



UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ  
W LUBLINIE

Wydział Pedagogiki i Psychologii

Agnieszka Jagiełło

**Psychospołeczne uwarunkowania  
kompetencji przywódczych  
podoficerów Sił Powietrznych**

Praca doktorska  
napisana w Katedrze Pedagogiki Pracy i Andragogiki  
pod kierunkiem prof. dr. hab. Ryszarda Bery  
i promotora pomocniczego dr Katarzyny Nowosad

Lublin 2023



## Spis treści

Wstęp.....	4
ROZDZIAŁ I. Przywództwo wojskowe w funkcjonowaniu podoficera Sił Powietrznych.....	8
1.Przywództwo – rozróżnienie terminologiczne.....	8
2.Istota przywództwa wojskowego .....	12
3.Współczesne koncepcje przywództwa.....	18
4. Przywództwo kompetencyjne .....	24
4.1.Rozważania ogólne .....	24
4.2.Pojęcie kompetencji .....	26
4.3.Kompetencje przywódcze a kompetencje menadżerskie.....	31
4.4.Rola kompetencji przywódczych w dowodzeniu .....	37
ROZDZIAŁ II. Rola podoficera Sił Powietrznych w dowodzeniu .....	42
1.Poziomy przywództwa.....	42
2.Sylwetka zawodowa podoficera Wojska Polskiego .....	47
3.Charakterystyka środowiska zawodowego podoficerów Sił Powietrznych.....	53
4.System szkolenia podoficerów Sił Powietrznych .....	57
ROZDZIAŁ III. Rola kompetencji przywódczych w funkcjonowaniu podoficera SP.....	65
1.Istota i system kształcenia kompetencji przywódczych.....	65
2.Profil kompetencyjny jako narzędzie do diagnozy kompetencji .....	72
3.Model kompetencji przywódczych w Siłach Zbrojnych RP .....	75
ROZDZIAŁ IV. Uwarunkowania kompetencji przywódczych .....	81
1.Cechy osobowości.....	81
2.Wartości życiowe .....	87
3.Styl rozwiązywania konfliktów .....	94
4.Samoocena.....	100
ROZDZIAŁ V. Metodologiczne założenia badań własnych .....	105
1.Przedmiot i cel badawczy.....	105
2.Problemy badawcze i hipotezy robocze.....	105
3.Metody, techniki i narzędzia badawcze .....	112
4.Organizacja i teren badań oraz charakterystyka badanych osób.....	117
ROZDZIAŁ VI. Poziom kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych.....	123
1.Ogólny poziom kompetencji przywódczych badanych podoficerów .....	123
2.Poziom kompetencji przywódczych w obszarze skuteczności osobistej w grupie badanych .	127
3.Poziom kompetencji przywódczych w obszarze skuteczności zespołowej podoficerów SP.	140

4. Poziom kompetencji przywódczych w obszarze efektywności zawodowej w grupie .....	155
5. Poziom kompetencji przywódczych w obszarze tożsamości społecznej i kulturowej badanych podoficerów .....	170
ROZDZIAŁ VII. Charakterystyka czynników warunkujących poziom kompetencji przywódczych badanych podoficerów Sił Powietrznych.....	180
1. Cechy osobowości podoficerów Sił Powietrznych.....	180
2. Wartości życiowe preferowane w grupie badanych .....	194
3. Preferowane style rozwiązywania konfliktów u podoficerów Sił Powietrznych.....	215
4. Poziom samooceny badanych podoficerów .....	224
ROZDZIAŁ VIII. Zależności między poziomem kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych a psychospołecznymi uwarunkowaniami - weryfikacja hipotez.....	228
1. Ogólny poziom kompetencji przywódczych a cechy osobowości badanych podoficerów Sił Powietrznych .....	228
2. Ogólny poziom kompetencji przywódczych a wartości preferowane przez podoficerów Sił Powietrznych .....	232
3. Ogólny poziom kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych a preferowany przez nich styl rozwiązywania konfliktów. ....	238
4. Ogólny poziom kompetencji przywódczych a poziom samooceny podoficerów Sił Powietrznych .....	241
Podsumowanie.....	246
Streszczenie.....	270
Abstract.....	271
Bibliografia.....	272
Spis rysunków.....	292
Spis tabel.....	294
Spis wykresów.....	304
Aneks.....	310

*„Dziesięciu żołnierzy pod dobrym dowództwem  
zwycięży z setką bez dowódcy”  
Eurypides*

## **Wstęp**

Przystąpienie Polski do NATO i zadania realizowane we współpracy z wojskami innych państw wzmacniają konieczność modyfikacji istniejących zasad dowodzenia w Siłach Zbrojnych. Pierwsze takie działania poczyniono w 2014 r., gdzie rozdzielono funkcje planowania, przygotowania strategicznego oraz wykorzystania Sił Zbrojnych między: Szefa Sztabu Generalnego WP i Dowódcę Operacyjnego Rodzajów SZ oraz Dowódcę Generalnego Rodzajów SZ (Koziej, Skowron, 2014). Prace prowadzone w 2017 r. przyniosły kolejne zmiany, prowadzące do podniesienia jakości współpracy podczas działań połączonych, tworząc stanowisko Dowódcy Sił Połączonych. Do jego zadań należeć będzie planowanie, organizowanie i prowadzenie sił w kraju i poza jego granicami (Solocho, 2018). Obecnie prowadzone są dalsze prace nad zreformowaniem armii w tym zakresie. Droga profesjonalizacji Sił Zbrojnych ukazuje konieczność modernizacji technicznej, technologicznej, a także osobowej – stawiając doskonalenie kompetencji przywódczych jako jeden z priorytetów prowadzonych zmian. Zgodnie z Doktryną Szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7 szkolenie wojsk to podstawowe zadanie Sił Zbrojnych przeznaczone na czas pokoju (Informacja o wynikach kontroli NIK, 2019)

Dotychczas w literaturze przedmiotu podejmowano raczej kwestię predyspozycji przywódczych korpusu oficerskiego (Łatacz, 2015, Kacała, Michaluk, 2014). Faktem jest, iż oficerowie zazwyczaj kojarzeni są z delegowaniem zadań i organizacją pracy w resorcie obrony narodowej. Jednakże, w kontekście zmian cywilizacyjnych, globalizacji, koncepcji Nowego Urządzenia Polskiego NUP 2x35 dostrzec należy ogniwo korpusu podoficerskiego – przywódców bezpośrednich, realnie współdziałających w zespołach zadaniowych. Poziom ich kompetencji jest niezbędny z uwagi na dwa aspekty praktyczne: po pierwsze, oprócz wysokich wymagań kompetencyjnych i konieczności realnej pracy ze sprzętem wojskowym, podoficerowie są pierwszymi wychowawcami młodych kandydatów na żołnierzy zawodowych. Nietatowe funkcje instruktorów Dobrowolnej Zasadniczej Służby Wojskowej, Legii Akademickiej czy zadania dowódcy drużyny

i plutonu wymagają wysokich kompetencji osobowych w zakresie przywództwa. Wprowadzenie „*Nowej koncepcji rozwoju korpusu podoficerskiego*” w 2018 r. (Błaszczak, 2018) ukazało wagę tej grupy osobowej. Ujawniło równocześnie ogromne potrzeby szkoleniowe, szczególnie w zakresie przywództwa – stanowiącego trzon dobrze funkcjonującej współcześnie armii. Właśnie dlatego, w niniejszej rozprawie baczna uwaga objęto właśnie żołnierzy korpusu podoficerskiego. Poziom kompetencji przywódczych oraz uwarunkowania osobowościowe do realizacji tych zadań wpisują się w nurt kompetencyjnego przywództwa, zapoczątkowanego przez V. Dulewicza i M. Higgisa (2005) i chętnie kontynuowanego w sektorze publicznym i prywatnym. Kierując się tymi przesłankami podjęto niniejsze badania empiryczne. Praca badawcza na celu określenie poziomu kompetencji przywódczych, a co za tym idzie – oceny potrzeb szkoleniowych, weryfikacji proponowanego modelu kompetencyjnego, a także próbę opracowania narzędzia badawczego adekwatnego do potrzeb żołnierzy zawodowych. Problematyka ta jest rozpatrywana w kontekście uwarunkowań psychospołecznych.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-diagnostyczny i sytuuje się w paradygmacie badań ilościowych. Składa się z ośmiu rozdziałów. Pierwszy, drugi, trzeci i czwarty mają charakter teoretyczny, a pozostałe stanowią metodologiczne podstawy badań oraz analizę zebranego materiału empirycznego. W podsumowaniu zawarto konkluzje z badań.

Pierwszy rozdział poświęcony został charakterystyce przywództwa wojskowego w funkcjonowaniu podoficerów Sił Powietrznych. Zdefiniowano przywództwo i jego istotę osadzając ją w aktualnej literaturze przedmiotu. Przedstawione zostały współczesne koncepcje przywództwa oraz przywództwo kompetencyjne. Dokonano analizy różnych ujęć teoretycznych dotyczących kompetencji. Znalazły się tu rozważania dotyczące relacji między kompetencjami przywódczymi a menadżerskimi oraz ukazana została rola kompetencji przywódczych w dowodzeniu wojskowym.

Na tej kanwie prowadzone były dalsze rozważania w rozdziale drugim. Omówiono rolę podoficerów Sił Powietrznych w dowodzeniu, określono poziomy przywództwa oraz sylwetkę podoficera Wojska Polskiego jako dowódcy i przywódcy na najniższym szczeblu kierowania w armii. Ważne dopełnienie stanowi charakterystyka środowiska zawodowego podoficerów Sił powietrznych a także system szkolenia stanowiącego podstawę przygotowania ich do pełnionej roli zawodowej.

W rozdziale trzecim ukazana została rola kompetencji przywódczych w funkcjonowaniu podoficerów Sił Powietrznych. Znalazły się tu rozważania dotyczące istoty i systemu kształcenia umiejętności przywódczych. Przedstawiono profil

kompetencyjny jako narzędzie do diagnozy kompetencji oraz model kompetencji przywódczych w Wojsku Polski. Na podstawie przeprowadzonych analiz dokonano operacjonalizacji badanych zmiennych.

Rozdział czwarty poświęcony został charakterystyce psychospołecznych uwarunkowań kompetencji przywódczych. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyłoniono – jak się wydaje – najważniejsze zmienne pozwalające wyjaśnić badane zjawisko dotyczące kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych. Opisano cechy osobowości jako istotne determinanty kształtowania kompetencji przywódczych, wartości życiowe stanowiące swoistą strategię dążeń i aktywności ludzkiej, style rozwiązywania konfliktów oraz samoocenę będącą postawą wobec samego siebie.

Metodologicznym założeniom badań własnych poświęcony został kolejny rozdział. Określono przedmiot i cel badań, sformułowane problemy badawcze, dokonano operacjonalizacji badanych zmiennych i odniesieniu do zależności między analizowanymi zmiennymi sformułowano hipotezy robocze. Ponadto opisano metody, techniki i narzędzia badawcze oraz wykorzystane analizy statystyczne. Opisano organizację i teren badań oraz przedstawiono charakterystykę osób badanych.

Rozdział szósty poświęcono diagnozie kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych. Określono zarówno ogólny poziom kompetencji, jak również poziom w zakresie poszczególnych wymiarów odnoszących się do: kompetencji przywódczych w obszarze skuteczności osobistej, skuteczności zawodowej, efektywności zespołowej oraz tożsamości społecznej i organizacyjnej badanych podoficerów. W prowadzonych analizach czynniki demograficzno-społeczne uwzględniono jako zmienne niezależne pośredniczące.

W rozdziale siódmym scharakteryzowane zostały czynniki psychospołeczne warunkujące poziom kompetencji badanych podoficerów Sił Powietrznych. Opisano cechy osobowości badanych na podstawie tzw. Wielkiej Piątki, określono cele i dążenia życiowe badanych a także preferowane style rozwiązywania konfliktów przez respondentów w różnych sytuacjach pracy. Prowadzone analizy empiryczne zamyka diagnoza samooceny badanych podoficerów. W tym obszarze, w prowadzonych analizach uwzględniono jako zmienne niezależne pośredniczące czynniki demograficzno-społeczne.

Rozdział siódmy zawiera analizy zależności między poziomem kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych a ich psychospołecznymi uwarunkowaniami. Tym samym stanowi on przedstawienie wyników dotyczących rozwiązania problemów badawczych oraz weryfikacji przyjętych hipotez roboczych. Kolejno analizowano zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych badanych podoficerów

a ich cechami osobowości, preferowanymi wartościami życiowymi i stylami rozwiązywania konfliktów a także poziomem samooceny. W tym celu zastosowano adekwatne do skal pomiarowych testy statystyczne.

Przedstawione analizy pozwalają na sformułowanie uogólnień i wniosków mających zarówno charakter poznawczy, jak i użyteczny. Z tego powodu mogą być przydatne w wojsku do doskonalenia systemu szkolenia podoficerów i zwiększenia ich efektywności w działalności dowódczej i wychowawczej z podwładnymi, a tym samym podwyższenia poziomu ich pracy zawodowej.



# ROZDZIAŁ I

## Przywództwo wojskowe w funkcjonowaniu podoficera Sił Powietrznych

*„Dowodzenie jest sztuką, która jest  
domeną i kunsztem dowódcy...”*

*Cz. Jarecki*

Rozdział pierwszy wprowadza w teoretyczne i terminologiczne rozróżnienia z zakresu przywództwa – akcentując różnorodność pojęcia „przywództwa” i „dowodzenia”. Ponadto, przedstawiono wybrane pojęcia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które intuicyjnie są stosowane zamiennie w sposób nie do końca uprawniony. Jasność definicyjna pozwala na odniesienie się do bogactwa teoretycznego w zakresie koncepcji przywódczych. Poczynając od „teorii wielkich ludzi”, poprzez koncepcje cech, sytuacyjne aż do współczesnego rozumienia przywództwa w zakresie „szkoły kompetencji”. Następnie ukazano istotę przywództwa wojskowego – w odniesieniu do zapisów normatywnych, ustaw i rozporządzeń. Ostatnim elementem rozdziału jest zagadnienie koncepcji przywództwa kompetencyjnego jako najnowszego trendu zarządzania zasobami ludzkimi, stanowiącego o nieustannym rozwoju Sił Zbrojnych.

### 1. Przywództwo – rozróżnienie terminologiczne

Bogactwo literatury przedmiotu wskazuje, iż problematyka przywództwa jest bardzo chętnie analizowanym tematem z perspektywy teoretycznej oraz praktycznej (Cybał-Michalska, 2015c). Równocześnie, wielość podejść do zagadnienia stwarza problem definicyjny – przywództwo jest postrzegane zarówno jako zdolność do kreowania wizji przyszłości organizacji, wywierania wpływu na innych, motywowania i inspirowania do pracy zespołowej oraz autorytetu w dziedzinie kreowania zmian w zespole (Załoga, 2014). Jeden z czołowych przedstawicieli tej problematyki, R. Griffin (2004) definiuje je jako proces kształtowania celów społecznych, oparty na motywowaniu i nieobjęty zewnętrznym przymusem, który pozwala realizować zadania zespołów i definiować ich kulturę. Równocześnie, przywództwo opisuje jako właściwość – zespół uwarunkowań przypisywanych skutecznemu liderowi. Co ciekawe, autor nie określa przywództwa

w terminologii koncepcji cech – wskazuje jedynie, iż pewne predyspozycje są przypisywane liderowi na podstawie obserwacji jego zachowań. Nieco odmiennie definiuje pojęcie S. Payne (2009), wskazując iż stanowi ono pozyskiwanie wiedzy dotyczącej sposobów osiągnięcia celu oraz wykorzystywanie stosownych metod motywowania zespołu, by cel ten został wspólnie osiągnięty. Powyższe rozróżnienie akcentuje bierny udział przywódcy realizacji zadań. Ma on jedynie budować, nadzorować i pełnić funkcje koordynacyjne, podczas gdy głównym wykonawcą stają się członkowie zespołu.

R.J. Tannenbaum, I. Wechsler (1961) określają przywództwo jako rodzaj wpływu interpersonalnego – a zatem relacji między przywódcą a podwładnym, który pełni następujące funkcje:

1. Podejmowanie działań wykonawczych w grupie;
2. Przyjęcie odpowiedzialności za ustrukturyzowanie zachowań w zespole;
3. Nadzorowanie procesu decyzyjnego ukierunkowanego na realizację określonego celu.

Powyższe rozróżnienie ukazuje szeroki kontekst przywództwa w zespołach zadaniowych, uwzględniając koordynującą rolę lidera w realizacji określonych zadań.

Badania prowadzone przez W. Kanarskiego (2005), obejmująca kadre i słuchaczy uczelni wojskowych wskazuje na znaczące trudności w jednoznacznym definiowaniu pojęcia „przywództwa”. W prowadzonym badaniu sondażowym jedynie 30% osób dość trafnie określiło istotę i cel przywództwa, definiując je jako *„umiejętności przekonywania do własnych idei przeprowadzania zamierzeń w praktyce bądź tworzenia wizji przyszłości i zjednywania sobie zwolenników dla jej realizacji, bez uciekania się do jakichkolwiek form przymusu”* (Kanarski, 2005, s. 31). Badacz podkreślił ponadto, iż 20% ankietowanych nie podjęła próby zdefiniowania tego zjawiska, co uargumentował wieloznacznością opisywanego pojęcia. W szerokim ujęciu, definicję „przywódcy” przedstawia J. Adair (2007, s. 32) – *„osoba posiadająca cechy (osobowość i charakter) oraz fachową wiedzę ze swojej dziedziny, które pozwalają jej tak pokierować grupą aby efektywnie realizowała swoje zadanie, stanowiła spójny zespół i zaspokajała indywidualne potrzeby swoich członków”*.

A. Cybał-Michalska (2015), dokonując przeglądu definicyjnego pojęcia „przywództwo” przytacza cztery sposoby rozumienia terminu:

1. Przywództwo jako cecha – ujęcie powstało w oparciu o teorię cech przywódczych, a badania w tym obszarze koncentrują się na indywidualnych uwarunkowaniach jednostki, powiązanych z temperamentem, osobowością i intelektem człowieka.

2. Przywództwo jako umiejętność – z zaakcentowaniem możliwości doskonalenia, kształcenia i poszerzania własnych kompetencji w zakresie przewodzenia innymi.
3. Przywództwo jako relacja społeczna – ciężar definicyjny przeniesiony jest na interakcję społeczną między przełożonym a podwładnym, którzy skupiają się wokół określonego celu.
4. Przywództwo jako proces społeczny – ujmuje stopniowy, wieloetapowy proces wpływu na jednostkę lub grupę, w określonej dynamice czasowej. W obszarze tym analizowane są najczęściej: misja i wizja przywódcy, budowanie zespołu, inspirowanie i motywowanie grupy.

Przedstawione podsumowanie ukazuje fakt wielopłaszczyznowości pojęcia „przywództwo”. W niniejszej dysertacji jest ono rozumiane w ujęciu „umiejętności” – predyspozycji która podlega ewolucji w procesie doskonalenia.

Kolejną trudność interpretacyjną stwarza fakt, iż pojęcie „przywództwa” często stosowane jest wymiennie z terminami podobnymi, choć wskazującymi na odmienne ścieżki terminologiczne, cele i zadania. Pierwszym z takich pojęć jest „zarządzanie zasobami ludzkimi”. Jak wskazuje W. Załoga (2014), pojęcia te różni akcentowanie odmiennego działania w organizacji. „Zarządzanie zasobami ludzkimi” jest skupione wokół przełożonych i podwładnych, oraz dóbr materialnych i ekonomicznych jakie wspólnie wytwarzają. „Przywództwo” dotyczy raczej wprowadzania zmian poprzez wywieranie wpływu na pracowników, zmierzające do osiągnięcia pozytywnych dla organizacji celów. Działania te, podejmowane na poziomie strategicznym podnoszą efektywność współpracowników, uwzględniając otoczenie fizyczne i społeczne. A. Cybal-Michalska (2015b) podkreśla, że bez zarządzania nie ma sprawnej organizacji ani właściwego przywództwa. Podobna trudność powstaje w kategorii pojęcia „kierowanie”. Jak wskazuje Z. Ścibiorek (2000), zarówno „kierować” jak też „zarządzać” etymologicznie wywodzą się z pojęcia „sterować” – a zatem intencjonalnie oddziaływać na system tak, by dokonać trwałych lub czasowych zmian w danym układzie do momentu, aż stan ten zostanie uznany za pożądany. Innym pojęciem, często utożsamianym z „przewodzeniem” jest „dowodzenie”. Wydaje się, iż drugie z pojęć określa relację przełożonego i podwładnego w instytucji silnie zhierarchizowanej. Jest to jedynie częściowo trafne spostrzeżenie, gdyż rozróżnienie terminologiczne opiera się na dwóch filarach: autorytecie oraz formie powierzenia władzy (Rysunek 1).



**Rysunek 1.** Rozróżnienie terminologiczne pojęć „dowódca” i „przywódca”. Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z powyższym rozróżnieniem, pojęcie „przywództwa” jest znaczeniowo szersze oraz posiada w sobie przekonanie o wewnętrznych predyspozycjach osoby do pełnienia zadań leaderskich. Równocześnie, można być dowódcą pełniąc tym samym funkcję dowódcy. Taka sytuacja jest zdecydowanie najbardziej pożądana. W istocie, „dowodzenie” jest pojęciem najczęściej funkcjonującym w analizie systemu przełożony-podwładny w obszarze wojskowości. Leksykon wiedzy wojskowej (1979) określa je jako całość działań podejmowanych przez dowódcę i sztab, która gwarantuje właściwe przygotowanie wojsk w zakresie ich gotowości bojowej.

