i 2007. Podobną różnicę ujawniono w ocenie: *umiejętności działania zespołowego*. Nie są to jednak różnice na poziomie statystycznie istotnym. W wymiarze pozytywnym ujawniono różnice na poziomie statystycznie istotnym ( $p<0,01$ ) w ocenie *umiejętności utrzymania podwładnych w karności*. Ocena tej umiejętności dokonana przez podchorążych jest dość przewrotna, którą można uzasadnić w następujący sposób. Na pierwszym roku studiów oceniło tę umiejętność, jako „bardzo ważną i ważną” nieco ponad 50% podchorążych, a po zakończeniu studiów licencjackich prawie 80% dostrzegało istotność tej umiejętności. Można chyba zasadnie stwierdzić, że podchorążowie badani na pierwszym roku studiów tę umiejętność oceniali przez pryzmat podporządkowania się przełożonym, natomiast przy ponownym badaniu – po trzech latach, większość z nich dostrzegała ważność tej umiejętności w kontekście przybliżenia się do roli bycia przełożonym. Przedstawiona argumentacja uzasadniająca tak dużą różnicę w ocenie tej umiejętności wydaje się wielce prawdopodobna. Zmiany pozytywne, na poziomie statystycznie istotnym ( $p<0,05$ ) ujawniono również w ocenie *umiejętności stawiania zadań*. Zaskakującą jest zmiana (na minus) w ocenie umiejętności komunikowania się w językach obcych, na poziomie statystycznie istotnym ( $p<0,01$ ). Ocena tej zmiennej upoważnia do postawienia pytań, na które winno oczekiwać się odpowiedzi od osób odpowiedzialnych za kształcenie językowe w uczelni. Czy negacja znajomości języków obcych przez prawie 50% podchorążych kończących studia licencjackie jest równoznaczna z trudnościami w nauce owych

języków, czy raczej z przeświadczeniem o znikomej przydatności języków obcych w służbie wojskowej i w rozwoju zawodowym oficera?

## UOGÓLNIENIA I WNIOSKI

Z przeprowadzonej analizy materiału badawczego wyłania się obraz oficera - dowódcy - przywódcy, jako osoby posiadającej określoną wiedzę i umiejętności wojskowe. Dowódcy nie przejawiającego zbyt dużej troski o znajomość języków obcych, który, w ocenie podchorążych, nie musi wykazywać większego zainteresowania problemami społecznymi, a także podejmować wysiłków o charakterze twórczym. Na podstawie analizy korelacji poszczególnych cech przypisywanych przywódcom i ich wzajemnym treściowym powiązaniom można zaryzykować twierdzenie, że we wskazaniach respondentów, jako „bardzo ważne i ważne” dominują cechy instrumentalne, a nie kierunkowe i to te, które zazwyczaj w literaturze przedmiotu bardziej odnoszą się do kierowania, a nie przewodzenia innym. Podchorążowie bardziej niż wzorcowi „oficera przywódcy” sobie przypisują cechy przywódcze.

Analiza wyników badań pozwoliła na potwierdzenie przyjętych hipotez badawczych. Należy podkreślić, że proporcjonalna większość podchorążych wysoko ocenia cechy osobowe, umiejętności i zdolności ułatwiające świadome wywieranie wpływu na zachowanie podwładnych. Natomiast proces dydaktyczno-wychowawczy trzyletnich studiów licencjackich, jak wskazują wyniki badań pozytywnie wpłynął na postrzeganie przez podchorążych około 1/3 badanych zmiennych.

Prezentowane poglądy podchorążych odnośnie przydatności cech osobowych, umiejętności i zdolności w pełnieniu funkcji dowódcy pododdziału nie w pełni są zgodne z kierunkami myślenia znawców teoretycznych problemów współczesnej wojny, Alwina i Heidi Tofflerów, którzy twierdzą, że: *„Nowe wojsko potrzebuje żołnierzy, którzy potrafią posługiwać się swoim umysłem, którzy zdolni są porozumieć się z przedstawicielami różnych narodów i różnych kultur, którzy tolerują dwuznaczność, przejmują inicjatywę i zadają pytania nawet wówczas, gdy prowadzą one do kwestionowania autorytetu”*<sup>16</sup>.

Uwzględniając wyniki badań i poglądy autorów „Wojny i antywojny” należy stwierdzić, że studia w uczelni wojskowej poświęcone w dużej mierze przygotowaniu kandydatów do stopnia oficerskiego i do pełnienia roli przywódcy powinny zarówno kształcić, jak i wychowywać. Powinny być czasem poświęconym zarówno na przyswajanie wiedzy, kształtowanie umiejętności, jak i cech osobowych podchorążych. Bowiernie te składowe w zetknięciu z określoną sytuacją trudną mogą ujawnić fenomen przywództwa.

---

<sup>16</sup> A. i H. Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997, s. 108.

## **CHARACTERISITIC, SKILLS AND ABILITIES TYPICAL OF A MILITARY LEADER AS PERCEIVED BY OFFICER - CADETS**

### **Summary**

*The article refers to the research conducted at the Land Forces Military Academy (WSOWL) between 2005 and 2007 that embraced officer-cadets studying for a bachelor's degree in management.*

*Taking account of the all-roundness of education and an officer's community-oriented personality traits, as the desirable characteristics in military service, the main focus of research investigations is to resolve the problem as expressed in the form of questions: Which of the indicated types of knowledge, skills, abilities and personality traits are of vast significance for WSOWL's officer-cadets in being an officer? Does the Academy's educational system alter officer-cadets' recognition of the significance of those characteristics? If so, to what extent?*

*While undertaking the research, it was hypothesised that it is the process of teaching and development at the three-year bachelor's studies that has the major impact on officer-cadets' recognition and altering the degree of significance of the indicated types of knowledge, skills, abilities and personality traits in being an officer.*

*Artykuł recenzował: prof. dr hab. Mariusz WIATR*