Obecnie, za jednolitość rozumienia podstawowych zagadnień terminologii wojskowej odpowiedzialne jest Wojskowe Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji (WCNJK). Publikowanie i aktualizowanie „Słownika terminów i definicji NATO AAP-6” pozwala na spójne rozumienie pojęć celem pozyskania większej efektywności działania w środowisku wielonarodowym. Pojęcie „dowodzenia” zostało tam zdefiniowane jako „*władza nadana osobie (dowódcy) wyznaczonej spośród stanu osobowego sił zbrojnych w celu kierowania, koordynacji i dowodzenia wyodrębnionymi elementami tych sił*” (Wykaz haseł terminologicznych stosowanych w obowiązujących resortowych dokumentach NO i PDNO, 2021). Przyjmując powyższą ujednoliconą terminologię, należy przytoczyć definicję „przywództwa” zawartą w niniejszym wykazie: „*przywództwo – zdolność wpływania na inne osoby poprzez wyznaczenie im kierunku działania oraz motywowanie podczas prowadzenia działań mających na celu zakończenie zadania oraz poprawę funkcjonowania organizacji*” (Wykaz haseł terminologicznych stosowanych

w obowiązujących resortowych dokumentach NO i PDNO, 2021). Definicja będzie stanowić podstawę do dalszych rozważań niniejszej dysertacji.

Z właściwego zdefiniowania pojęcia wynika konieczność omówienia podstawowych funkcji przywództwa. J. Adair (1999) wymienia następujące:

1. Określanie zadań – stawianie celów w sposób jasny, konkretny, określony w ramach czasowych, możliwe do ewaluacji, inspirujący innych;
2. Planowanie – skonkretyzowanie celów do krótkoterminowych zadań;
3. Instruowanie – przekazywanie zadań do realizacji;
4. Kontrolowanie – dokonywanie nadzoru wykorzystanych sił i środków;
5. Dokonywanie ocen – zgodnie z wyznaczonymi kryteriami celem monitorowania poszczególnych etapów realizacji zadania;
6. Motywowanie – podnoszenie zaangażowania do realizacji działań;
7. Organizowanie zadań – zarządzanie zasobami ludzkimi i materialnymi celem wykorzystania ich w maksymalnie efektywny sposób;
8. Przykład własny – jako podstawowy sposób przekonania o słuszności podejmowanych działań.

Przedstawione funkcje wyznaczają ramy działania, a równocześnie etapy postępowania lidera. Zarządzając zespołem należy mieć na uwadze nie tylko zasoby podwładnych, ale także umiejętnie rozdzielać zasoby materialne, zapewniając optymalizowanie kosztów pracy i ponoszonych nakładów finansowych. Pominięcie powyższych planów i form organizowania pracy może przynieść nie tylko nieefektywność podejmowanych działań, niepotrzebny wzrost kosztów czy czasu pracy, ale także pogorszenie jakości współpracy w wyniku występowania konfliktów w oparciu o niewłaściwe zarządzanie czasem.

## **2. Istota przywództwa wojskowego**

Pojęcie „przywództwa” nierozzerwalnie wiąże się z wojskowością. Przewodzenie grupie w warunkach wysokiego ryzyka, gdzie posłuszeństwo i zdyscyplinowanie przy równoczesnej odpowiedzialności za życie drugiego człowieka to wymagania szczególne. Historia wojskowości dostarcza licznych przykładów przywódców – rozpoczynając od Aleksandra Wielkiego, Napoleona aż do Georga Pattona czy Dwighta Eisenhowera. Analiza ich decyzji i zachowań wskazuje, iż kompetencje przywódcze, zbudowane na odpowiednich predyspozycjach mogą prowadzić zespoły do niezwykłych sukcesów

militarnych i pozamilitarnych. Dziś, do grona wielkich przywódców włącza się również liderów i twórców organizacji biznesowych – takich jak Jack Welch, szef koncernu General Electric czy Steve Jobs, założyciel firmy Apple (raport z badania PwC, CEO Survey, 2013). Warto jednak mieć na uwadze, iż błędne zarządzanie w biznesie może przynieść stratę kapitału, zaś w aspekcie wojskowym – stratę wielu istnień ludzkich. *„Na wojnie kompetentni przywódcy są niezbędni na każdym szczeblu. Nikt jeszcze nie był na tyle genialny, aby wymyślić sposób skutecznego zarządzania żołnierzami na polu bitwy. Tam trzeba nimi przewodzić”* (Kotter, 2012, s. 39). Świadomość wagi tej wiedzy posiadano już w starożytności poświęcając temu zagadnieniu wiele uwagi. Przykładem może być opracowanie „Stuki wojny” autorstwa Sun Tzu i Sun Pina (1996), zawierające nie tylko cenne wskazówki z perspektywy dowodzenia w polu walki, ale także zarządzania sobą czy przewodzenia zespołom zadaniowym we współczesnych organizacjach.

P. Malinowski (2013) w oparciu o autorskie badania ukazuje, iż w środowisku wojskowym przywództwo traktowane jest obecnie jako:

- proces – wieloetapowe oddziaływanie między poszczególnymi osobami lub grupami zadaniowymi;
- relacja interpersonalna – ukazująca nierównomierny podział władzy, mająca charakter dwukierunkowy (przełożony-podwładny);
- postawa – stanowiąca wynikową umiejętność, cech, wiedzy;
- zestaw predyspozycji jednostki;
- element działalności służbowej osoby posiadającą formalną władzę;
- element kultury organizacyjnej jednostki wojskowej.

Od drużyny poprzez sekcję, kompanię, aż do związków taktycznych – na każdym szczeblu stoi człowiek, wyznaczony decyzją przełożonego czy rozkazem dowódcy. Każdy z zespołów stanowi odrębną część wykonawczą, element spójnej całości. Równocześnie, od każdego z dowódców – posiadających władzę o charakterze formalnym – wymagany jest wysoki poziom umiejętności przywódczych i świadomość wagi jego oddziaływań na pozostałych członków grupy (Chrobot, 2017). Co więcej, hierarchiczność organizacji zakłada, iż każdy przełożony jest równocześnie podwładnym, a w wyniku niedoborów kadrowych może uzyskać władzę formalną - nawet nie czując się wystarczająco kompetentnym do wykonania powyższego zadania. Naprzeciw tym problemom wychodzą nieustająco szkoły podoficerskie i wojskowe uczelnie wyższe, proponując kandydatom każdego szczebla doskonalenie w tym zakresie. Dlatego też, skuteczne przywództwo jest obecnie najważniejszym celem szkolenia żołnierzy (Horyń, 2005).

Problematyka przywództwa wojskowego jest nieustannie aktualnym tematem rozważań w zakresie wojskowości, w polskiej literaturze przedmiotu wyznacza się kilka etapów rozwoju pracy nad tym zaganiem (Malinowski, 2013):

1. Lata 50. XX wieku – początek teoretycznego ujmowania tematu w zakresie opisu i analizy poprawności podejmowanych działań taktycznych oraz zdolności wywierania wpływu na innych;
2. Lata 70. XX wieku – próba skonkretyzowania wzorca osobowego dowódcy;
3. Lata 80. XX wieku – czerpanie inspiracji z modeli biznesowych w ramach opisu przywództwa wojskowego;
4. Lata 90. XX wieku – początek wykorzystywania aspektu humanistycznego:
  - próba identyfikacji umiejętności przywódczych;
  - wskazanie na możliwość doskonalenia cech przywódczych;
5. Współcześnie – próba sformalizowania modelu kompetencyjnego i pogłębionego doskonalenia predyspozycji przywódczych.

Istota współczesnego ujęcia przywództwa wojskowego wiąże się z pracami prowadzonymi w armii amerykańskiej, gdzie przywództwo wojskowe stanowi od XX wieku istotę przewagi militarnej, kulturowej, społecznej i ekonomicznej. Powstające na tym gruncie bardzo liczne opracowania naukowe i dydaktyczne, skierowane do żołnierzy, psychologów i osób współpracujących z nimi opierają wiedzę na doświadczeniach konfliktów zbrojnych z ostatnich trzydziestu lat. Przyniosły one rewolucję w postrzeganiu skuteczności działań taktycznych, które w starciu z siłami nieformalnie organizowanymi (ataki terrorystyczne, działania partyzanckie) są zdecydowanie nisko efektywne (Michaluk, Kacała, 2016). Ewolucja rozumienia pojęcia i prowadzenia badań w tym obszarze była uwarunkowana sytuacją na arenie międzynarodowej, ale także postępującą humanizacją w Siłach Zbrojnych. W. Łydka (2016) wskazuje, iż dokonała się swoista rekonstrukcja relacji między żołnierzem a jego przełożonym. Dawne założenie, iż każdy rozkaz zostanie wykonany w pełnym zdyscyplinowaniu podwładnych, w sile mocy sprawczej wynikającej z władzy formalnej uległ zmianie. Zastąpiła go wysoka świadomość wykonawców zadań, od których wymaga się już nie tylko posłuszeństwa, ale także zaangażowania, chęci doskonalenia się i większej dobrowolności w zakresie udziału w strukturze. Zniesienie zasadniczej służby wojskowej pozwoliło przenieść ciężar motywacji zewnętrznej (obowiązek, przymus służby) na motywację wewnętrzną (przywilej i świadomie prowadzona droga życiowa). Nakłada to

na żołnierzy – dowódców dodatkowe wymagania, zakorzenione w strategicznym fundamencie resortu obrony narodowej.

W Polskich Siłach Zbrojnych, podstawowym dokumentem związanym z przywództwem są zapisy części pierwszej Regulaminu Ogólnego Sił Zbrojnych RP, wprowadzonego do użytku Zarządzeniem Nr 7/MON z dnia 28 kwietnia 2023 r. (Dz.Urz.MON.2023.49). Przede wszystkim wskazano, kultura organizacyjna środowiska wojskowego jest oparta na podporządkowaniu hierarchicznym (pkt. 1) W związku z tym, każdy żołnierz może być równocześnie przełożonym i podwładnym – i jest to bardzo częste doświadczenie, trudne do pogodzenia w rolach zawodowych szczególnie dla żołnierzy bardzo młodych w służbie.

Punkt 7 wskazuje na szczególną rolę przełożonego w warunkach wojskowych. Pełni on wobec podwładnych zadania o charakterze:

- dowódczym (kierowniczym);
- zarządzającym;
- szkoleniowym;
- wychowawczym.

Ponadto, odpowiada za organizację pracy podwładnych, jak również zapewnia warunki do krzewienia dyscypliny i przestrzegania przepisów i norm prawnych.

Powyższe zapisy bardzo szeroko przedstawiają sylwetkę przywódcy. Z jednej strony – żołnierz musi być gotowy do podjęcia zadań o charakterze dowódczym w każdej sytuacji. Równocześnie, oprócz wyznaczonej formalnie władzy nad zespołem podwładnych, ma obowiązek wychowywać – szkolić, dyscyplinować, przekazywać wartości. Pedagogiczny wymiar działalności przełożonego podkreślają liczne opracowania naukowe. Jak wskazuje R. Stępień (1993), celem pedagogiki wojskowej jako dziedziny nauki praktycznej jest zbudowanie zamierzonej zmiany, jakie powinny wystąpić w umysłach i charakterze podwładnych. *„Idealny wychowania wojskowego oparty na uniwersalnych wartościach militarnych, społecznych i humanistycznych można przedstawić w postaci triady: człowiek – obywatel – żołnierz”* (Stępień, 1993, s. 9). Kształtowanie osobowości podwładnych, a równocześnie przygotowywanie ich do roli przyszłych przełożonych wymaga nie tylko przekazywania wiedzy, ale przede wszystkim budowania autentycznej i godnej do naśladowania podstawy. Rolę dowódcy ciekawie przedstawia P. Ozimek (2012, s. 169): *„Dowódca jest swego rodzaju ojcem, w odpowiednich momentach powinien nagradzać ale też karać, musi utrzymać dyscyplinę, rozwiązywać zarówno problemy indywidualne żołnierzy, jak i grupowe. Swoim*



*zachowaniem musi trzymać grupę w określonym porządku, stać na straży zachowania, sprawności fizycznej lub psychicznej, być rozjemcą i sprawiedliwym sędzią w rozstrzyganiu konfliktów”.*

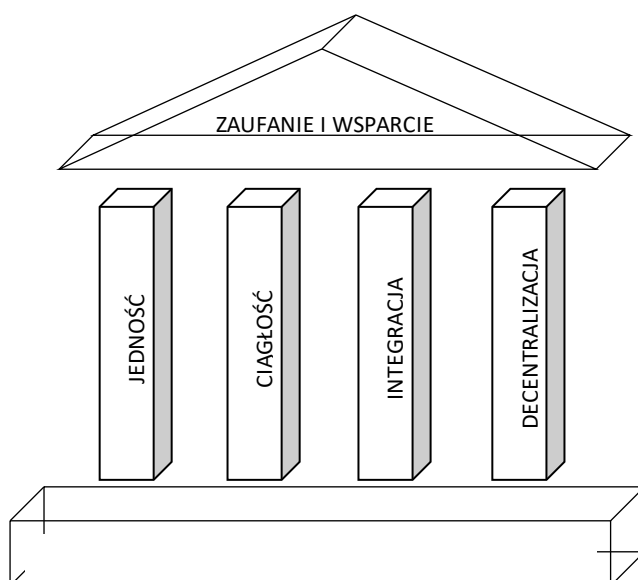
Sprawność dowodzenia w wojsku zapewnia wspomniana wyżej hierarchiczność organizacji. Zadania, planowane na szczeblu strategicznym powinny być właściwie przekazane na szczeblu taktycznym i wykonane w pierwotnie zamierzony sposób, za co odpowiadają przywódcy bezpośredni. Jednomyślność działań zobowiązuje do pełnego wywiązywania się z podejmowanych działań cząstkowych – uwzględniając poziom stanowiska służbowego. Równocześnie, podkreślić należy iż bez właściwego wykonania zadań przywództwa na wyższych szczeblach byłoby zupełnie zbędne. Ujmując hierarchiczność w aspekcie praktycznym, dowódca pododdziału (drużyny, plutonu) wypełnia rozkazy Dowódcy Kompanii, wykonując w ten sposób zadania planowane na szczeblu taktycznym. Do formalnych zadań przywódcy w wojsku należy zatem:

- formułowanie i planowanie zadań do realizacji przez podwładnych,
- podejmowanie działań kierowniczych i personalnych;
- zdolność do delegowania zadań;
- przyjmowanie odpowiedzialności za realizowane zespołowo i jednostkowo czynności służbowe (Majewski, 2003).

Oprócz czasu pokoju („P”), dowodzenie realizuje się również w czasie „W”, związanym ze sprawnym prowadzeniem działań taktycznych, z uwzględnieniem racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów materiałowych i osobowych. Wówczas zadania nabierają szczególnego charakteru i obejmują:

- podporządkowanie działań wroga własnym planom i przewidywaniom;
- ukrywanie własnych realnych zamiarów (manewry, podjazdy);
- przygotowanie efektywnych strategii prowadzenia walki;
- pozyskiwanie przewagi i utrzymanie inicjatywy podejmowanych działań zgodnie z planami zwierzchnika (Gołąb, Kołcz, 1974).

Koziół (2021), powołując się na dokumenty doktrynalne ukazuje następujące filary dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP (Rysunek 2):



**Rysunek 2.** Zasady dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kozieł, 2021, s. 12

Przede wszystkim, dowodzenie wymaga jedności – rozumianej poprzez organizowanie działań jednomyślnie za dowódcą. To on ponosi odpowiedzialność, umożliwia koordynację i spójnie planuje zadania. Niemożliwym jest wypełnianie sprzecznych poleceń wydawanych przez różnorodnych dowódców. Taka sytuacja powodowałaby chaos organizacyjny i niepewność decyzyjną. Wiąże się z tym idea ciągłości. Zapewnia dowodzenie w sposób stały, nieprzerwany, niezależnie od personalnych zasobów jednostki. Odbywa się poprzez stały udział w podejmowaniu i realizowaniu decyzji, opracowywaniu planów działania w odpowiedzi na zmiany sytuacyjne. Integracja pozwala zapewnić współdziałanie między zespołami w sposób sprawny, w działaniach militarnych i niemilitarnych. Natomiast decentralizacja opiera się na przekazywaniu pewnych uprawnień podwładnym celem pobudzenia ich motywacji, zaangażowania i procesu podejmowania decyzji. Całość procesu dowodzenia spaja zasada wzajemnego wsparcia i zrozumienia – zapewniając stosowanie spójnych strategii, procedur, wynikająca z obustronnego zaufania.

### 3. Współczesne koncepcje przywództwa

U podstaw rozumienia roli przywódcy w społeczeństwie odnaleźć można „teorię wielkich ludzi”, w myśl której do pełnienia funkcji kierowniczych predysponowani są wyłącznie mężczyźni szlachetnie urodzeni, a ich zdolności są wrodzone, nienabywalne i niezmienniane (Galton, 1982, za: Geryk, 2016). W ten sposób rozwinęła się pierwsza w zakresie przywództwa teoria cech, której przedstawiciele poszukiwali jednej bądź wielu cech odpowiadających za skuteczne przywództwo. Lata 30. XX wieku zostały zatem zdominowane o naukowe doniesienia z badań opartych na tworzeniu listy wrodzonych cech przywódczych (Podgórska, 2014). Budowanie obszernych list cech efektywnych przywódców wydawało się być inspirujące, ale równocześnie kategoryzowało ludzi na posiadających i nieposiadających określonych zdolności, ograniczając tym samym potencjał człowieka w odmiennych warunkach. Domeną teorii cech była ich nieelastyczność do określonych warunków – wszak trudno w obrębie jednej listy przewidzieć wszystkie cechy, które będzie posiadał lider „idealny”. Równocześnie, wspólne założenie dla tej koncepcji to zdolność lidera do samoistnego wyłonienia się z tłumu i przejęcia władzy w oparciu o posiadany autorytet (Cybał-Michalska, 2015). Wśród reprezentantów tego podejścia znajduje się S. A. Kirkpatrick i E. A. Locke (1991), proponując wąską listę sześciu cech przywódczych, takich jak: ambicja (potencjał do działania), chęć przewidzenia innym, prawość, zaufanie do siebie, intelekt, wiedza specjalistyczna (dotycząca organizacji lub branży). Weryfikacja praktyczna powyższej teorii przyniosła obserwację, iż posiadanie określonego zbioru cech przywódczych nie jest warunkiem do wykonywania zadań lidarskich, a jedynie założeniem wstępnym. Nie można zatem na podstawie zbioru określonych cech z pełnym przekonaniem przesądzić o efektywnym przywództwie danej jednostki (Kirkpatrick, Locke, 1991). Niemniej jednak, teorie cech wywarły ogromny wpływ na rozwój wiedzy o przywództwie, a ich wpływy obserwuje się także we współczesnej literaturze.

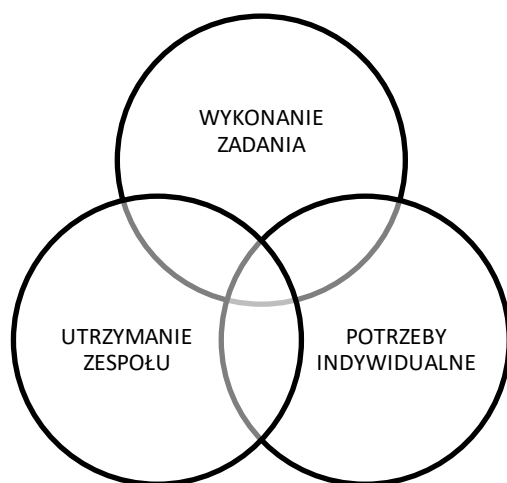
Trudność w adaptacji, przypisana do teorii cech umożliwiła rozwój koncepcji opartej na zachowaniach/stylach. Badacze skupili się na praktycznym wymiarze przywództwa, dostrzegając sytuacyjne uwarunkowania i łącząc je z podejściem osobowościowym. Zmieniło się również założenie – liderem nie trzeba się urodzić, można się nim stawać. Wśród czołowych przedstawicieli wskazuje się: R. Blake’a i J. Mounton, P. Hershey’a i K. Blancharda oraz R. Tannenbauma i W. Schmidta. Pierwsi z wymienionych prezentują



Role przywódcy zostały określone w oparciu o etapy rozwoju podwładnego. Tak więc, na pierwszym etapie rozwoju młodego pracownika możemy określić go jako „entuzjastycznego debiutanta”. Jego wysokie zaangażowanie kompensuje niski poziom kompetencji i nakazuje przyjąć wobec niego styl „instruowania”. Przywódca opiera swoje działania o mocno dyrektywne zachowania, nastawione na cel i realizację drobnych etapów wraz z pracownikiem. W miarę wzrostu wiedzy i umiejętności, spada zaangażowanie i pracownik określany jest mianem „rozczarowanego adepta”. Etap ten wymaga od przywódcy większego nastawienia na relacje, wyrażanego w stylu „konsultowania”. Podwładny staje się partnerem do dyskusji, przejmując coraz większą odpowiedzialność za realizowane zadania. Dalej możemy mówić o znacznym przejściu inicjatywy przez podwładnego. Na tym etapie niezbędne jest wspieranie pracownika, niwelowanie wątpliwości i wzmacnianie kompetencji. Okres ten w przewodzeniu nazywany jest mianem „wspierania”. Dla dojrzałego pracownika organizacji, nazywanego „samodzielnym ekspertem” wystarczające jest już wyłącznie delegowanie zadań. Jego zaangażowanie wzrasta z pełnioną rolą, a poziom kompetencji jest wystarczający do niemal samodzielnego funkcjonowania w obszarze działalności służbowej.

Ujęcie zaproponowane przez P. Hershey’a i K. Blanchard’a ukazuje konieczność nieustannej adaptacji przywódcy do warunków sytuacyjnych i potrzeb podwładnych. Co ciekawe, to rozwój pracownika wyznacza tutaj kompetencje niezbędne do efektywnego przewodzenia – nie zaś cechy lidera czy powierzane zadania.

W wyniku połączenia koncepcji cech i sytuacyjnej, w latach 70. zaprezentowana została idea koncepcji funkcjonalnej. Jej korzenie sięgają teorii potrzeb grupy i opierają się na schemacie działania zespołu jako całości. Autor powyższego podejścia, J. Adair (2007), jako teoretyk i praktyk doskonalenia kompetencji przywódczych, budował swoją wiedzę na płaszczyźnie współpracy z Royal Air Force oraz Royal Navy. Przedstawiony przez niego model ACL (Action-Centred Leadership) stał się podstawą tworzenia licznych szkoleń z zakresu przywództwa (Rysunek 4).



**Rysunek 4.** Model ACL. *Źródło: Adair, 2007, s. 26*

Jak wskazuje J. Adair (1973), wyjaśnienie koncepcji rozpocząć należy od zrozumienia potrzeb grupy. Podstawowym elementem konstytuującym zespół jest posiadanie wspólnego celu, który jest możliwy do zrealizowania jedynie w toku współpracy. Zrozumienie celu i potrzeby wykonania zadania jest zatem pierwszym warunkiem pozwalającym na efektywne przywództwo. Kolejnym elementem jest utrzymanie zespołu. Jedynym warunkiem, który pozwala na osiągnięcie zamierzonych celów jest względna spójność, wewnętrzna jedność grupy. Brak zaspokojenia tej potrzeby, wyrażający się w trwałych konfliktach, wzajemnej agresji czy niewłaściwych zachowaniach będzie stanowił podstawę do przerwania współpracy – a przez to niezrealizowania wyznaczonego zadania. Oprócz potrzeb wspólnych, każdy z członków zespołu posiada określone potrzeby indywidualne. Są podstawowym motywatorem do funkcjonowania w zespole. A zatem, dla jednego ze współpracowników poprzez działania zespołowe będą wypełniane potrzeby uznania (przyjaźni, akceptacji, szacunku), dla innego z uczestników najważniejsze będą potrzeby fizjologiczne (zapewnienie bytu materialnego dzięki realizowanym zadaniom). Niezależnie od ich treści, wszystkie pełnią równoznaczną funkcję – dążenia jednostki do pozostania w zespole.

Innowacyjność koncepcji funkcjonalnej polega na współzmienności powyższych potrzeb. Każdy z obszarów, nakładając się na siebie, stanowi równocześnie część innego elementu. Negatywna atmosfera w zespole (nieefektywne działanie w obszarze „utrzymanie zespołu”) spowoduje negatywne skutki w obszarze „wykonanie zadania”, gdyż z powodu niekonstruktywnych konfliktów realizacja celu będzie zagrożona. Poziom zadowolenia obniży się, przez co potrzeby jednostki również nie będą w pełni zrealizowane. Powyższe obszary nazywane są także kołami „odpowiedzialności lidera”.

Przywództwo funkcjonalne jest zatem interakcją między liderem, grupą a sytuacją. Oprócz wiedzy i umiejętności zadaniowych powinien on utrzymywać spójność grupy, stwarzać warunki do realizacji postawionych zadań oraz znać i wspierać wypełnianie potrzeb indywidualnych.

Prace M. Webera, poddające refleksji źródła władzy (tradycyjna, legalna i charyzmatyczna) przeniosły rozważania o przywództwie na grunt wewnętrznego przekonania podwładnych o chęci podążania za przywódcą. Mając na uwadze autorytet liderów, w latach 70. badacze podjęli temat przywództwa charyzmatycznego (Bass, 1985, House, 1977). Pierwszy z wymienionych badaczy ukazał dwa opozycyjne typy przywództwa:

- transakcyjne – pojawia się, gdy przywódca, skupiając się na celach krótkoterminowych motywuje pracowników w sposób materialny. Celem przywództwa jako procesu jest tutaj określona wymiana „dóbr i usług” o charakterze ekonomicznym, społecznym, politycznym. Zarówno ze strony lidera jak i podwładnych, skupienie się na wartościach krótkoterminowych utrudnia budowanie wspólnej wizji czy krzewienia wartości bliskich dla twórców organizacji.

- transformacyjne – tutaj relacja między przełożonym a podwładnym rozpoczyna się od wspólnych celów długofalowych. Zbudowanie relacji jest trudniejsze, gdyż wymaga zaangażowania obu stron w krzewienie idei, wartości i misji przedsiębiorstwa. Co więcej, wymaga planowania perspektywicznego od liderów strategicznych i jednomyślności w kierunkach podejmowanych działań. Takie zaangażowanie przynosi jednak większe zaangażowanie pracownika, który postrzega siebie jako „element zrozumiałej całości”. Tym samym, zespół w sposób naturalny ma możliwość przetrwać niepowodzenia i kryzysy krótkoterminowe (Majczyk, 2019). Drugi z wymienionych stylów opiera się na postrzeganiu lidera jako „charyzmatycznego przywódcy” – osobie posiadającej szczególny dar, który pozwala na zjednanie wokół siebie ludzi i naturalne wyróżnienie się w tłumie. Bliskim pojęciem jest również przywództwo wizjonerskie – które wymaga od lidera zbudowania spójnej, klarownej i zrozumiałej wizji przyszłości w oparciu o teraźniejszość. Atrakcyjność perspektywicznego ujęcia pozwala zjednoczyć się ludziom wokół wspólnej idei, wyzwalając wewnętrzną motywację do działania (Podgórska, 2014).

Uczynienie motywacji wewnętrznej centralnym punktem rozważań o przywództwie doprowadziło badaczy do stworzenia koncepcji przywództwa emocjonalnego (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Twórcy koncepcji odwołują się do pojęcia „inteligencji emocjonalnej”, definiowanej jako zdolność do rozpoznawania uczuć własnych i innych

ludzi oraz kierowania się nimi w procesie podejmowania decyzji, budowania relacji społecznych i analizowania istniejących procesów. Jest ona uzupełnieniem inteligencji akademickiej – dotyczącej wiedzy, rozumienia procesów i znajomości norm. Rozwój inteligencji emocjonalnej zapewnia sukces w organizacji – znajomość emocji i potrzeb podwładnych pozwala nawiązywać bardziej efektywne relacje społeczne i wywierać trwały wpływ na innych (Goleman, 2002). W koncepcji wyróżniono następujące kompetencje przywódcy, które winny być rozwijane:

- samoświadomość – obejmująca wiarę we własne możliwości, świadomość własnych mocnych i słabych stron oraz adekwatną samoocenę, która pozwala podejmować działania na miarę możliwości jednostki;
- samoregulacja emocjonalna – zdolność do regulowania napięcia emocjonalnego, utrzymywania działania w nieprzyjemnych sytuacjach oraz skłonność do panowania nad popędami;
- motywacja – dążenie do osiągnięć, zaangażowanie i skłonność do podejmowania inicjatywy w obszarze realizowanych działań;
- empatia – właściwe odczytywanie intencji i stanów emocjonalnych innych ludzi, wyznacznik zachowań prospołecznych i warunek udanej komunikacji;
- zdolności społeczne – układ kompetencji, pozwalający adekwatnie reagować w określonych sytuacjach społecznych. Umożliwia asertywną komunikację, umiejętność ukazywanie własnych odczuć i przeżyć w sposób zrozumiały dla otoczenia.

Powyższe ujęcie stanowi innowację w dotychczas omawianych teoriach przywództwa. Opierając przywództwo na właściwym odczytywaniu emocji, pogłębia tematykę docierając do źródeł motywacji człowieka. Wychodzi naprzeciw intuicji i naturalnym reakcjom człowieka, wyjaśniając tym samym, iż wiedza akademicka nie jest wystarczającym predyktorem sukcesu w rozwoju zawodowym. Motywacja wewnętrzna, wzbudzona poprzez adekwatne wyrażanie uczuć i umiejętność zarządzania nimi, pozwala budować efektywne i odpowiedzialne zespoły zadaniowe.

Interesującą i mało znaną koncepcję przywództwa przedstawia Ł. Sułkowski (2010), definiując je w kontekście ewolucyjnym. Przywództwo, zdaniem autora, wywodzi się z biologicznych potrzeb społecznych, korzystne zarówno dla lidera jak też dla jego podwładnych. Dzięki nieustannej rywalizacji o władzę dochodzi bowiem do jednoczenia się wokół wizji organizacji, identyfikacji z grupą, zaspokajania potrzeb jednostkowych i zespołowych. System wzajemnej wymiany korzyści w odpowiedzi na realizację określonych zadań stanowi wzór przywództwa transformacyjnego, mającego swoje



odzwierciedlenie w świecie zwierząt (Geryk, 2016). Współcześnie trwają także badania nad genetycznymi uwarunkowaniami umiejętności przywódczych. Analizy genotypowe, prowadzone przez De Neve i współpracowników (2013) oparto na czterech założeniach:

1. Struktury chemiczne w mózgu są uwarunkowane odpowiednim genotypem, zaś od ich funkcjonowania zależy zachowanie się jednostki w określonej sytuacji społecznej;
2. Genotyp odpowiada za posiadanie odpowiedniego profilu osobowości, predysponującego do pełnienia roli skutecznego przywódcy (np. wysoki poziom ekstrawersji, niezbędny w budowaniu nowych relacji społecznych);
3. Geny uwarunkują poziom intelektualny i zdolności poznawcze jednostki, co odpowiada wyższym osiągnięciom edukacyjnym i przekłada się na wyższe prawdopodobieństwo efektywnego poziomu przywództwa;
4. Umiejętność odczytywania bodźców płynących ze środowiska (wrażliwość na sygnały wskazujące na konieczność przyjęcia roli lidera) jest uwarunkowana biologicznie (Haromszeki, 2013).

Przedstawione powyżej koncepcje nie wyczerpują szerokiego katalogu teorii przywództwa. Pozwalają jednakże dostrzec złożoność zagadnienia, a także ewolucję jego rozumienia – od łatwych do zastosowania ale niepraktycznych teorii cech, poprzez funkcjonalne koncepcje przywództwa sytuacyjnego – aż do przyjmowanego współcześnie przywództwa kompetencyjnego, które będzie przedmiotem rozważań w kolejnym podrozdziale.

## **4. Przywództwo kompetencyjne**

### **4.1. Rozważania ogólne**

Przedstawiona powyżej ewolucja pojęcia „przywództwo” doprowadziła badaczy do stworzenia koncepcji łączącej dotychczasowe doniesienia z badań. Tego zadania podjęli się V. Dulewicz i M. Higgs (2005), zauważając iż do zrozumienia efektywnego przywództwa należy zastosować pojęcie „kompetencji”, rozumiane jako zespół cech – wartości, wiedzy teoretycznej, umiejętności, postaw, aspiracji, zasad etycznych oraz prezentowanego wizerunku (Levy-Leboyer, 1997 za: Żukowska, 2012). W ten sposób możemy mówić o pewnych uwarunkowaniach wrodzonych, postawach, schematach

myślenia i zachowania tworzących profile kompetencyjne, możliwe do kształtowania w procesie edukacyjnym oraz adekwatne w odpowiednich sytuacjach. Na podstawie bardzo obszernego przeglądu literatury dokonali identyfikacji trzech grup kompetencji, w ramach których wyróżnia się łącznie 15 zdolności podlegających doskonaleniu. Współcześnie, koncepcja posiada największe znaczenie z uwagi na aspekt praktyczny – autorzy koncepcji są bowiem także twórcami narzędzia do badania kompetencji lidera. Model został utworzony w oparciu o koncepcję inteligencji emocjonalnej, obejmując cztery komponenty:

1. Wsparcie osobiste – w jego skład wliczono takie zdolności jak: krytyczna analiza i osąd, wizja i wyobraźnia, perspektywa strategiczna, samoświadomość, odporność emocjonalna, intuicja;
2. Czynniki wewnętrzne – aktywna komunikacja, zarządzanie zasobami, wzmacnianie, rozwój, wywieranie wpływu, aktywność interpersonalna;
3. Czynniki pobudzające – motywacja, osiągnięcia;
4. Czynniki hamujące – sumienność.

Kompilacja czynników osobistych, emocjonalnych i kompetencji zarządczych pozwala wskazać trzy style przywódcze:

1. Przywództwo angażujące – opiera się na wysokim poziomie zaangażowania, pozwalając na wprowadzanie radykalnych zmian w organizacji.
2. Przywództwo rozwojowe – styl oparty na dokonywaniu drobnych zmian i modyfikacji prowadzących do nieustannego rozwoju organizacji, równocześnie pamiętając by trzon przedsiębiorstwa (cele, wartości) pozostał niezreformowany.
3. Przywództwo zorientowane na cel (G)- skupione na dążeniu do realizacji zadań bez wprowadzania rewolucyjnych zmian w przedsiębiorstwie. Wykorzystywany w ramach osiągnięcia wysokich wyników w stabilnym kontekście organizacyjnym.

Podejście autorów koncepcji jest innowacyjne nie tylko w kwestii osadzenia przywództwa w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale także w zakresie dopasowania kompetencji do określonego stylu przywództwa. V. Dulewicz i M. Higgs zauważają bowiem, że pewne zdolności są niezbędne dla przywódcy angażującego, podczas gdy pozostaną zupełnie niewykorzystane w zakresie przywództwa rozwojowego. Przykładem może być zdolność do zarządzania zasobami – niezbędna w przypadku stylu zorientowanego na cel, zaś wystarczająca w minimalnym stopniu w stylu angażującym. Poniżej przedstawiono pełne zestawienie poziomu kompetencji, wymaganego zależnie od stylu przywództwa (Tabela 1).

**Tabela 1.** Poziom kompetencji w zależności od prezentowanego stylu przywództwa.  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dulewicz i Higgs, 2005.*

1 – przywództwo angażujące

2 – przywództwo rozwojowe

3 – przywództwo zorientowane na cel

	Poziom niski	Poziom przeciętny	Poziom wysoki
Krytyczna analiza	-	1 2	3
Wizja i wyobrażenia	-	1	3 2
Perspektywa strategiczna	-	1 2	3
Angażująca komunikacja	-	3 2	1
Zarządzanie zasobami	1	2	3
Aktywność interpersonalna	3	2	1
Rozwój	-	3 2	1
Osiągnięcia	-	1 2	3
Samoświadomość	-	3	1 2
Odporność emocjonalna	-	-	3 2 1
Motywacja	-	-	3 2 1
Wrażliwość interpersonalna	-	3 2	1
Wywieranie wpływu	-	3	1 2
Intuicja	-	3 2	1
Sumienność	-	-	3 2 1

Omówiona koncepcja jest włączana do nurtu „szkoły kompetencji”, która wprowadza termin „kompetencji” w odniesieniu do zdolności, wiedzy i umiejętności posiadanych przez lidera. Co więcej, dokonuje tego rozróżnienia w odniesieniu do fundamentu strategicznego i potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa. W praktyce łączy zatem osiągnięcia teorii cech, sytuacyjnej, transformacyjnej i transakcyjnej opierając je na koncepcji inteligencji emocjonalnej.

#### 4.2. Pojęcie kompetencji

Współczesne osiągnięcia badaczy w dziedzinie przywództwa wymagają precyzyjnego określenia pojęcia „kompetencji”, które powoli zyskuje coraz większą popularność (Podgórska, 2014). J. Orczyk (2009) dostrzega, iż literatura polska z zakresu pedagogiki pracy i zarządzania zasobami ludzkimi bezpodstawnie utożsamia pojęcia „kompetencji” i „kwalifikacji”, stwarzając trudności we właściwym rozumieniu powyższych pojęć. Wynika to z historycznego ujmowania pojęcia „kompetencji” – jako zakresu odpowiedzialności i uprawnień do podejmowania określonych decyzji zawodowych. Dopiero w latach 80. XX w. połączyli jego rozumienie z efektywnością,

uwzględniając aspekt motywacyjny, poziom odpowiedzialności i zaufania przełożonych do realizacji zadania przez określoną osobę.

Inną interesującą interpretację pojęcia „kompetencje” przedstawia G. Filipowicz (2004), określając je jako dyspozycje w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw, które umożliwiają na osiągnięcie efektywnych wyników realizowanych zadań zawodowych. W tym miejscu należy wskazać, iż takie rozumienie pojęcia pozostaje spójne z założeniami Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, wprowadzonego Ustawą z dnia 22 grudnia 2015 r. Jego celem jest ujednoczenie systemu oceniania i opisu kompetencji i kwalifikacji, niezbędnych do realizacji określonych zadań zawodowych. Jednolitość ram kwalifikacji dotyczy wszystkich, którym bliska jest idea uczenia się przez całe życie, w szczególności uczniom, studentom, pracownikom i pracodawcom, powstając we współpracy z partnerami społecznymi pod kierunkiem Ministra Edukacji Narodowej. W dokumencie występuje istotne rozróżnienie między pojęciem „kwalifikacji” i „kompetencji”. Pierwsze z nich, w Słowniku Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji definiowane jest jako *„Zestaw efektów uczenia się w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych, nabytych w edukacji formalnej, edukacji pozaformalnej lub poprzez uczenie się nieformalne, zgodnych z ustalonymi dla danej kwalifikacji wymaganiami, których osiągnięcie zostało sprawdzone w walidacji oraz formalnie potwierdzone przez uprawniony podmiot certyfikujący”* (Sławiński, 2016). Definicja rozróżnia zatem trzy kategorie efektów uczenia się:

1. Wiedza – rozumiana jako zbiór opisów danych i faktów, odnoszących się do określonej dziedziny nauki lub obszaru funkcjonowania zawodowego, pozyskana w toku uczenia się.
2. Umiejętności – zdolność do wykonywania zadań, analizy i rozwiązywania problemów w obszarze nauki lub działalności zawodowej, przyswojona w toku nauki.
3. Kompetencje społeczne – rozwinięta w procesie uczenia możliwość do poszerzania własnego potencjału, w sposób odpowiedzialny, autonomiczny realizowana w zakresie działalności naukowej lub zawodowej. Istotnym aspektem jest etyczny kontekst prowadzonej działalności w tym zakresie (Sławiński, 2016).

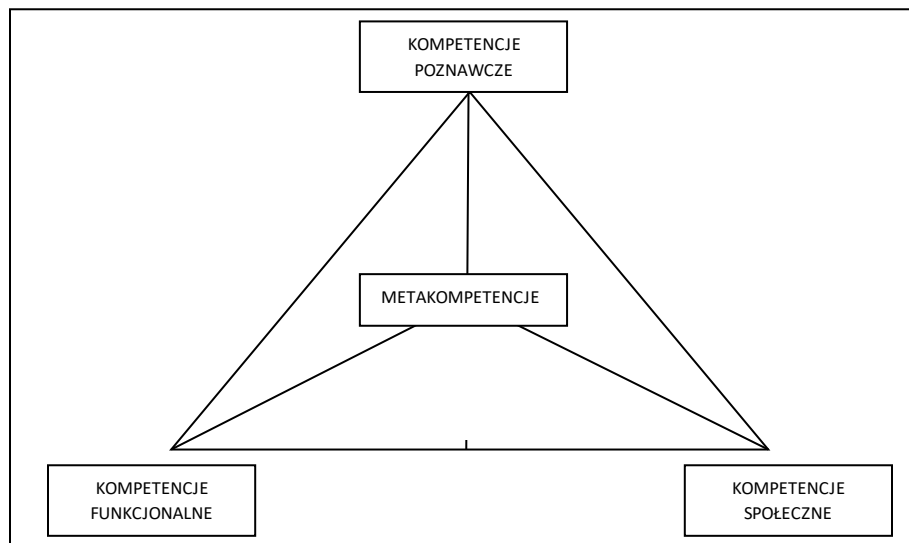
Zauważyć należy, iż powyższe kategorie nie mogą być traktowane zupełnie rozłącznie. Kategorie te wzajemnie się uzupełniają, umożliwiając efektywną realizację zadań zawodowych i edukacyjnych. Co ważne, termin „kompetencje” jest węższy od pojęcia „kwalifikacje” i zgodnie z Polską Ramą Kwalifikacji powinien być ujmowany w zakresie trzech płaszczyzn:

- ocenie – zdolność do krytycznego podejścia w zakresie analizowanych treści;
- odpowiedzialność – zdolność do wykonywania społecznych zobowiązań oraz realizowanie zadań w obszarze interesu społecznego;
- rola zawodowa – autonomia, kreowanie zinterioryzowanych wartości (art. 7.3 Ustawy z dnia 15 grudnia 2015 r. w sprawie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji).

Wprowadzenie Polskiej Ramy Kwalifikacji w 2018 r. wynika z konieczności realizacji pierwszej europejskiego filaru praw socjalnych, który zapewnia każdemu człowiekowi prawo do ustawicznego kształcenia, doskonalenia się celem pozyskiwania kompetencji niezbędnych do efektywnego funkcjonowania w społeczeństwie oraz na rynku pracy. Rok 2006 zaowocował pierwszymi rozwiązaniami w tym zakresie – Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej przyjęły zalecenie w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie. Obecnie obowiązującym zaleceniem w tej sprawie jest Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. (2018/C 189/01), w którym zdefiniowano kompetencje kluczowe jako zespół wiedzy (faktów, idei, pojęć, teorii ugruntowanych w dziedzinie wiedzy), umiejętności (zdolności do korzystania z wiedzy celem rozwiązywania problemów) i postaw (gotowość do reagowania w określonych warunkach i sytuacjach). Ich posiadanie jest warunkiem koniecznym dla sprawnego funkcjonowania w społeczeństwie oraz środowisku zawodowym, zaś rozwój odbywa się ustawicznie (Załącznik do Zalecenia Rady z dnia 22 maja 2018 r.). Ponadto, stanowią jedno z kryteriów oceny rozwoju zawodowego (Kwiatkowski, 2016).

Oprócz wskazań Unii Europejskiej, literatura przedmiotu przedstawia liczne kategorie kompetencji. R. Turner i R. Möller (2006) dzielą je na osobiste i korporacyjne. Pierwsze z nich dotyczą zarówno funkcjonowania zawodowego, jak też społecznego i obejmują wiedzę, umiejętności, doświadczenia i osobowość człowieka. Druga kategoria integralnie łączy się z realizacją zadań zawodowych, a ich rozwój jest możliwy wyłącznie w obszarze działalności służbowej.

W prawidłowym zdefiniowaniu pojęcia „kompetencje” użytecznym może okazać się model, zaproponowany przez F. Delamare le Deist oraz J. Wintertona (2005, za: Ślusarski, 2017) – Rysunek 5.

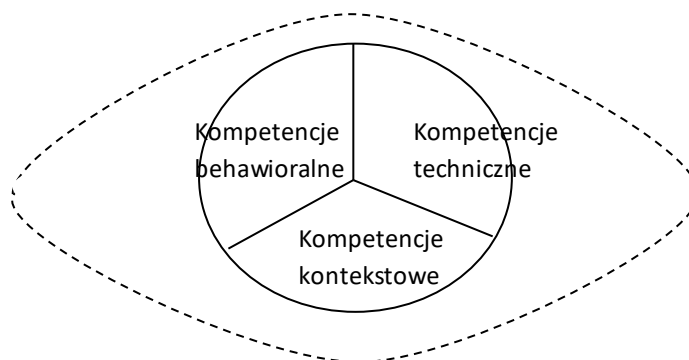


**Rysunek 5.** Holistyczny model kompetencji F. Delmare’a la Deist oraz J. Wintertona.  
*Źródło: Delamare la Deist, Winterton, 2005 za: Ślusarski, 2017.*

Trójwymiarowe ujęcie kompetencji w formie bryły umożliwia wprowadzenie pojęcia „metakompetencji”, które rozumiane są jako zdolność do uczenia się, analizy i weryfikacji podejmowanych działań, co wprowadza w proces nieustannego udoskonalenia. Kompetencje poznawcze (kognitywne) odpowiadają za percepcję bodźców, zdolność zapamiętywania, otwartość i budowanie wiedzy. Są ściśle związane z inteligencją skryzalizowaną. Kompetencje funkcjonalne obejmują zakres wiedzy i umiejętności niezbędnych na danym stanowisku, włączając w to umiejętności praktycznego wykorzystania teorii w realizacji codziennych zadań służbowych. Kompetencje społeczne odnoszą się do właściwego budowania relacji z ludźmi poprzez zdolność do komunikowania się, współpracy, odpowiedni poziom empatii i zdolność rozwiązywania konfliktów (Ślusarski, 2017). Z perspektywy funkcjonowania zawodowego, powyższy model w interesujący sposób ukazuje zdolność do autorefleksji nad posiadanym poziomem własnych kompetencji. W sposób wielopłaszczyznowy akcentuje rolę wiedzy technicznej, relacji społecznych oraz zdolności do uczenia się, u podstaw kreując konieczność autoanalizy własnych zasobów. Model jest wykorzystywany w zakresie pracy w Polskich Siłach Powietrznych.

Z uwagi na środowisko wojskowe, interesującą klasyfikację kompetencji przedstawia IPMA (International Project Management Association). Choć prezentowany przez nich model odnosi się bezpośrednio do funkcjonowania w zespołach projektowych, warto

dokonać jego analizy z uwagi na zadaniowość funkcjonowania służbowego żołnierzy (Rysunek 6).



**Rysunek 6.** Model kompetencji kierownika projektu wg IPMA. Źródło: *International Project Management Association, 2006 za: Dziekoński, Jurczuk, 2013, s. 41*

Według autorów, kompetencje techniczne zapewniają sukces kierowania projektem, behawioralne decydują o sprawnym zarządzaniu zespołem, zaś kontekstowe odnoszą się wprost do środowiska realizacji projektu. Z perspektywy zadań, realizowanych przez żołnierzy zawodowych istotne wydają się tożsame kategorie. Pierwsze z nich – techniczne – odnoszą się bowiem do wiedzy i umiejętności na zajmowanym stanowisku służbowym. Behawioralne – jednoznacznie wskazują na umiejętności przywódcze, zaś kontekstowe – są niezbędne by sprawnie funkcjonować w zhierarchizowanym środowisku, wymagającym zdyscyplinowania i krzewienia określonych wartości zgodnych z misją polskich Sił Zbrojnych.

Ostatnim z pojęć istotnych z perspektywy niniejszej dysertacji są kompetencje osobowościowe (społeczne), które determinują jakość funkcjonowania w grupach zawodowych i określonych relacjach międzyludzkich. Ponadto, ich niezbędnym elementem jest aspekt emocjonalny – pozwalający na zdolność samoregulacji emocji w złożonych sytuacjach (Maczak, 1997). Wyróżnia kilka kategorii kompetencji społecznych (Maczak, 2003):

- zdolność percepcji społecznej (właściwa ocena sytuacji społecznych);
- wrażliwość społeczna (połączona z empatią);
- świadomość norm i reguł świata społecznego;
- zdolność rozwiązywania problemów interpersonalnych;
- umiejętność funkcjonowania w sytuacjach konfliktów;
- autoprezentacja i zdolność wywierania wpływu;
- zdolności w zakresie komunikacji;

- umiejętność współpracy.

Powyższe grupy kompetencji wprowadzają w problematykę zdolności przywódczych, które nieodłącznie powiązane są z optymalnym działaniem w sytuacjach interpersonalnych. Warto równocześnie mieć na uwadze złożoność terminologiczną, która nakazuje terminologiczną precyzję. Kwalifikacje, kompetencje, kompetencje kluczowe i społeczne tylko intuicyjnie dotyczą bowiem spójnego obszaru. Ich właściwe rozumienie umożliwia lepsze zrozumienie omawianego zagadnienia, jakim są kompetencje przywódcze podoficerów Sił Powietrznych.

### **4.3. Kompetencje przywódcze a kompetencje menadżerskie**

Pojęcie „kompetencji” z powodzeniem jest stosowane do opisu predyspozycji, jakie powinni posiadać liderzy zespołów – dowódcy, przywódcy i menadżerowie wszystkich szczebli kierowania zespołami. Zbliżony zakres zadań, oparty o prowadzenie nadzoru nad zespołem i zadaniem intuicyjnie zbliża pojęcie kompetencji menadżerskich i przywódczych. Faktem jest, iż od współczesne wymagania rynku pracy od obu z nich wymagają efektywności w zarządzaniu kapitałem materialnym i zespołowym. Jednocześnie, realizacja zadań odbywa się w dwóch odmiennych środowiskach. Menadżerowie ukierunkowani są raczej na produkcję, wytwór, modyfikację środowiska czy sprzedaż usług. Przywódcy – zwłaszcza w dziedzinie wojskowości – akcentują w swej codzienności obronność kraju w warunkach konfliktu zbrojnego czy zarządzania kryzysowego, a także nieustannego doskonalenia w tym zakresie (Kacała, Michaluk, 2014). Wasiluk (2008) w następujący sposób przedstawia różnice między przywódcą a menadżerem (Tabela 2):



**Tabela 2.** Rozróżnienie między „menedżerem” a „przywódcą”. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wasiluk, 2008.

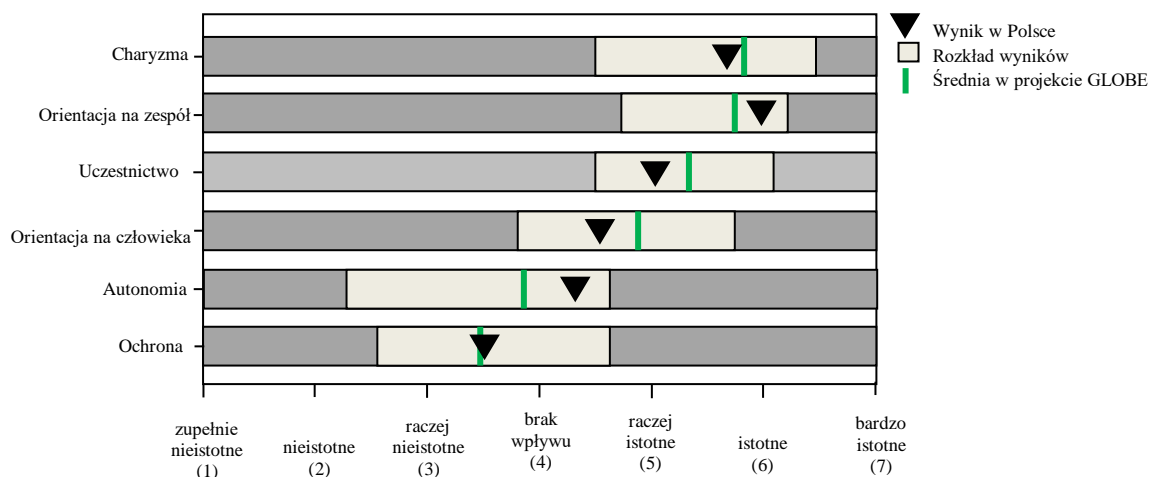
<b>Menedżer</b>	<b>Przywódcą</b>
Zarządza – tworzy plany, programy	Przewodzi – tworzy wizję
Działa od szczegółu do ogółu	Działa od ogółu do szczegółu
Myśli krótkoterminowo	Myśli długoterminowo
Koncentruje się na procedurach, strategiach, normach	Koncentruje się na zadaniach, problemach do rozwiązania, członkach zespołu
Buduje formalne struktury, zasady, założenia	Jednoczy ludzi wokół idei, zmian
Autorytet zbudowany na formalnym nadaniu władzy	Autorytet zbudowany na dobrowolnym uczestnictwie i autentyczności
Ogranicza zmiany, tworzy ład i porządek w organizacji	Destabilizuje w celach twórczych, zwiększa ryzyko
Nadzoruje, monitoruje	Inspiruje, motywuje
Zmiany dokonywane odgórnie	Zmiany dokonywane oddolnie
Podjmuje samodzielnie decyzje	Tworzy zespół
Planuje	Wyznacza cele

E. Bojar (2019) przekonuje również, iż przywództwa nie można rozumieć jako substytutu zarządzania, a raczej jako jego niezbędny element. Utworzenie wizji wymaga bowiem konsekwentnego wdrażania jej w życie przedsiębiorstwa.

Niezwykle cennym i bogatym źródłem wiedzy w zakresie studiów nad przywództwem dostarcza przekrojowy projekt międzynarodowy THE GLOBE (The Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness), zainicjowany w 1991 przez House’a na Wharton University Pensylwania (USA). Jego celem jest ukazanie powiązań między kulturą (w tym kulturą organizacyjną przedsiębiorstw) a cechami i stylami przywództwa, składającymi się na wymiary (Komor, 2011). Twórcy wyróżniają następujące uniwersalne kulturowo kompetencje liderów:

1. Charyzma (umocowanie w wartościach) – dotyczy zdolności do inspirowania i motywowania podwładnych;
2. Zorientowanie na zespół – określa rolę wyznaczania celów i budowania zespołu dla osiągnięcia dobrych rezultatów;
3. Partycypacja – włączanie zespołu w odpowiedzialność za realizowanie zadań;
4. Zorientowanie na jednostkę – obejmuje zdolność do empatii, dostrzegania potrzeb pojedynczego człowieka jako ważnego elementu zespołu, wspieranie jego rozwoju;
5. Autonomia – wskazuje na poziom niezależności w zarządzaniu;
6. Ochrona – dotyczy zdolności do zapewniania członkom zespołów bezpieczeństwa i ochrony (Grzesik, 2011).

Układ powyższych kompetencji stanowi „globalny profil przywództwa”, który jest zależny od wymiarów kultury określonego społeczeństwa. Według najnowszych badań, profil przywództwa globalnego w Polsce prezentuje się następująco



**Wykres 1.** Rozkład wyników w zakresie zmiennej „wymiar przywództwa” w Polsce zgodnie z badaniami THE GLOBE. Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://globeproject.com/results>

Jak wskazują przedstawione powyżej dane, od efektywnego przywódcy wymaga się przede wszystkim silnego zorientowania na zespół. Wynik przekracza średnią ukazaną w całym projekcie i uświadamia, jak ważna jest współpraca i rozumienie celów grupowych dla właściwego wykonywania wspólnych zadań. Charyzma jest drugim z najbardziej istotnych kompetencji przywódcy – rozumiana jako umiejętność wywierania wpływu, łączy się z motywowaniem i współpracą w grupie. Co ciekawe, orientacja na potrzeby jednostki została ukazana znacząco poniżej wyników ogólnych i przedstawiona jako nieznacznie istotna. Najmniej docenionym jest wymiar ochrony i bezpieczeństwa. W perspektywie analizowanych kompetencji przywódczych warto mieć na uwadze niniejsze rozróżnienie, gdyż pomimo silnego zhierarchizowania – jednostka wojskowa nadal pozostaje organizacją, osadzoną w kulturze polskiej. Wydaje się jednak, że istotniejszym od wyników są wyróżnione wymiary, które można zastosować do analizy przywództwa w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od sektora jego zadań.

R. Quinn i współpracownicy odnoszą pojęcie kompetencji przywódczych do poszczególnych zadań, pełnionych przez liderów. Utrzymują w ten sposób, iż:

1. Lider – mentor, charakteryzujący się wrażliwością, szeroko rozwiniętą sprawiedliwością, umiejętnością słuchania i autentycznego zainteresowania potrzebami podwładnych winien posiadać następujące kompetencje kluczowe:
  - Umiejętność komunikowania się;
  - Chęć troski o rozwój pracowników;
  - Rozumienie emocji i potrzeb własnych;
  - Dostrzeganie emocji i potrzeb współpracowników.
2. Lider – moderator – zorientowany na pracę zespołową, budowanie wspólnoty celem pozyskiwania wyższej efektywności działań, powinien posiadać:
  - Zdolność budowania zespołu;
  - Umiejętność demokratycznego podejmowania decyzji;
  - Zdolność zarządzania konfliktem.
3. Lider – realizator – skupiony na zadaniu i podnoszeniu jego efektywności, uwzględniający jednakże troskę o dobrostan pracownika, powinien być kompetentny w obszarze:
  - Skuteczności osobistej;
  - Troski o efektywność pracy z optymalizowaniem zasobów;
  - Zarządzania czasem;
  - Adaptacyjnego radzenia sobie ze stresem.
4. Lider – pośrednik – umiejętnie wprowadza zmiany zaproponowane przez lidera-innowatora, powinien:
  - Podtrzymywać fundament władzy;
  - Prezentować podejmowane decyzje w sposób czytelny dla zespołu;
  - Negocjować zobowiązania.
5. Lider - kierujący – stoi na straży strategii organizacyjnej przedsiębiorstwa, krzewiąc misję, wizję i wartości. Wśród kompetencji kluczowych wyróżniono:
  - Zdolność budowania perspektywy przyszłości organizacji;
  - Umiejętność stawiania celów;
  - Zdolność do przewidywania, projektowania, planowania.
6. Lider - koordynator – nadzoruje, optymalizuje, zapewnia zasoby, inicjuje współpracę posiada umiejętności w ramach:
  - Projektowania pracy;
  - Zarządzania zespołem;
  - Zarządzania interfunkcjonalnego;

7. Lider - innowator – w sposób kreatywny odnosi się do bieżących zadań, wprowadza nowe schematy działania, powinien umieć:
  - Myśleć kreatywnie;
  - Zarządzać zmianą;
  - Akceptować zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie.
8. Lider – monitorujący – skupiony na aspekcie kontroli i nadzoru wewnętrznego jest kompetentny w wymiarze:
  - Krytycznego myślenia;
  - Zarządzania danymi;
  - Adaptacji do przeciążenia informacyjnego;
  - Zarządzania procesami w strukturach wewnętrznych (Quinn, i in. 2007).

Analiza powyższych oczekiwań wobec lidera skłania do sformułowania następującego wniosku: zgodnie z koncepcją sytuacyjną przywództwa, kompetencje przywódcy zmieniają się wraz z zadaniami, etapem rozwoju organizacji oraz zapotrzebowaniem na rodzaj przywództwa w bieżącym okresie. W środowisku wojskowym, w przywództwie bezpośrednim najczęściej spotyka się jednak liderów-pośredników. Zdolność do wprowadzania zmian pozostaje na etapie strategicznego przywództwa, zaś w bezpośrednim działaniu zarządzenia i rozkazy należy wdrażać, jasno przedstawiając je podwładnym. Każda z wymienionych ról może jednak pojawiać się, niosąc za sobą konieczność doskonalenia się w zakresie różnorodnych kompetencji.

Inną typologią kompetencji kierowniczych prezentuje P. Smółka (2008), wyróżniając:

1. Kompetencje twarde (wiedza i umiejętności techniczne);
2. Kompetencje językowe (zdolność właściwego komunikowania się);
3. Kompetencje poznawcze (analiza danych, poszukiwanie informacji, myślenie krytyczne);
4. Kompetencje społeczne (zdolność do budowania relacji interpersonalnych).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w 2019 r. opublikowała opis uniwersalnych kompetencji menedżerskich. W rozumieniu autorów, kompetencje przywódcze stanowią wąską kategorię, wchodzącą w skład predyspozycji menedżerskich. Ich typologia jest o tyle interesująca, iż każda z przedstawionych kompetencji została opisana zgodnie z wymogami koncepcji ustawicznego uczenia się. Do kompetencji menedżerskich zaliczono:

- orientację strategiczną;
- zarządzanie przedsiębiorstwem;

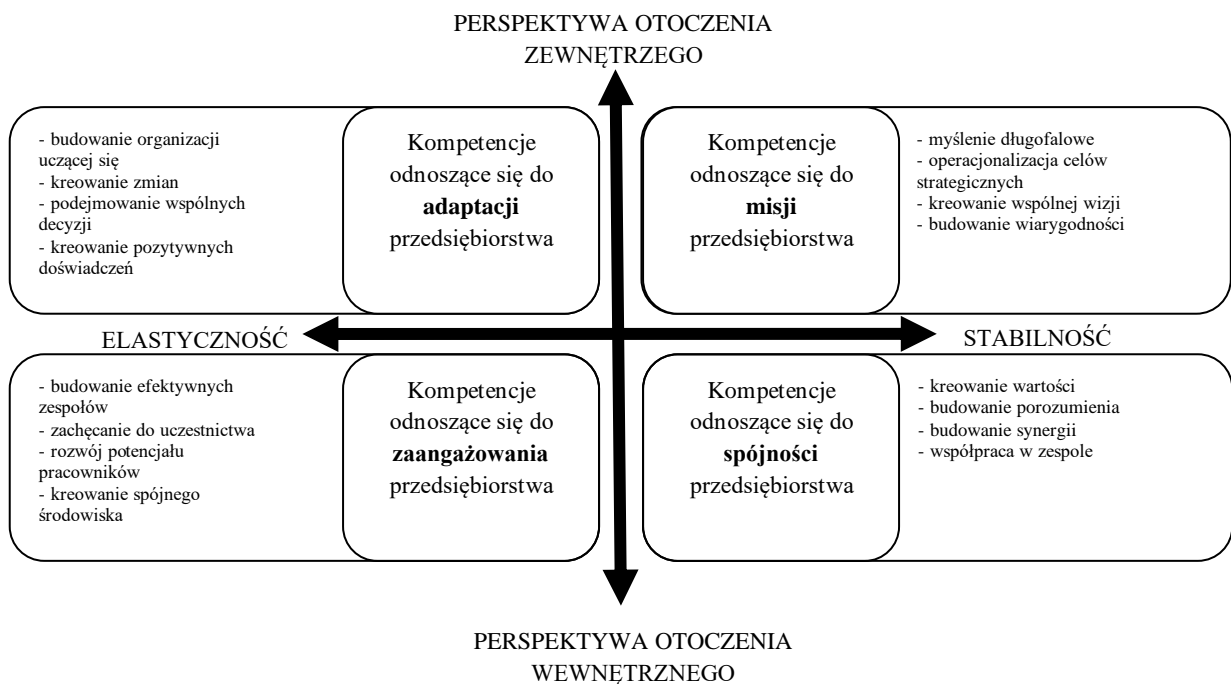
- skuteczność menedżerską;
- zarządzanie zespołem;
- komunikację i analizę informacji;
- przywództwo.

Każda z nich posiada węższe specjalistyczne kompetencje. W zakresie „przywództwa” wskazano: inspirowanie i budowanie zaangażowania; budowanie relacji ze współpracownikami; kształtowanie kultury organizacyjnej; kreowanie wizji; wywieranie wpływu i etykę.

D. Denison (2012, za: Wszeborowska, 2013, s. 214) definiuje kompetencje przywódcze jako wiedzę, umiejętności i postawy menedżerów, których celem jest kreowanie kultury wysokiej jakości, przynoszącą w długofalowym efekcie odpowiednie wyniki finansowe dzięki podążaniu za jasno sformułowanym fundamentem strategicznym organizacji, zdolności do adaptacji oraz wysokiemu zaangażowaniu zespołów. Właściwy opis zmiennej „kompetencje przywódcze” wymaga odniesienia do dwóch wymiarów:

- perspektywy otoczenia przedsiębiorstwa: wewnętrzne / zewnętrzne;
- perspektywy efektywności przedsiębiorstwa: elastyczność / stabilność.

Tak sformułowany model można przedstawić w postaci układu współrzędnych, z przypisanymi im kompetencjami kluczowymi (Rysunek 7):



**Rysunek 7.** Model kompetencji przywódczych współczesnego menedżera wraz z przypisanymi im kompetencjami kluczowymi. Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Denison, 2012 za: Wszeborowska, 2013, s. 215

Przedstawiony powyżej model został zaadaptowany do warunków polskich organizacji. Interującym ujęciem jest przedstawienie kompetencji przywódczych z perspektywy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, co pozwala na osadzenie kompetencji przywódczych we właściwym modelu strategii organizacyjnej, zrzyszając zespół wokół określonych wartości.

#### **4.4.Rola kompetencji przywódczych w dowodzeniu**

Przyjęcie idei przywództwa kompetencyjnego w Siłach Zbrojnych otwiera nowe możliwości doskonalenia żołnierzy oraz umożliwia lepszy dobór jednostek do pełnienia określonych zadań. W zakresie obronności, kompetencje przywódcze zgodnie z Leksykonem wiedzy wojskowej (1979) definiowane są jako całość uprawnień oraz zasób odpowiedzialności, które wiążą się z zajmowanym stanowiskiem służbowym. Kompetencje przysługujące dowódcom określone są w regulaminach, procedurach, instrukcjach i innych dokumentach normujących ich bieżącą działalność.

W listopadzie 2014 r. odbyła się naukowa konferencja poświęcona kompetencjom społecznym w dowodzeniu i kierowaniu Siłami Zbrojnymi RP. W jednym z wystąpień podkreślono, iż współczesny dowódca ma obowiązek diagnozowania kompetencji swoich podwładnych, umiejętnego gospodarowania ich zdolnościami, przy równoczesnej efektywnej komunikacji oraz przeciwdziałaniu się nieporozumieniom na tle relacji międzyludzkich. Dostrzeżenie znaczenia kompetencji społecznych, obok przygotowania technicznego, planistycznego, militarnego oraz formalno-prawnego pozwala otwierać nowe kierunki działania w zakresie doskonalenia umiejętności przywódczych w polskich Siłach Zbrojnych (Sińczuch, 2014).

I. Szkudlarek (2018) dokonuje interesującego przeglądu kompetencji przywódczych w wojskach zrzeszonych w NATO. Niemiecka armia wprowadza pojęcie „wewnętrzne dowodzenia”, które pełni następujące funkcje i wynikające z nich kompetencje:

- Legitymizacja, czyli umocowanie polityczne, prawne i etyczne w zakresie służby wojskowej – wiąże się z tym gotowość do pełnienia zadań z wewnętrznym przekonaniem o obowiązku wobec społeczeństwa, państwa i prawa;
- Integracja – czyli rozumienie zasad i norm środowiska wojskowego oraz utożsamienie się z celami organizacji;

- Motywacja – przejawiająca się w poczuciu wzajemnego poszanowania, zdyscyplinowania, zaufania, zrozumienia i wsparcia;
- Tok służby – jego zasady powinny być zgodne z poszanowaniem praw człowieka, szacunkiem do indywidualności i prywatności żołnierza przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiego poziomu realizacji zadań służbowych (Jacobsen, Sauchon, 1993, za: Szkudlarek, 2014).

Armia Stanów Zjednoczonych jako podstawowe kompetencje przywódcze wymienia (Tabela 3):

**Tabela 3.** Kompetencje przywódcze w armii amerykańskiej – zestawienie. *Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szkudlarek, 2014.*

<b>Przywódca - cechy</b>	<b>Przejawy</b>
Siła charakteru	Determinacja, empatia, konsekwencja, autorytet, zdyscyplinowanie, zdolności adaptacyjne
Przestrzeganie norm i wartości armii	Krzewienie idei bezinteresownej służby, lojalność, poczucie obowiązku, zachowanie standardów i norm prawnych
Autorytet wynikający z własnego postępowania	Odwaga, profesjonalizm, szczerłość, wysokie kwalifikacje
Umiejętność podejmowania decyzji w sytuacjach wyzwań etycznych	Dokonywanie szacowania ryzyka, umiejętność trafnej analizy sytuacji, przedstawianie pierwszeństwa dobra narodu ponad dobro jednostki.
<b>Przywódca - znajomość</b>	<b>Przejawy</b>
Reguł przywództwa	Rozumienie współzależności między przewodem, osobą przywódcy, zmiennymi sytuacyjnymi oraz jakością komunikacji.
Standardów	Wiedza na temat reguł i norm w odniesieniu do czasu pokoju i pola walki
Siebie	Samoświadomość obejmująca wiedzę o własnych mocnych i słabych stronach, temperamencie, prezentowanych postawach oraz motywach działania.
Ludzi	Rozumienie natury emocji i motywacji w działalności człowieka
Własnych zadań	Umiejętność skutecznego zarządzania sobą w czasie, planowania zadań podwładnych, ich rozwoju z zachowaniem właściwego stopnia odpowiedzialności oraz zdolności doradczych.
Podwładnych	Znajomość kompetencji, sytuacji społecznych i ograniczeń podwładnych przy równoczesnym podejmowaniu decyzji zrozumiałych i akceptowanych przez podwładnych
<b>Przywódca - obowiązki</b>	<b>Przejawy</b>
Sformułowanie celu	W sposób zrozumiały dla podwładnych, z umiejętnością komunikowania celu i własnych intencji
Wyznaczenie kierunku działań	Realizować zadania samodzielnie i zespołowo, z zachowaniem odpowiedniego poziomu delegowania zadań oraz odpowiedzialności za podejmowane decyzje
Podtrzymanie motywacji podwładnych	Zachowanie autorytetu poprzez wysokie standardy moralne, troska o podwładnych, znajomość ich potrzeb, odpowiednie motywowanie (nagradzanie i karanie) w sposób sprawiedliwy i zrozumiały.

R. Hughes, R. Ginnett i G. Curphy (2006, za: Karawajczyk, 2015) dokonują istotnego podziału kompetencji przywódczych na podstawowe i zaawansowane. W pierwszej grupie znajdują się: zdolność do uczenia się wskutek doświadczenia, aktywne słuchanie, asertywność, zdolności komunikacyjne, radzenie sobie ze stresem, zdolności techniczne, motywowanie, zdolność wyznaczania celów i prowadzenia negocjacji. Wśród kompetencji zaawansowanych wskazano: umiejętności delegowania zadań, zdolności negocjacyjne, umiejętność zarządzania konfliktem, kreatywność w rozwiązywaniu zdarzeń problemowych, sprawne budowanie zespołów, ocena i planowanie ścieżek rozwojowych, autorytet, zdolności doradcze, umiejętność inspirowania do zmian, zdolność do analizowania trudności. Propozycja kategoryzacji kompetencji przywódczych akcentuje zróżnicowane potrzeby w zakresie myślenia krytycznego i analizy danych na różnych szczeblach dowodzenia – od umiejętności komunikacyjnych i społecznych (w zakresie bezpośrednim, podstawowym) po zdolności inspirowania do zmian, charyzmy i analitycznego podejścia do sytuacji problematycznych w zespołach zadaniowych (na szczeblu organizacyjno-strategicznym).

W prowadzonym przez L. Kanarskiego sondażu kadry uczelni wojskowych, kompetencje przywódcze stanowią „niezbędny” lub „bardzo ważny” składnik kompetencji dowódców (Kanarski, 2005, s. 43). Oznacza to, że szeroko rozumiane cechy i zdolności przywódcze uznają je za ważniejsze od wiedzy i innych obszarów umiejętności na zajmowanym stanowisku. W percepcji kadry uczelni wojskowych, najistotniejsze kompetencje przywódcy wojskowego to:

- uczciwość;
- zdolność zjednywania sobie ludzi i motywowania;
- umiejętność budowania zespołu;
- inspirowanie innych do zmian (Kanarski, 2005).

R. Stępień (2002, s. 8) zauważa, iż lider w organizacji wojskowej – będąc równocześnie „dowódcą” i „przywódcą” musi odznaczać się licznymi umiejętnościami z których najważniejsze to: zdolność do efektywnej komunikacji, współpracy z innymi oraz umiejętność wykorzystywania środków przetwarzania i analizy danych. W ten sposób wymienia podstawowe kompetencje niezbędne do efektywnego dowodzenia w organizacji silnie zhierarchizowanej.

Współczesny nurt polityki personalnej w Polskich Siłach Zbrojnych skłania się do pogłębiania kierunku opartego na kompetencjach, który odzwierciedla specyfikę kultury organizacyjnej, podnosząc efektywność podejmowanych działań w ramach



pozyskania, rozwoju i podnoszenia motywacji pracowników (Jabłońska-Wołoszyn, 2016). Na obecnym etapie, w kwestii normatywnej istnieje jedno narzędzie oceny kompetencji żołnierzy – jest nim opiniowanie służbowe, realizowane jeden raz w roku. *„ma na celu, oprócz oceny jego wywiązywania się z obowiązków na stanowisku służbowym lub wykonywania zadań, również ocenę jego kompetencji i predyspozycji, ocenę jego postawy i zachowania poza godzinami służby, wyznaczenie kierunków rozwoju zawodowego i określenie potrzeb szkoleniowych opiniowanego żołnierza.* (Dz.U. 2022 poz. 655, art. 127). Proces opiniowania omówiono szerzej w rozdziale 2.2 niniejszej rozprawy.

Obecnie zaobserwować można nieustanny rozwój podejścia kompetencyjnego w resorcie obrony narodowej, a także fakt iż predyspozycje i umiejętności „miękkie” stają się ważnym wyznacznikiem sprawności funkcjonowania Sił Zbrojnych (Jabłońska-Wołoszyn, 2019). Ten sam aspekt zaakcentowano podczas wspomnianej poprzednio pierwszej konferencji naukowej, w całości poświęconej dyskusji o kompetencjach społecznych żołnierzy. Zauważono wówczas, iż *„współczesne kierowanie i dowodzenie Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej wymaga od osób zajmujących stanowiska kierownicze i dowódcze nie tylko predyspozycji tzw. twardych (mierzalnych), związanych najczęściej z posiadaną wiedzą i umiejętnościami, ale coraz częściej miękkich, które nazywamy ogólnie kompetencjami społecznymi”* (Sińczuch, 2015, s. 2). Z pewnością, kompetencje społeczne stanowią istotny element kompetencji przywódczych, będąc niezbędnymi we wszelkich interakcjach międzyludzkich. Równocześnie, przewodzenie to swoista interakcja międzyludzka, w której jedna osoba usiłuje wpływać na postawy, reakcje, procesy poznawcze grupy osób. A zatem, kompetencje społeczne leżą u podstaw predyspozycji przywódczych, a do skutecznego liderowania niezbędne są w pełni rozwinięte zdolności społeczne (Karawajczyk, 2015).

Pomimo subtelnych różnic w klasyfikacjach, badacze są zgodni, iż kompetencje przywódcze są niezwykle istotnym elementem dowodzenia. Podsumowując niniejsze rozważania, warto przytoczyć wspólne rozróżnienie, dokonane przez P. Chrobot (2017) na podstawie analizy literatury. Autor wskazuje, iż środowisku wojskowemu niezbędne są następujące kompetencje przywódcze:

- zdolność do wywierania wpływu na ludzi;
- umiejętności negocjacyjne i perswazji;
- zdolność do skutecznego motywowania;
- zdolności komunikacyjne, w tym aktywne słuchanie;
- samokontrola emocjonalna;

- efektywność w zakresie zarządzania konfliktami;
- wysoka odporność na stres.

Przedstawione analizy terminologiczne i klasyfikacyjne miały na celu wprowadzenie w bogate dokonania teoretyczne i praktyczne w zakresie badania zjawiska przywództwa. Mając na uwadze, iż jest to zagadnienie obszerne, zgodnie z określonym polem badawczym w niniejszej pracy należy ograniczyć je do aspektu przywództwa w organizacji silnie zhierarchizowanej, jaką jest środowisko wojskowe.

## ROZDZIAŁ II.

### Rola podoficera Sił Powietrznych w dowodzeniu

*„Sztuka przywództwa to sztuka przekonywania ludzi,  
by powierzone zadania wykonywali dobrowolnie”*

*Kenneth Blanchard*

W rozdziale tym omówiono rolę i zadania podoficera w dowodzeniu bezpośrednim. Rozpoczynając od dokonania rozróżnienia na poziomy przywództwa i przypisane im role, omówiono specyfikę dowodzenia na szczeblu dowódcy drużyny i plutonu, uwzględniając specyfikę podoficera Sił Powietrznych. Zadania żołnierza-lidera i żołnierza-specjalisty zostały przedstawione w odniesieniu do środowiska wojskowego, które ma charakter wychowawczo-zadaniowy. Przedstawiono etapy i czynniki procesu dowodzenia, ujętego w najbardziej bezpośredni sposób – z uwzględnieniem procesu planowania, decyzji i kontroli realizowanych zadań. Na koniec ukazano złożoność ścieżki edukacyjnej podoficerów Sił Zbrojnych – od etapu naboru i wstępnego przeszkolenia, aż po system doskonalenia i oceniania w macierzystych jednostkach wojskowych.

#### 1. Poziomy przywództwa

Mówiąc o poziomach przywództwa, należy wskazać istotne rozróżnienie funkcjonujące w literaturze przedmiotu. Możemy postrzegać „poziom przywództwa” z perspektywy:

- rozszerzającego się poziomu kompetencji i autorytetu – wskazuje na poziom doskonalenia się w zakresie osobistego przywództwa;
- rozszerzającego się zakresu kompetencji i odpowiedzialności – mowa o poziomie bezpośrednim, liniowym, strategicznym

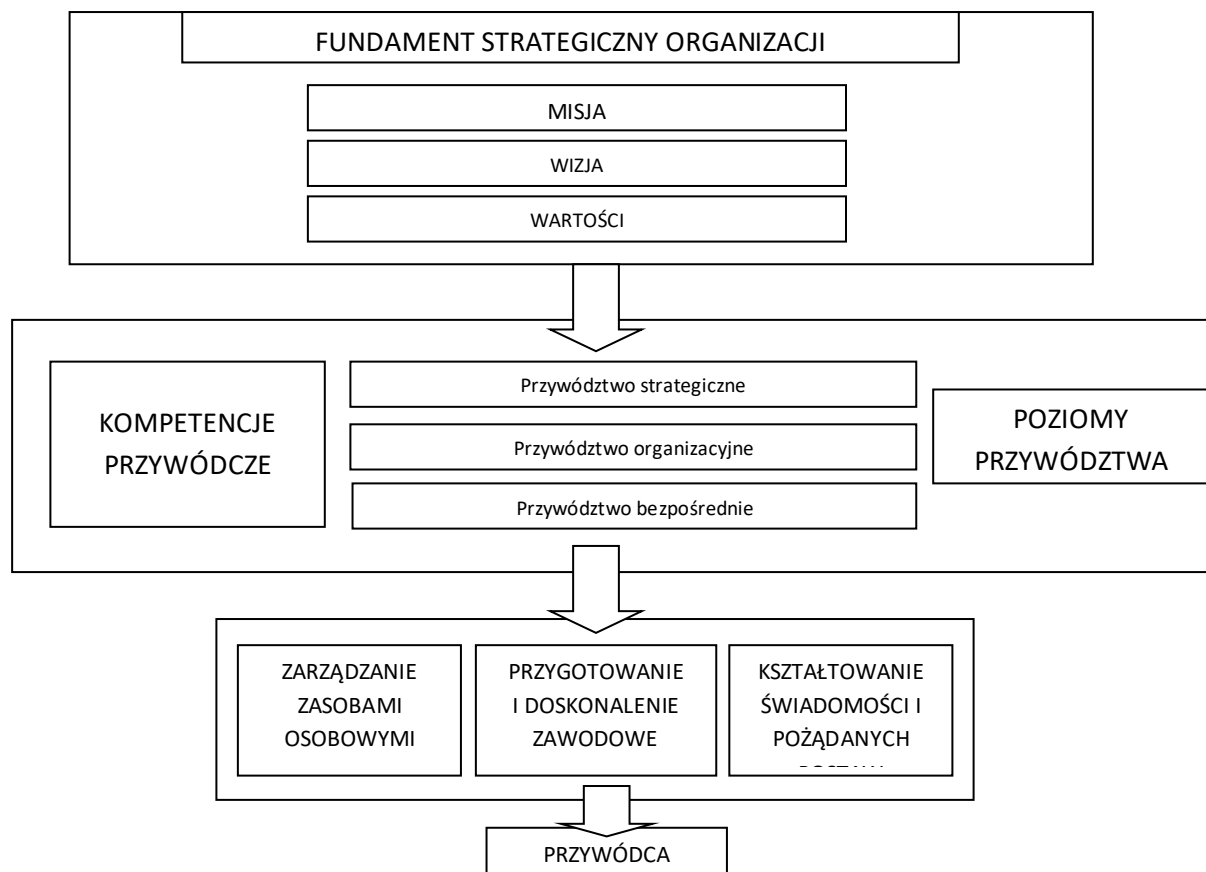
Pierwsza charakterystyka została przedstawiona przez J. Maxwella (2013), który w sposób praktyczny ukazuje rozwój lidera w organizacji. Wyróżnia on pięć poziomów przywództwa:

1. Funkcja (stanowisko, uprawnienia) – to punkt wyjściowy do rozwoju przywództwa, a jednocześnie najslabiej motywujący zespół. Władza jest „nadana”, oparta o normy, reguły, prawa.
2. Akceptacja (relacje) – wypracowana na gruncie relacji interpersonalnych zasada zaufania, sympatii i życzliwości, która uzupełnia normy i przepisy władzy nadanej. Tu rozpoczyna się dobrowolność współpracy członków zespołu.
3. Efekty (skuteczność) – zespół podąża za liderem widząc pozytywne efekty działań, jakie są osiągane. Osiągnięcia przybliżają do wyznaczonych celów, a równocześnie spajają zespół utwierdzając w przekonaniu, że przewodzenie jest właściwie realizowane.
4. Rozwój podwładnych (kształtowanie przyszłych liderów) – to dzielenie się odpowiedzialnością i doświadczeniem z pozostałymi członkami zespołu. Powiększa zaangażowanie w realizację zadań, wspólną odpowiedzialność i poszerza doświadczenie poszczególnych członków zespołu.
5. Autorytet (szacunek) – decyzja o podążaniu za liderem wynika z całościowej oceny przywódcy jako osoby; jest najtrudniejsza do osiągnięcia, wymaga bowiem spójności zachowań z deklarowanymi wartościami. Jednocześnie, pozwala na całkowicie dobrowolne podążanie za liderem.

Drugie rozróżnienie odnosi się do hierarchiczności organizacji. P. Senge (1997) określa cztery poziomy (rodzaje) przywódców organizacji „uczącej się”:

1. Lider zarządzający – odpowiada pojęciu „przywódcy strategicznego” – decyduje o organizacji jako całości, wspomaga komunikację, analizuje dokonane zmiany, stawia cele i zadania, buduje strategię, wizję rozwoju.
2. Lokalny lider liniowy – odpowiednik „przywódcy/kierownika organizacji” – przewodzi większemu zespołowi, względnie autonomicznemu i stanowiącemu spójną całość. Dokonuje zmian w obrębie kultury organizacyjnej, zarządza i podejmuje funkcje wykonawcze. Równocześnie pozostaje w obszarze celów wyznaczonych przez liderów zarządzających.
3. Konstruktor wspólnoty – przywódca wykonawczy, realizujący zadania w znacznie mniejszych grupach tworzących jedną organizację. Jest praktykiem, obserwując bezpośrednie skutki wprowadzonych zmian, realizuje zadania zespołowo i przyjmuje odpowiedzialność za elementy wykonawcze w organizacji (Mrówka, 2007).

W Siłach Zbrojnych pojęcie poziomów przywództwa należy rozpatrywać w zakresie szeroko pojętego fundamentu strategicznego organizacji, w odniesieniu do możliwości kształtowania kompetencji (Rysunek 8):



**Rysunek 8.** Model Kształtowania Kompetencji Przywódczych w Siłach Zbrojnych RP.  
*Źródło: Pawlak i in. (2000).*

Kształtowanie postaw przywódcy winno się rozpocząć od właściwego osadzenia w fundamencie strategicznym organizacji. Tylko wówczas doskonalenie przywódcy będzie odpowiadać potrzebom konkretnego środowiska, spójnie z założeniami i celami działalności. Właściwe rozumienie uwarunkowań środowiska wojskowego tkwi u podstawy dobrze sformułowanej perspektywy strategicznej organizacji. Stanowi ją misja, wizja oraz wartości przekazywane w danej instytucji. Jak zgodnie podkreślają badacze problematyki zarządzania organizacją, pojęcia te stanowią fundamentalną rolę w określaniu kierunków działania każdego przedsiębiorstwa. Równocześnie, istnieją między nimi wyraźne terminologiczne różnice. Wizja stanowi zbiór dalekosiężnych celów, które inspirują do działania, określają potencjał, aspiracje i możliwości działania w perspektywie przyszłości. Jej obecność motywuje do działania, choć nie zawsze musi

być realizowana w pełni. Misja natomiast stanowi skonkretyzowaną i opartą o teraźniejszość wykonawczą strategię działania, celem osiągnięcia założeń przedstawionych w formie wizji. Powstaje zatem w odmiennym kierunku – od teraźniejszości do przyszłości (Janasz, 2009). Ostatnim elementem strategicznego funkcjonowania przedsiębiorstwa są realizowane i deklarowane wartości. Wzrost świadomości społecznej powoduje, iż pracownicy interesują się nie tylko wytworami pracy w danym przedsiębiorstwie, ale także wartościami jakie uznaje i realizuje. Jednocześnie, system wartości powinien być spójny, uporządkowany i zinterioryzowany przez pracowników. W przypadku niespełnienia tych warunków, wartości staną się pustymi hasłami, wzbudzającymi cynizm u pracowników oraz osłabianie wiarygodności wśród obserwatorów (Żemigala, 2007). J. Penc (1997) podkreśla, iż odpowiednio sformułowany system wartości różnicuje cele dążeń, sposoby realizacji działań i podejmowania decyzji. Powyższe elementy: misja, wizja i wartości powinny być przekazywane w procesie szkolenia przyszłego przywódcy, by mógł krzewić je w codziennej pracy z podwładnymi.

Fundament strategiczny Polskich Sił Zbrojnych został jasno określony w ramach wizji, misji i wartości, które – przybliżone w niniejszej rozprawie – pozwolą zrozumieć kierunek doskonalenia współczesnych przywódców (opracowano na podstawie: *Fundament strategiczny organizacji*, <https://www.wojsko-polskie.pl/misja-wizja/>).

1. Misja Sił Zbrojnych RP została sformułowana w postaci trzech strategicznych misji cząstkowych:
  - 1.1 Gwarancji obrony państwa oraz przeciwstawiania się agresji – realizowana w formie obrony nienaruszalności granic, podejmowaniu operacji antyterrorystycznych oraz obronnych;
  - 1.2 Udziału w działaniach stabilizujących – dotyczących sytuacji międzynarodowej i operacji humanitarnych prowadzonych w ramach zadań NATO, UE, ONZ;
  - 1.3 Wsparcia bezpieczeństwa wewnętrznego i działań pomocowych dla społeczeństwa – wykonywane poprzez ochronę przestrzeni powietrznej, monitorowanie skażeń, akcje poszukiwawczo-ratownicze i działania w ramach zapobiegania i zwalczania konsekwencji katastrof naturalnych i klęsk żywiołowych.
2. Wizja – opiera się na fakcie, iż Siły Zbrojne stanowią fundament współczesnego bezpieczeństwa Polski. Wyposażenie i profesjonalizm pozwolą sprostać zagrożeniom w aspekcie militarnym i pozamilitarnym. Aby realizacja wizji była możliwa, powinna opierać się na czterech filarach (Wasilewski, 2020):

- 2.1 Nowoczesność – w aspekcie sprzętu i techniki wojskowej, ale także strategii zarządzania kapitałem ludzkim: selekcji, rozwoju, motywacji, zrozumienia istniejących procesów;
  - 2.2 Mobilność – rozumiana jako wielopłaszczyznowość rozwoju żołnierza, elastyczność w podejmowaniu działań, nieustanny rozwój;
  - 2.3 Skuteczność operacyjna – w warunkach współczesnego pola walki;
  - 2.4 Silne umocowanie w kulturze – troska o wartości w zgodzie z historią narodu;
  - 2.5 Gotowość do poświęceń – świadomość zadań i zaangażowania w obliczu sytuacji kryzysowych.
3. Wartości – zostały precyzyjnie określone w Kodeksie Honorowym Żołnierza Wojska Polskiego (2008):
- 3.1 Godność i honor;
  - 3.2 Cnoty fundamentalne (odwaga, męstwo, solidarność zawodowa, odpowiedzialność);
  - 3.3 Dyscyplina;
  - 3.4 Przestrzeganie norm społeczno-prawnych;
  - 3.5 Humanitaryzm i szacunek dla drugiego człowieka;
  - 3.6 Rozwaga;
  - 3.7 Wiedza;
  - 3.8 Profesjonalizm w aspekcie wiedzy i umiejętności;
  - 3.9 Innowacyjność.

Z perspektywy analizy i doskonalenia umiejętności przywódczych, bardzo istotnym jest rozróżnienie trzech poziomów przywództwa: strategicznego, organizacyjnego oraz bezpośredniego.

1. Przywództwo strategiczne – dotyczy stanowisk służbowych, których rola polega na wchodzeniu w interakcje z podwładnymi którzy sami są dowódcami (kierownikami) niższych szczebli poprzez określanie ram funkcjonowania i kierunku rozwoju Sił Zbrojnych RP.
2. Przywództwo organizacyjne – dotyczy stanowisk służbowych, których rola polega na wchodzeniu w bezpośrednią interakcję z podwładnym, którzy są dowódcami niższych szczebli poprzez realizację określonych zadań, przejawia się na poziomie oddziałów, brygad, dywizji, korpusów.
3. Przywództwo bezpośrednie – dotyczy stanowisk służbowych, których rola polega na wchodzeniu w bezpośrednią interakcję z podwładnymi, którzy nie są

przełożonymi innych żołnierzy i pracowników. To dowodzenie na szczeblu drużyna, pluton, kompania, batalion (Szulc, 2002).

Początkowe prace z zakresu rozumienia przywództwa pomijały ten aspekt, uogólniając pojęcie „leadership” na całość interakcji przełożony-podwładny. P. Schultz i E. Schultz (2002, za: Załoga, 2014, s. 96) wskazują jednak, iż *„Cechy potrzebne do odniesienia sukcesu w kierowaniu zmieniają się wraz z zajmowanym miejscem w hierarchii organizacyjnej. (...) Generalnie, im wyższe stanowisko zajmuje przywódca, tym mniejszą rolę odgrywają zachowania związane z wymiarem względu na innych, a większą, z wymiarem inicjowania struktury”*. Właśnie dlatego, do zrozumienia zachowań przywódczych konieczne jest dostosowanie poziomu posiadanych kompetencji do szczebla dowodzenia. Jednocześnie, jak zaznacza M. Jabłońska-Wołoszyn (2019) w procesie wspomnianego wcześniej opiniowania służbowego zasadnym byłby podział kompetencji opiniowanych na podstawowe i dowódcze, odnoszące się do trzech poziomów dowodzenia:

- podoficerski;
- oficerski-taktyczny;
- oficerski-strategiczny.

Powyższe rozróżnienie odwołuje się wprost do poziomów dowodzenia. Badacze zatem wprost dostrzegają konieczność oceny i zróżnicowania kompetencji nie tylko na osobowe i społeczne, ale także zależne od poziomu przywództwa, zgodnie z powierzonymi zadaniami.

## **2. Sylwetka zawodowa podoficera Wojska Polskiego**

Zgodnie z zapisami Ustawy z dnia 11 marca 2022 roku o obronie Ojczyzny (Dz.U. 2022 poz. 655 art. 134) , wydzielono trzy korpusy:

- 1) korpus szeregowych;
- 2) korpus podoficerów, do którego zalicza się:
  - a) podoficerów młodszych,
  - b) podoficerów starszych;
- 3) korpus oficerów, do którego zalicza się:
  - a) oficerów młodszych,
  - b) oficerów starszych,



c) generałów i admirałów.

W obrębie podziałów wyróżnia się ponadto korpusy i grupy osobowe z uwzględnieniem różnicowania na specjalności. Przedmiotem niniejszej dysertacji jest analiza zadań korpusu podoficerskiego, który należy do najliczniejszych i najbardziej zróżnicowanych grup w Siłach Zbrojnych RP. Zgodnie z reformą pragmatyczną, z dniem 1 lipca 2004 r. wprowadzono liczne modyfikacje, znosząc m.in. następujące stopnie: starszy plutonowy, sierżant sztabowy, starszy sierżant sztabowy, młodszy chorąży sztabowy oraz chorąży sztabowy, włączając równocześnie korpus chorążych do grupy podoficerskiej. Istotnym warunkiem, przed powołaniem żołnierza do służby w korpusie podoficerskim jest posiadanie wykształcenia średniego lub średniego branżowego (Dz. U. 2022 poz. 655 art. 83).

Rok 2018 przyniósł zapowiedź bardzo istotnych zmian w strukturach osobowych Sił Zbrojnych RP. Wprowadzona „koncepcja rozwoju korpusu podoficerów zawodowych” podkreśla ogromną wagę żołnierzy tej grupy osobowej. Ich rola dotyczy skutecznego przywództwa - poprzez szkolenie przyszłych żołnierzy Wojska Polskiego, pełniąc zadania szkoleniowe i doradcze. *„Rola podoficerów jest być z jednej strony przywódcą, a z drugiej specjalistą w danym obszarze, zależnym od rodzaju wojsk, w którym służą”* (Błaszczak, 2018). W świetle zmian, podoficer jawi się jako lider, posiadający zdolność efektywnego budowania zespołu, motywującego podwładnych oraz zdolnego do przekazywania posiadanej wiedzy specjalistycznej podwładnym. Modyfikacje dotyczą czterech obszarów ([www.gov.pl](http://www.gov.pl)):

- struktura korpusu podoficerskiego – m.in. poprzez wprowadzenie stopnia „starszego szeregowego specjalisty” czy ponownego wartościowania stanowisk służbowych w korpusie;
- nabór i ścieżka rozwoju – zmiana służby kontraktowej na rzecz stałej oraz elastyczność procesu naboru;
- system szkolenia, kształcenia – wprowadzenie nowego modelu szkolenia podoficera – dowódcy i specjalisty oraz dołączenie kursów doskonalących z zakresu przywództwa wojskowego;
- system motywacyjny – zmiany w aspekcie uposażeń związane z realną odpowiedzialnością na zajmowanym stanowisku służbowym.

Z perspektywy rozważań podejmowanych w niniejszej rozprawie, najbardziej istotne wydają się zmiany w obszarze trzecim. Przede wszystkim, dostrzeżono konieczność doskonalenia kompetencji przywódczych. Przejęcie odpowiedzialności za podległych

żołnierzy, często starszych służbą, posiadających szeroką wiedzę specjalistyczną nie jest zadaniem łatwym. Szczególnie z uwagi na brak doświadczenia w zakresie skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi w środowisku wojskowym (Kacała, Michaluk, 2014). Na skuteczność podoficera-przywódcy wpływają następujące czynniki (Kozieł, 2021):

- oczekiwania i postawy przełożonego;
- oczekiwania współpracowników;
- oczekiwania, cechy i postawy podwładnych;
- specyfika zadań do realizacji;
- kultura organizacyjna, w tym normy i zasady postępowania;
- osobowość i doświadczenia indywidualne.

Sylwetkę podoficera prezentuje Credo Podoficera (*Poradnik dowódcy drużyny/zalogi/obsługi*, 2011, s. 5), którego treść jest znana każdemu żołnierzowi Polskich Sił Zbrojnych. Opiera się ono na trzech fundamentach:

1. Autorytet – podkreśla rolę podoficera jako przywódcy, dumnego z przynależności do korpusu. Przypomina o zakazie wykorzystywania stopnia wojskowego dla indywidualnych celów, z przejęciem pełnej odpowiedzialności za realizowane zadania.
2. Kompetencja – stanowi myśl przewodnią służby żołnierza. Dotyczy poszerzania biegłości technicznej, ciągłego doskonalenia i nieustannej gotowości do podjęcia zadań.
3. Profesjonalizm – przejawiająca się w samodzielności, prawości, odwadze i solidarności.

Jak wskazano w poprzednim rozdziale, proces dowodzenia różni się istotnie w zależności od poziomu przywództwa.. W niniejszej dysertacji, podejmując temat przywództwa bezpośredniego – założono, iż właśnie na tym szczeblu doświadczenie żołnierzy w tym zakresie jest na poziomie umiarkowanym, a proces szkolenia i doskonalenia zdolności w tym zakresie wydaje się być zasadny. Rysunek 9 ilustruje wszechstronność zadań podoficera-lidera.

Przewodzenie	Sprzęt	Szkolenie	Dyscyplina
<ul style="list-style-type: none"> <li>•określanie celów</li> <li>•stawianie zadań</li> <li>•ocena podległych żołnierzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•znajomość sprzętu będącego na wyposażeniu</li> <li>•sprawne posługiwanie się wyposażeniem</li> <li>•obsługa sprzętu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•właściwe metody szkolenia</li> <li>•odpowiednie formy przekazu wiedzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•troska o atmosferę służby/pracy</li> <li>•dbałość o porządek wojskowy</li> <li>•troska o przestrzeganie zasad współżycia społecznego, norm, regulaminów.</li> </ul>

**Rysunek 9.** Zadania dowódcy drużyny. Źródło: opracowanie własne na podstawie *Poradnika dowódcy drużyny/załogi/obsługi (2011)*.

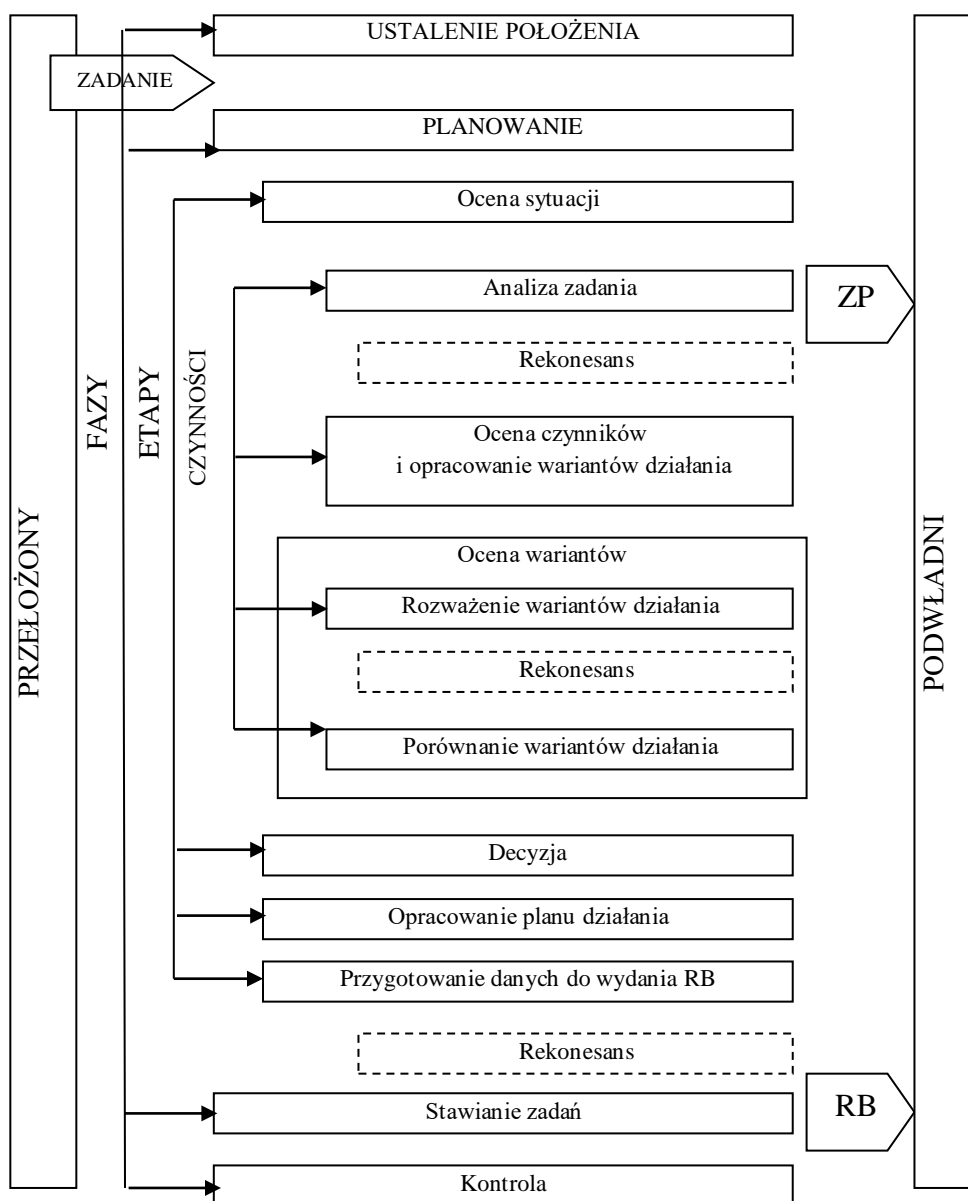
Dowódca drużyny odpowiada za aspekt relacyjny – zapewniając właściwy podział zadań; dyscyplinarny – tworząc warunki do przestrzegania procedur i regulaminów oraz wymagając ich wypełniania. Nie można ponadto pominąć aspektu dbałości o mienie wojskowe – w rzeczywistości, jedynie przywództwo bezpośrednie związane jest z ponoszeniem rzeczywistej kontroli nad fizycznie dostępnym mieniem wojskowym, stanowiącym element codziennych zadań. Szczegół strategiczny i taktyczny w dowodzeniu operują raczej danymi niż materialnym mieniem. Ostatni aspekt to wyszkolenie żołnierza. Jednym z elementów właściwego radzenia sobie z tym zadaniem jest umiejętność prowadzenia rozmowy z podwładnym, podkreślana przez liczne opracowania dydaktyczne (Kanarski, Rokicki 1998). „Poradnik dowódcy drużyny/załogi/obsługi (2011) wskazuje, iż rozmowa powinna podlegać następującym zasadom:

1. Wykazanie zainteresowania poprzez nawiązanie kontaktu wzrokowego i aktywne słuchanie;
2. Wyjaśnienie celu rozmowy;
3. Rezygnację ze sztywnych reguł stylistycznych na rzecz naturalności wypowiedzi;
4. Oszczędność w osądach, radach, zaleceniach;
5. Parafrazowanie wypowiedzi celem weryfikacji uczuć, myśli, intencji;
6. Zachętę do wypowiadania się;
7. Trzymanie się wątku podjętego przez rozmówcę;
8. Informowanie o decyzjach dotyczących rozmówcy.

Rozmowa, jako podstawowe narzędzie poznania podwładnego jest doskonalone na kursach instruktorsko-metodycznych, a jego rola jest podkreślana także podczas

wymiany wzajemnych doświadczeń. Tylko wówczas można bowiem właściwie wypełnić zadania związane z utrzymaniem właściwego ładu społecznego w pododdziale, z zachowaniem wzajemnego szacunku.

Przyglądając się bliżej zagadnieniu dowodzenia na poziomie wykonawczym, „*Niezbędnik podoficera*” prezentuje specyfikę dowodzenia w plutonie/kompanii. Proces dowodzenia zdefiniowano jako cykl informacyjno-decyzyjny, który polega na ciągłym podejmowaniu określonych działań. Całość czynności przedstawia poniższa grafika (Rysunek 10):



**Rysunek 10.** Przebieg procesu dowodzenia na szczeblu dowódcy plutonu i Kompanii. *Źródło: Niezbędnik podoficera (www.am.szczecin.pl/)*

Analiza procesu dowodzenia na szczeblu kompanii i plutonu pozwoli lepiej zrozumieć zasób kompetencji, potrzebny do efektywnego zarządzania siłami i środkami na tym szczeblu przywództwa. Przede wszystkim, proces dowodzenia rozpoczyna się od szczegółowego rozpoznania sytuacji, określonego mianem „ustalenia położenia”. Na tym etapie gromadzone są szczegółowe informacje dotyczące pododdziału, dokonuje się ich weryfikacja pod kątem użyteczności i prawdziwości. Następny etap dotyczy planowania. Jak wskazuje zamieszczona grafika, jest to najbardziej rozbudowany element dowodzenia, określany mianem najważniejszego. W tym momencie dokonuje się szczegółowa ocena sytuacji, analiza różnych wariantów działań i ich porównanie między sobą. Prawdłowo przeprowadzony proces planowania pozwoli dokonać wyboru najlepszej z dostępnych alternatyw, poprzedzając tym samym opracowanie planu działania. Należy pamiętać, iż zadaniem dowódcy jest racjonalizacja wykorzystania zasobów osobowych i materiałowych. Właśnie dlatego podoficer musi odpowiedzieć na liczne pytania:

1. Jaki jest zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego pododdziału w realizacji tych zadań?
2. Jakie działania muszę podjąć by zamiar został zrealizowany?
3. Jakie są przeszkody w jego realizacji?

Kolejny etap to stawianie zadań. Odbywa się już w bezpośredniej współpracy z podwładnymi, gdzie najważniejszym jest zdolność do jasnego i precyzyjnego przekazania komunikatów w formie poleceń lub rozkazów. Ostatnia ze składowych dotyczy procesu kontroli. Jej celem jest porównanie stanu rzeczywistego z uprzednim planem działania. Kontrola ma równocześnie pomagać w doskonaleniu podwładnych, a nie stanowić jedynie punktu oceny ich działań.

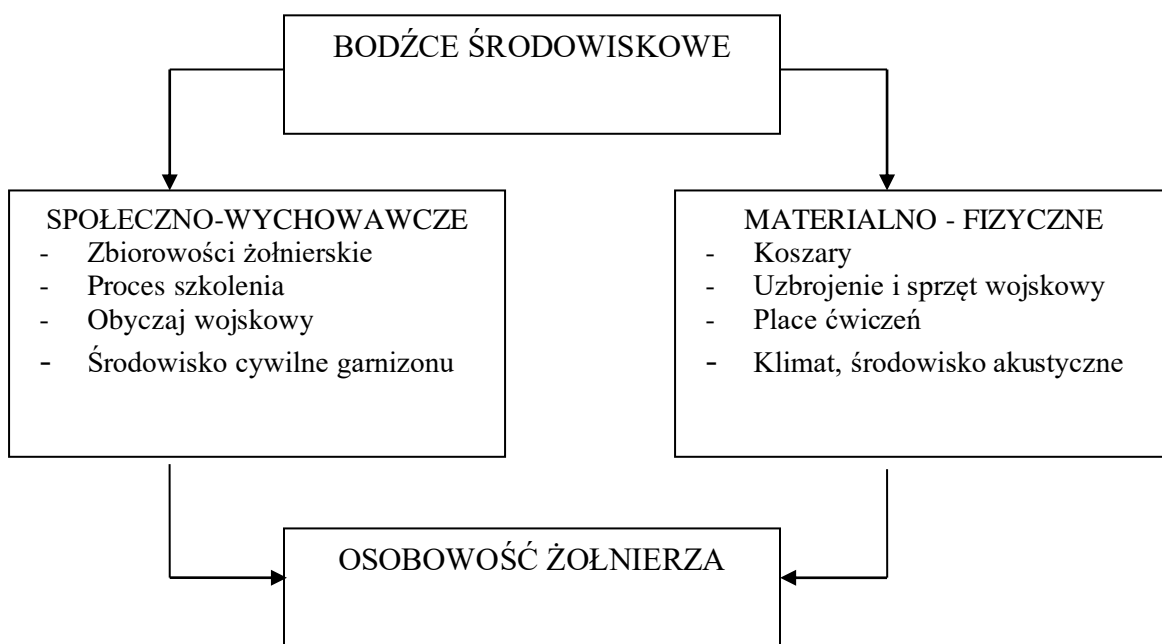
Pełny proces dowodzenia, w przedstawionej powyżej formie wymaga od żołnierza zdolności analitycznych, komunikacyjnych, delegowania zadań, umiejętności pracy w presji sytuacyjnej i czasowej oraz odpowiedzialnej weryfikacji niepełnych danych informacyjnych. Jednocześnie, ujmuje całościowo proces zarządzania zasobami materiałowymi i ludzkimi – od odpowiedniego planu, poprzez podział zadań i nadzór połączony z kontrolą efektu działań podwładnych.

### **3. Charakterystyka środowiska zawodowego podoficerów Sił Powietrznych**

Podoficer Sił Zbrojnych, w miarę rozwoju założeń o profesjonalizacji armii wzorem państw zachodnich, jest nieustająco poddany działaniu złożonych sytuacji problemowych, wymagających wysokiego przygotowania specjalistycznego oraz dydaktyczno-wychowawczego (Pieczywok, 2009). Zrozumienie jego roli jest możliwe jedynie w kontekście szeroko rozumianego środowiska zawodowego (pracy) – definiowanego jako całokształt warunków fizycznych i psychospołecznych, w jakich odbywa się proces pracy, mających wpływ na pracownika (Korpus 2008, Pochtowski, 2008). Jego warunki pracy obejmują:

- środowisko materialne (czynniki fizyczne): lokalizacja stanowiska pracy, wyposażenie, oświetlenie, czynniki akustyczne, czas pracy, rodzaj umowy o pracę;
- psychospołeczne warunki pracy: relacje międzyludzkie, warunki socjalno – bytowe, angażowanie się pracowników w całokształt życia w organizacji (Jakimiuk, 2016).

Środowisko zawodowe jednostki wojskowej, jako organizacji o szerokim zasięgu i wieloszczeblowym dowodzeniu, odznacza się przede wszystkim jednolitością założeń oraz zadaniowej realizacji wytyczonych celów. Aby było to możliwe, konieczne jest nieustanne oddziaływanie na żołnierza celem kształtowania jego osobowości – związanego ze zdyscyplinowaniem, dbałością o przestrzeganie norm i regulaminów. Środowisko wojskowe jest więc zespołem złożonych bodźców oddziałujących bezpośrednio na żołnierza w czasie pełnienia przez niego służby wojskowej. Bodźce społeczno-wychowawcze i materialno-fizyczne są kontrolowane oraz nakierowane na realizację zamierzonych celów wychowawczych w wojsku (Wełyczko, 2017). Istnieje wiele klasyfikacji elementów środowiska wychowawczego, wśród których istotną rolę pełnią elementy naturalne, kulturowe i społeczne (Horyń, 2004). Warto pamiętać, że służba wojskowa, w szerokim rozumieniu jest obszarem wychowawczym, w którym oddziałują dodatkowe elementy stając się źródłem satysfakcji, wartością moralną, stanowiąc element integracji społecznej i wyraz naturalnej potrzeby człowieka (Nowacki, 2008 za: Sarzyńska-Mazurek, Wosik-Kawala, 2016).



**Rysunek 11.** Elementy środowiska wojskowego kształtujące osobowość żołnierza. *Źródło: Kosyrz, Magoń (1981), s. 54*

Wśród podstawowych funkcji środowiska wojskowego wyróżnia się (Wełyczko, 2007):

- funkcję **aktywizującą** – wynikającą z głównego celu wychowawczego wojska, jaką jest przygotowanie żołnierza do walki i zainicjowanie ich aktywnego uczestnictwa w rozwoju państwa;
- funkcję **edukacyjno-kreatywną** - polegającą na konieczności nieustannego doskonalenia żołnierzy i uzupełniania ich wiedzy, pogłębiania umiejętności i automatyzacji nawyków;
- funkcję **kulturotwórczą** – realizowaną przez placówki kulturalno – oświatowe poprzez podróże historyczno-wojskowe, zajęcia szkoleniowe z zakresu Kształcenia Obywatelskiego i inne;
- funkcję **społeczno-gospodarczą** – związaną z zaspokojeniem podstawowych potrzeb żołnierzy (warunki bezpieczeństwa pracy, odpoczynku, mieszkalne, finansowe);
- funkcję **adaptacyjną** – związaną z koniecznością nieustannej adaptacji żołnierza do zmieniających się warunków służby (czas „W”/czas „P”; zmiany jednostek wojskowych, stanowisk służbowych, przełożonych i zespołów).

Nawiązując do funkcji adaptacyjnej, R. Peters (1984, za: Kołodziejczyk, 2015) ukazuje dwie sylwetki żołnierza, zależnie od czasu pełnienia przez nich zadań. „Żołnierz-

wojownik” – służy Ojczyźnie, kierując się lojalnością wobec kraju. Jego status prawny określany jest w ramach przedstawicielstwa instytucji państwowej – co łączy się z zasadą żołnierskiego etosu. Orientacja zawodowa ma charakter społeczno-organizacyjny, przekładając powinności wobec lokalnych grup ponad własne potrzeby. Przemoc jest traktowana przez niego jako działanie w kierunku przeciwnika lub wroga, nigdy zaś autotelicznie (jako wartość sama w sobie), a jego celem jest przywrócenie ładu społecznego. Drugim modelem jest „żołnierz-peecekeeper” (działacz na rzecz utrzymania pokoju) – jest rozjemcą, angażuje się na rzecz misji pokojowych, zachowując pełen szacunek do kultury i zwyczajów lokalnych społeczności, gdzie pełni zadania służbowe. Rządzi się zasadą minimalizacji siły, wiarygodnością, bezstronnością i szacunkiem do zasad i norm prawnych. Posiada odpowiednie umiejętności w zakresie administrowania, orientacji w terenie ale również dyscypliny i relacji interpersonalnych. Jak podkreśla twórca kategoryzacji – pierwszy model przygotowany jest do wojny, drugi – „do antywojny”. Warto dostrzec, iż – wbrew intuicyjnej opinii na temat zawodu żołnierza – przemoc ma jedynie charakter rozjemczy, powstaje w odpowiedzi na niewłaściwe i agresywne zachowania wroga. Nigdy zaś nie jest wartością i celem samym w sobie.

Sylwetki modelowe dotyczą jednak uwarunkowań podoficerów Sił Zbrojnych. W strukturach wojskowych, każdy rodzaj wojsk ujawnia specyficzne codzienne działania, które u podoficerów Sił Powietrznych można pogrupować zgodnie z następującym podziałem na obszary:

- logistyczne;
- administracyjne;
- szkoleniowo-wychowawcze;
- obsługa (wsparcie);
- techniczne.

Pierwszą podgrupę stanowią żołnierze, działający na rzecz wyposażenia jednostek wojskowych oraz dbałości o mienie na zasadach dawnych Baz Logistycznych czy Wojskowych Oddziałów Gospodarczych. Ich zadania, o charakterze zaopatrzeniowym, są niezbędne celem zabezpieczenia prawidłowego funkcjonowania jednostek pozostających na zaopatrzeniu. Związana z tym zadaniem odpowiedzialność finansowa, konieczność współpracy z podmiotami zewnętrznymi oraz budowania zespołów złożonych z żołnierzy i pracowników resortu obrony narodowej stawia przed podoficerem wyzwania w postaci konieczności pracy w presji czasu, znajomości przepisów prawnych oraz umiejętności sprawnej analizy dostępnych danych.



Druga grupa obejmuje żołnierzy, pełniących istotne role administracyjne. Ich służba skupia się głównie na pracy z dokumentami oraz interesantami, a podstawowym wymogiem jest znajomość specjalistycznych przepisów w ramach działalności kierunkowej (np. personalnej). Trudność współpracy z „interesantem”, konieczność sprawnej obsługi programów komputerowych oraz wysokie zdolności komunikacyjne w mowie i piśmie są niezbędne do realizacji codziennych zadań.

Grupa podoficerów pełniących funkcje szkoleniowo – wychowawcze, nierzadko jest pozyskiwana z pozostałych trzech grup specjalistycznych. Ich zadania koncentrują się na opracowywaniu dokumentacji szkoleniowo-metodycznej, a także właściwym kształtowaniu młodych kandydatów na żołnierzy zawodowych (np. w ramach kursów Dobrowolnej Zasadniczej Służby Wojskowej czy Legii Akademickiej). Zdolności przywódcze i instruktorskie, wysoki poziom kultury osobistej oraz zdolność do jasnego formułowania komunikatów w procesie nauczania pozwalają podoficerom na efektywne pełnienie zadań dowódców drużyn czy plutonów.

Grupa obsługi (wsparcia) – podoficerowie zajmujący się obsługą naziemną lotnisk. Warunkiem koniecznym jest wysoka znajomość obsługiwanego sprzętu, zdolność do odpowiedniego planowania pracy w zespołach złożonych z szeregowych zawodowych oraz znaczna dyspozycyjność w ramach służby to grupa kompetencji wymagana od żołnierzy na tych stanowiskach.

Podoficerowie – technicy lotniczy i żołnierze związani bezpośrednio z procesem obsługi lotów - to grupa o najwyższych wymaganiach w zakresie kwalifikacji, odpowiedzialności i sumienności w realizowanych zadaniach. To od nich zależy powodzenie misji lotniczej, gdyż podczas prowadzenia obsług statków powietrznych nadzorują i bezpośrednio realizują zadania związane z wysokiej jakości sprzętem lotniczym. Rozwój techniki lotniczej stawia bowiem wysokie wyzwania żołnierzom, będącym istotnym ogniwem układu „człowiek – środowisko – maszyna”, gdzie nawet niewielki błąd może mieć istotne konsekwencje w zakresie bezpieczeństwa ludzi. Współczesne statki powietrzne, wysoko skomputeryzowane układy wymagają znajomości systemów informatycznych oraz wysokiej zdolności do przetwarzania i analizy danych. Niedostateczna umiejętność podejmowania decyzji, nieznajomość procedur i regulaminów obsługi, niedokładność w zakresie koordynacji wzrokowo-ruchowej oraz przeciążenie emocjonalne mogą doprowadzić do ogromnych strat mienia wojskowego, a przede wszystkim życia ludzi (Kattenbach, 2016). Wymagania psychofizyczne, konieczność koncentracji na zadaniu oraz praca w niesprzyjających warunkach fizycznych (pogoda,

nocne godziny pracy) stawiają przed podoficerami z grupy inżynieryjno-lotniczej wymóg wysokiej profesjonalizacji i dbałości o właściwą współpracę w zespole. To dla nich przygotowano największą liczbę kursów w Centrach Szkolenia. Obecnie wskazuje się także na konieczność prowadzenia specjalistycznych kursów CRM (zarządzania zasobami załogi), które w swoim zakresie omawiają czynniki psychofizyczne i samoświadomość w zakresie funkcji poznawczych i emocjonalnych. Obecnie, kursy te są prowadzone dla kadry lotniczej Sił Powietrznych.

Przedstawiona powyżej krótka charakterystyka zakresu zadań podoficerów ukazuje różnorodność ich służby, pozwalając równocześnie zrozumieć konieczność nieustannego doskonalenia zawodowego w ramach tej grupy osobowej żołnierzy zawodowych.

#### **4.System szkolenia podoficerów Sił Powietrznych**

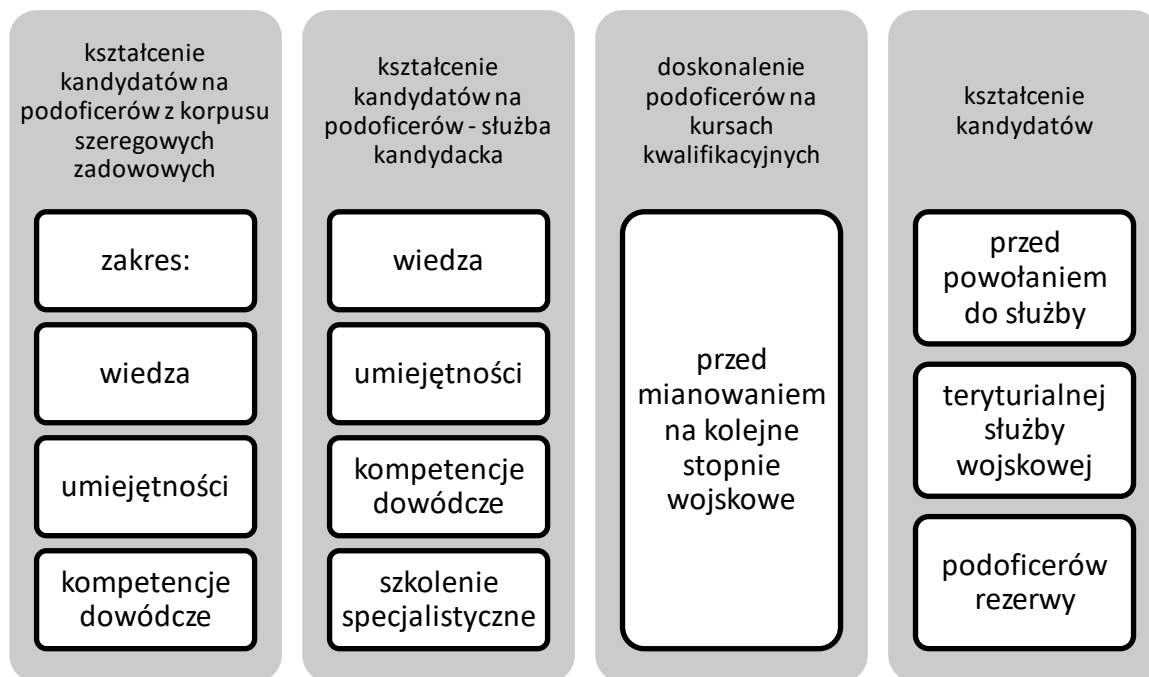
Informacja o wynikach kontroli NIK „Szkolenie podoficerów i szeregowych zawodowych w jednostkach szkoleniowych” (2020, s. 6) podkreśla fakt, iż właściwy poziom wyszkolenia żołnierzy przynosi im pewność siebie i stanowi podstawę do efektywnego i profesjonalnego wykonywania codziennych zadań. Z uwagi 3na powyższe, skuteczność szkolenia zależy od wysoko wykwalifikowanej kadry, weryfikacji potrzeb oraz właściwej organizacji całości procesu.

Omówienie procesu szkolenia podoficerów Sił Powietrznych rozpocząć należy od naboru i podstawowego wyszkolenia kandydata na podoficera. Tę rolę, zgodnie z zapisem Ustawy o obronie Ojczyzny powierzono szkołom podoficerskim, nadając kandydatowi rozpoczynającemu szkolenie tytuł „kadeta”. Szczegółowe informacje określa Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 maja 2022 r. w sprawie szkół podoficerskich (Dz.U. 2022 poz. 1094).

W Polsce funkcjonują obecnie następujące szkoły podoficerskie:

- 1) Szkołę Podoficerską Wojsk Lądowych w Poznaniu;
- 2) Szkołę Podoficerską Sił Powietrznych w Dęblinie;
- 3) Szkołę Podoficerską Marynarki Wojennej w Ustce;
- 4) Szkołę Podoficerską Żandarmerii Wojskowej w Mińsku Mazowieckim;
- 5) Szkołę Podoficerską SONDA w Zegrzu;
- 6) Szkołę Podoficerską Logistyki w Grupie.

Podstawowe zadania szkół przedstawiono na poniższej grafice (Rysunek 12)



**Rysunek 12.** Zadania szkół podoficerskich. *Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 maja 2022 r. w sprawie szkół podoficerskich (Dz. U. 2022 poz. 1094)*

Całość szkolenia jest zaplanowana zgodnie z zasadami metodyki wojskowej i przebiega w oparciu o programy kształcenia, opracowanego przez Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego (art. 5.2).

Istotnym elementem jest procedura naboru, oraz wstępnie określone wymagania wobec kandydatów. W poniższej tabeli zestawiono jeden zestaw wymagań podstawowych i dodatkowych dla osób pragnących ubiegać się o przyjęcie do Szkoły Podoficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie w latach 2021-2023:

**Tabela 4.** Wymagania dla kandydatów ubiegających się o przyjęcie do Szkoły Podoficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie – na specjalnościach „grupa ruchu lotniczego” i „grupa inżynieryjno-lotnicza”. *Źródło: opracowanie własne na podstawie „Harmonogramu szkolenia i wymagania dla kandydatów, <https://wkulublin.wp.mil.pl/>.*

<b>Grupa ruchu lotniczego</b>	
Preferowane kierunki kształcenia	- lotnictwo i kosmonautyka - nawigacja - zarządzanie lotnictwem - zarządzanie ruchem lotniczym
Wymagane kwalifikacje	- orzeczenie o zdolności do służby w ramach personelu naziemnego zabezpieczenia lotów - znajomość języka obcego (STANAG poziom 1)
Zawody	-----

Preferowane uprawnienia dodatkowe	- ukończenie studiów technicznych o kierunku zbliżonym do preferowanego - licencja cywilna/wojskowa w zakresie kontroli ruchu lotniczego - świadectwo kwalifikacji informatora (lotniskowej) służby powietrznej - znajomość języka obcego (poziom 2)
<b>Grupa inżynieryjno-lotnicza</b>	
Preferowane kierunki kształcenia (m.in.)	- lotnictwo i kosmonautyka - automatyka i robotyka - elektronika, telekomunikacja - energetyka - elektrotechnika
Wymagane kwalifikacje	-----
Zawody (m.in.)	Technik (mechanik lotniczy, awionik, elektronik, elektryk, telekomunikacji, informatyk, pojazdów samochodowych) Mechanik: lotniczy, elektryk, monter elektronik, pojazdów samochodowych, mechatronik.
Preferowane uprawnienia dodatkowe	- ukończenie studiów technicznych o kierunku zbliżonym do preferowanego - udokumentowane doświadczenie w obsługiwaniu sprzętu technicznego (świadectwa pracy i inne)

Przedstawione w tabeli wymagania ukazują, iż selekcja do pełnienia roli podoficera wiąże się ściśle z posiadaniem predyspozycji i wykształcenia kierunkowego. Preferowane szkoły i doświadczenie w zawodach technicznych ukazuje, iż podoficer to przede wszystkim wysokiej klasy specjalista w wąskim zakresie działalności. Ponadto, wśród wymagań znajduje się znajomość języka angielskiego, posiadane kategorie prawa jazdy czy dodatkowe uprawnienia profesjonalne (np. licencje). Obniża to koszt przygotowania podoficera do wykonywania zadań służbowych i jednocześnie pozwala na dobór osób, które posiadają podstawowy zakres wiedzy technicznej. Po ukończeniu szkolenia następuje „egzamin na podoficera”, który dokonuje weryfikacji efektów doskonalenia w aspekcie teoretycznym (egzamin pisemny) i umiejętności praktycznych (art. 9, Dz. U. 2022 poz. 1094).

Oprócz powyższych, w najbliższych latach Szkoła Podoficerska będzie kształcić podoficerów w specjalnościach (grupach):

- przeciwlotniczych zestawów raketowych;
- bezzałogowych statków powietrznych i wskazywania celów;
- artylerii przeciwlotniczej.

W zakresie liczby prowadzonych kursów doskonalących, prowadzonych przez szkoły podoficerskie, ich liczba oscyluje wokół 60 rocznie (27 w 2016 r., 62 w 2018 r.), zaś liczba ich uczestników wynosi około 3000 rocznie (Informacja o wynikach kontroli

NIK, 2020). Dostęp do nieustannego doskonalenia się żołnierzy został uregulowany decyzją Ministra Obrony Narodowej Nr 420/MON z dnia 12 września 2008 r. w sprawie wprowadzenia w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych.

Po ukończeniu szkoły podoficerskiej, dalszy etap doskonalenia zawodowego odbywa się w jednostkach wojskowych – miejscu pełnienia służby przez żołnierzy. To tutaj odbywa się działalność szkoleniowo – metodyczna, rozumiana jako zbiór działań organizacyjno-dydaktycznych, pozwalających dowódcom wszystkich szczebli pozyskanie wiedzy oraz wskazówek metodycznych do dalszego przekazywania wiedzy zgodnie z metodyką wojskową (*Instrukcja o działalności szkoleniowo-metodycznej*, 2009).

Do podstawowych zasad kształcenia wojskowego należą:

- a) zasada świadomego i aktywnego udziału,
- b) zasada wiązania teorii z praktyką,
- c) zasada realizmu,
- d) zasada pogładowości,
- e) zasada jedności kształcenia indywidualnego i zespołowego,
- f) zasada przystępności,
- g) zasada stopniowania trudności,
- h) zasada systematyczności,
- i) zasada operatywności,
- j) zasada trwałości.

Wszystkie zasady mają na celu doprowadzenie jednostki lub pododdziału do osiągnięcia podstawowej lub pełnej gotowości operacyjnej. Należy również pamiętać, iż szkolenie wojskowe jest kształceniem skierowanym do grupy osób dorosłych, co nakazuje modyfikację dotychczasowych metod nauczania na rzecz aspektu praktycznego przekazywania wiedzy i korzystania z bogactwa doświadczenia żołnierzy. Edukacja jest bowiem jednym z najważniejszych elementów kształtowania osobowości żołnierza w aspekcie jego wiedzy, umiejętności i postaw (Horyń, Wełyczko, 2018). Równocześnie, wysoka efektywność jest możliwa jedynie w sytuacji wzajemnego szacunku między instruktorem a szkolonymi, z umiejętnością przekazywania informacji o zamierzonym celu kształcenia, bez odwoływania się do restrykcyjnych nakazów (Poradnik metodyczny instruktora, 2018). Specyfika edukacji osób dorosłych nakłada bowiem na wychowawców dodatkowe zobowiązania. Przede wszystkim, najważniejszym jest autorytet nauczyciela, który nie może zastosować wyłącznie sankcji wzbudzających

wyłącznie motywację zewnętrzną. Co więcej, edukacja osób dorosłych wymaga doskonałego przygotowania i umiejętności przekazywania głównie praktycznych aspektów wiedzy, możliwych do zastosowania w środowisku służby i pracy (Gerlach, 2011). Żołnierz-uczeń, jako dorosła i ukształtowana osoba, stawia więc wobec podoficera-wychowawcy wymagania szczególne.

W procesie uczenia się i nauczania żołnierzy wyróżnić można trzy etapy:

1. Etap przyswajania wiedzy – to czas na zapoznanie się z materiałem szkoleniowym. Cele szczegółowe etapu:
  - a. Pozyskiwanie określonych wiadomości teoretycznych;
  - b. Zrozumienie przyswajanej wiedzy;
  - c. Pozyskanie zdolności do bezbłędnego wykonania zadania;
  - d. Zaangażowanie w proces edukacyjny.

Etap wymaga zastosowania następujących zasad:

1. Stopniowania trudności – od treści łatwych do trudnych;
  2. Systematyczności – od ukazania etapów realizacji zadania, omówienia ich aż do scalenia części;
  3. Zasada „*obserwuj – naśladuj – wykonaj*” – wspólna dla instruktora i szkolonego.
2. Etap utrwalania wiedzy – polega na powtarzaniu czynności do uzyskania działania nawykowego. Jest istotny z uwagi na wysoką stresogenność kontekstu sytuacyjnego zadań służbowych żołnierzy. Odbywa się w następujący sposób:
    - a. Wstępne ćwiczenie czynności przy zróżnicowaniu kontekstu sytuacyjnego;
    - b. Utrwalanie poprzez ćwiczenie seryjne;
    - c. Kontrola i poprawa błędów pod nadzorem przełożonego;
    - d. Ponowny trening umiejętności.
  3. Etap aplikacji (zastosowania pozyskanej wiedzy) – pozwala na ćwiczenie pozyskanych umiejętności poprzez:
    - a. Wprowadzenie w sytuację taktyczną;
    - b. Rozpoczęcie działań szkolonych;
    - c. Obserwację;
    - d. Ewaluację.

Przedstawiony schemat szkolenia żołnierzy - podoficerów należy rozpatrywać dwojako. Z jednej strony, podoficer jest żołnierzem zdobywającym wiedzę i poszerzającym własne umiejętności – staje się wobec tego szkolonym w procesie. Równocześnie, zadania dowódcy pododdziału (drużyny, plutonu) stawiają wobec niego wymóg zgodny z zasadą:

„dowodzisz – szkolisz – odpowiadasz” (Poradnik dowódcy pododdziału, Warszawa 2011). Doskonalenie poszczególnych umiejętności powinno winno zatem rozpoczynać się przedstawieniem istoty i celu danego ćwiczenia, poprzez jego stopniowe omówienie, praktyczne zastosowanie w warunkach bezpiecznych, aż do wykonania nawykowego w warunkach wysoce stresogennych, jakim jest pole walki. Co ważne, większość działań edukacyjnych opiera się o klasyfikację metod kształcenia przedstawioną przez T. Nowackiego (1983), do których należą przede wszystkim: wykład, pogadanka, dyskusja oraz czy pokaz, instruktaż.

Bardzo ważną kwestię podnosi Poradnik dowódcy drużyny/zespołu/obsługi (2011): *„Należy więc podwładnych szkolić, instruować, taktownie poprawiać, ale nigdy nie wolno bez uzasadnienia podawać w wątpliwość wartości ich wysiłku zmierzającego do opanowania chociażby najprostszej czynności”*. Zachowanie tej podstawowej zasady wymaga cierpliwości, opanowania i taktu, ale jest wymogiem koniecznym w procesie edukacyjnym.

Podoficerowie w organizacji zhierarchizowanej stanowią środkowe ogniwo systemu dowodzenia. Właśnie dlatego są zobowiązani znać system ewaluacji i oceny – sami podlegają jej wymogom oraz muszą dokonywać ocen podwładnych. W procesie szkolenia, żołnierz uzyskuje stopnie w ramach opanowania norm szkoleniowych, będące wynikiem czasu i poprawności realizacji działania:

1. Nota bardzo dobra – za wykonanie normy w ustalonym czasie, w pełni prawidłowo;
2. Nota dobra – za prawidłowe wykonanie w czasie przydzielonym do oceny dobrej/ czas wykonania w notach bardzo dobrych, jednakże pojawił się jeden błąd (nie powodujący uszkodzenia mienia wojskowego);
3. Nota dostateczna – wykonanie w czasie dobrym lub bardzo dobrym przy popełnieniu dwóch błędów nie skutkujących uszkodzeniem sprzętu;
4. Nota niedostateczna – naruszenie warunków bezpieczeństwa/wykonanie w czasie dostatecznym z jednym błędem lub nie wykonanie zadania w ustalonym czasie.

Zasada jednolitości oceniania jest niezbędna w zakresie metodyki wojskowej. Żołnierz nieustannie podlega oddziaływaniom dydaktycznym, powinien zatem posiadać wiedzę na temat poziomu pozyskanej umiejętności w odniesieniu do postawionych wymogów. Do roku 2022 w korpusie podoficerskim jednym z elementów doskonalących były klasy kwalifikacyjne (art. 46), które odpowiadały poziomowi wyszkolenia żołnierza w aspekcie wiedzy specjalistycznej i ogólnowojskowej. Egzaminy przeprowadzane były przed

komisją powołaną przez organ do tego uprawniony, w wyniku czego żołnierz uzyskiwał kolejno:

- klasę trzecią;
- klasę drugą;
- klasę pierwszą;
- klasę mistrzowską.

Szczegółowe informacje dotyczące klas specjalisty zostały ustalone w Rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 czerwca 2010 r. w *sprawie nadawania, potwierdzania, podwyższania i utraty klasy kwalifikacyjnej przez podoficerów i szeregowych zawodowych* (Dz.U. z 2015 r. poz. 270), uchylonym w roku 2022. Egzamin, odbywający się na wniosek żołnierza, obejmował następujące obszary:

1. Wiedza teoretyczna, nabyta w czasie:

- a. Szkolenia podstawowego, specjalistycznego, samokształcenia, doskonalenia zespołowego;
- b. Szkolenia w zakresie bojowym (zgrywanie pododdziałów);
- c. Kształcenia w szkołach podoficerskich i kursach kwalifikacyjnych (w tym przedmioty: taktyka, szkolenie ogniowe, inżynieryjno-saperskie, powszechna obrona przeciwlotnicza, łączność, wiedza specjalistyczna w zakresie specjalności).

2. Praktyczne wykorzystanie posiadanych umiejętności ogólnowojskowych i specjalistycznych:

- a. strzelanie z broni etatowej;
- b. normy szkoleniowe dla rodzaju wojsk;
- c. zadania ćwiczebne.

Obecnie nie istnieje jeszcze rozporządzenie zmieniające niniejszy akt. Jednakże, Ustawa o obronie Ojczyzny zawiera informację o nabywaniu klas kwalifikacyjnych, zatem w najbliższym czasie możliwe będzie przywrócenie tego elementu szkoleń. Podoficerowie, traktowani jako specjaliści w danej dziedzinie posiadają zatem nieustanny wymóg doskonalenia się i potwierdzania wiedzy i posiadanych umiejętności. Zróżnicowanie korpusu na klasy i możliwość potwierdzania własnych kompetencji stawiało bowiem przed podoficerami wysokie wymagania szkoleniowe – szczególnie w ramach dziedziny pełnionych obowiązków służbowych.

Co ważne, zmiana zaszeregowania jest możliwa po upływie trzech lat zajmowania stanowiska w stopniu wojskowym, z równorzędną oceną co najmniej bardzo dobrą



w opinii służbowej. Proces opiniowania stanowi niezwykle istotny element funkcjonowania zawodowego żołnierzy, w tym podoficerów, szczególnie pełniących służbę kontraktową. Proces opiniowania reguluje Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 lipca 2022 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych (Dz. U. 2022 poz. 1462). Coroczny proces weryfikacji kompetencji żołnierzy oceniany zgodnie z niżej wymienionymi kryteriami:

- a) wyszkolenie bojowe;
  - b) jakość i terminowość wykonywania obowiązków;
  - c) dyspozycyjność;
  - d) samodzielność i inicjatywa;
  - e) sprawność fizyczna;
- 2) kompetencje i predyspozycje żołnierza:
- a) odpowiedzialność;
  - b) trafność i szybkość podejmowania decyzji;
  - c) odporność na stres i trudy służby;
  - d) planowanie i organizacja pracy;
  - e) komunikatywność i umiejętność pracy w zespole;
  - f) stosowanie się do przepisów, norm i reguł;
  - g) rozwój własny i podnoszenie kwalifikacji;
  - h) dbałość o sprzęt i mienie;
  - i) kultura osobista i dbałość o wygląd zewnętrzny;
- 3) postawę i zachowanie poza godzinami służby.

Powyższe kompetencje oceniane są na czteropunktowej skali:

- przewyższa wymagania;
- spełnia wymagania;
- spełnia wymagania w formie ograniczonej;
- nie spełnia wymagań.

Opinia służbowa przekazuje ważną informację na temat kompetencji zawodowych żołnierzy niezbędnych w codziennej służbie. Wśród cech i predyspozycji osobowych wyróżniono odpowiedzialność, wytrwałość, rozwój własny, komunikatywność i odporność na stres. Są one niezbędne w warunkach przeciążenia informacyjnego w sytuacji pokoju oraz ryzyka utraty zdrowia w czasie kryzysu czy wojny. Ponadto, zauważa się rolę inteligencji społecznej – zdolności do komunikacji, współpracy, troski o powierzony sprzęt oraz umiejętności dostosowania się do panujących zasad.

## **ROZDZIAŁ III.**

### **Rola kompetencji przywódczych w funkcjonowaniu podoficera Sił Powietrznych**

*„Kto zna wroga i zna siebie, nie będzie zagrożony choćby i w stu starciach. Kto nie zna wroga, ale zna siebie, czasem odniesie zwycięstwo, czasem zostanie pokonany. Kto nie zna ani wroga ani siebie, nieuchronnie ponosi klęskę w każdej walce”*

*Sun Tzu, Sun Pin*

W rozdziale tym powrócono do idei przywództwa kompetencyjnego, odnosząc je ściśle do środowiska wojskowego. Początkowo, pozostając w nurcie dydaktyki, omówiono zasadność i proponowane koncepcje doskonalenia kompetencji przywódczych. W analizie, odniesiono się do doświadczeń USA i państw zachodnich w tym zakresie. Następna część poświęcona jest praktycznemu ujęciu narzędzi związanych z pomiarem kompetencji – profilu i modelu. Omówiono zasadność zastosowania profilowania w rozwijających się organizacjach, które pozwala na doskonalenie się kadry. Ostatni podrozdział przedstawia modele kompetencyjne, stworzone na podstawie znajomości fundamentu strategicznego Sił Zbrojnych. Jeden z nich stanowi podstawę do analiz empirycznych w niniejszej dysertacji.

#### **1. Istota i system kształcenia kompetencji przywódczych**

Jak wynika z przedstawionych rozważań teoretycznych, jakość funkcjonowania grup społecznych zależy w znacznej mierze od skuteczności przywódców. Stąd tak istotne jest umocowanie zjawiska kompetencji przywódczych w nurcie pedagogicznym – poprzez system kształcenia należy rozwijać te umiejętności, które zapewnią organizacjom dostęp do dobrych, profesjonalnych przywódców. Koncepcja wskazująca na możliwość prowadzenia edukacji w zakresie cech przywódczych została zaprezentowana przez O. Fox Cabane (2012). Całość procesu edukacji opiera ona na pojęciu „charyzmy”, zawierającą trzy komponenty: prezencję, władzę i serdeczność. Każdy z nich podlega wyuczeniu poprzez przełamanie osobistych barier oraz wykształcenie nowych nawyków

behawioralnych z wykorzystaniem odpowiednich kompetencji komunikacyjnych. Prezencja obejmuje przede wszystkim umiejętność aktywnego słuchania z zachowaniem szacunku wobec rozmówcy. Władza – w zakresie komunikacji przejawia się przede wszystkim w aspekcie niewerbalnym (tembr, brzmienie głosu) oraz treściowym (merytoryczna zawartość wypowiedzi). Serdeczność zakłada natomiast budowanie pozytywnej atmosfery między rozmówcami, bez potęgowania zjawiska hierarchiczności. Interesującą opinię w tym zakresie przedstawił w latach 60. Marszałek B. L. Montgomery (1961, za: Adair, 2007, s. 41): *„Niektórzy twierdzą, że przywódcą trzeba się urodzić (...). Nie do końca się z tym zgadzam. (...) Wielu ludzi, którzy nie są urodzonymi liderami, może posiadać odrobinę zdolności przywódczych, które należy odkryć i rozwinąć poprzez odpowiednie szkolenie”*. W czasie, gdy w literaturze przedmiotu wciąż obecne były silne wpływy koncepcji cech, liderzy odważnie mówili o roli szkolenia w zakresie kompetencji przywódczych.

Rada Unii Europejskiej uwzględniła powyższe zagadnienie w swoich debatach wskazując, iż obok sprawnie prowadzonego procesu rekrutacji należy mieć na uwadze wysoki poziom kompetencji opartych na wartościach fundamentalnych (m.in. odpowiedzialności za podejmowane działania), jak również umiejętności w zakresie zarządzania grupami i zasobami materialnymi (Dz. Urz. EU Nr C 30 z 1 lutego 2014). Ł. Haroszmeki (2013), przyglądając się decyzjom Ministerstwa Edukacji Narodowej w obszarze rozwijania kompetencji przywódczych wskazuje, iż w ramach programów rozwijającego kompetencje psychospołeczne uczniów, zdolności przywódcze mogą być kształtowane. Jednakże, zaznacza negatywny wydźwięk wycofania dodatkowych zajęć dydaktycznych w przedszkolach, konieczność podporządkowania się licznym wymogom edukacyjnym na wyższych poziomach edukacji. Przytłoczenie obowiązkami zniechęca do kreatywności, myślenia strategicznego i zarządzania sobą w czasie, wytwarzając w młodych uczniach przekonanie, iż jedynie podporządkowanie normom i wypełnianie zadań mogą przynieść im sukces edukacyjny i zawodowy. Równocześnie, dostrzega pozytywną stronę programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej (np. projekt „Akademia Menadżerek” czy „HeRosi organizacji”), które w swoich założeniach koncentrują się na poszerzaniu umiejętności przywódczych, przynosząc mierzalne efekty (Haroszmeki, 2013). Omawiana wcześniej (rozdział 1.1) definicja kompetencji przywódczych, zaprezentowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości zakłada jasne cele kształcenia oraz weryfikację zdolności w zakresie każdego z wymienionych

aspektów. Poniżej przedstawiono przykładową charakterystykę celów kształcenia jednej z kompetencji przywódczych zgodnie z koncepcją uczenia się przez całe życie (Tabela 5).

**Tabela 5.** Opis kompetencji „Wywieranie wpływu” *Źródło: opracowanie własne na podstawie: PARP, 2019, s. 52.*

Nazwa kompetencji	WYWIERANIE WPLYWU	
Grupa kompetencji	PRZYWÓDZTWO	
Definicja kompetencji:	Oddziaływanie na innych celem osiągnięcia określonego zamierzenia, podejmowane w oparciu o dostępne źródła władzy formalnej i nieformalnej.	
Efekty uczenia się	Wiedza	Zna i rozumie zasady społeczne. Zna metody wywierania wpływu. Posiada wiedzę na temat wartości, potrzeb i kompetencji podwładnych. Rozumie własny potencjał (mocne i słabe strony).
	Umiejętności	Odczytuje oczekiwania podwładnych i zaspokaja ich potrzeby. Stosuje schematy wywierania wpływu zależnie od warunków sytuacyjnych. Umie korzystać z dostępnych form władzy formalnej i nieformalnej. Deleguje skutecznie uprawnienia i odpowiedzialność za zadania.
	Kompetencje społeczne	Posiada zdolność poruszania się w obszarze społecznym, przyjmując stosowną dla hierarchii pozycję. Inspiruje pracowników bez odwoływania się do form negatywnej manipulacji i motywacji.
Narzędzia weryfikacji kompetencji	Test – znajomość reguł życia społecznego. Studium przypadku – ocena strategii wpływu na innych w kontekście sytuacyjnym. Role – tworzenie scen wywierania wpływu w określonych sytuacjach społecznych.	

Ujęcie przedstawione przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w sposób skonkretyzowany ukazuje nie tylko rodzaje kompetencji przywódczych, ale także sposób ich doskonalenia. Faktem jest, iż kompetencje społeczne – zgodnie z zapisami Polskiej Ramy Kwalifikacji – najtrudniej podlegają walidacji. Tabela ukazuje jednakże, iż przywództwo winno być rozwijane na wielu płaszczyznach, w aspekcie wiedzy, umiejętności i kompetencji. Proponowane metody oceny – studium przypadku czy udział w scenach imitujących realne sytuacje pozwalają przygotować się na rzeczywiste trudności związane z zadaniami przywódczymi.

Możliwość kształcenia tej zdolności zaznacza również J. Adair (2007), który prezentuje spójną koncepcję szkoleń w tym obszarze. Podkreśla, iż doskonalenie w tym zakresie jest warunkiem koniecznym na każdym poziomie przywództwa danej organizacji. Tylko w ten sposób można uzyskać realizację modelu funkcjonalnego (ACL). W związku sposób przedstawia siedem warunków efektywnego procesu doskonalenia przywódców:

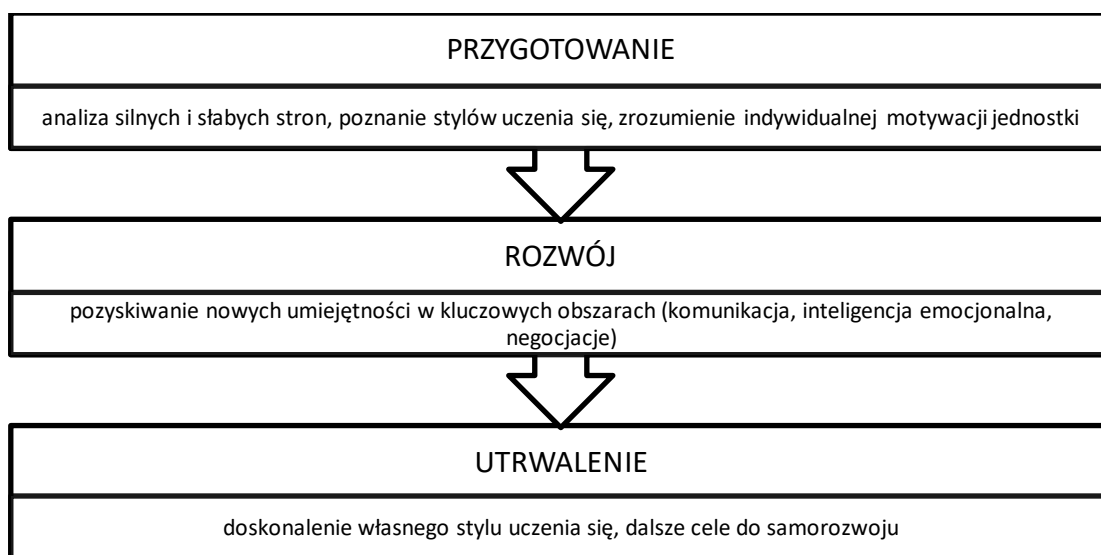
1. Przygotowanie strategii rozwoju kompetencji przywódczych;
2. Selekcja liderów;
3. Szkolenie właściwe;
4. Analiza warunków rozwoju liderów;
5. Przygotowanie przywódców wyższego szczebla do roli mentorów;
6. Samodzielny rozwój;
7. Budowanie umiejętności u liderów strategicznych.

Powyższa struktura rozszerza kontekst doskonalenia liderów i pozwala zrozumieć go z perspektywy doskonalenia się całości organizacji. Przede wszystkim, rozwój kompetencji przywódczych powinien być poprzedzony dogłębną analizą potrzeb organizacji i przygotowaniem właściwej strategii. Taki krok pozwala na działanie intencjonalne, celowe oraz spersonalizowane dla konkretnego środowiska zawodowego. Selekcja, oparta o analizę predyspozycji przywódczych, powiela osiągnięcia koncepcji cech i pozwala wyłonić osoby o najwyższym poziomie bazowych kompetencji. Szkolenie – jako całość musi spełniać warunki zwięzłości, użyteczności, urozmaiconej formy przekazu wiedzy, działania uczestników oraz prostoty przekazu. Nie można poprzestać jednak na doskonaleniu tych kompetencji. Należy zadbać, by doskonalenie kompetencji było czynnością cykliczną. Interesującym wydaje się współdziałanie przywódców wyższego i niższego szczebla. Rola mentorów pozwala zaangażować doświadczonego praktyka, wzmacniając realnie kompetencje zdobyte podczas szkolenia przez młodych przywódców. Niezbędnym warunkiem jest również samorozwój, motywowany indywidualnymi sytuacjami z życia codziennego. Całość procesu kończy doskonalenie umiejętności liderów najwyższego szczebla – tak, by ich praca wywodziła się z realnych potrzeb przywódców organizacji, a nie była jedynie działaniem w oparciu o zbiorcze dane analityczne. T. Grabińska i T. Smal (2015) wskazują, iż w środowisku wojskowym, rola lidera powinna być utożsamiana w rolę nauczyciela-wychowawcy. Na dowód tej tezy wskazują stanowisko P. Senge, który twierdził, iż to właśnie kierownicy, w oparciu o własną wiedzę merytoryczną i posiadane doświadczenie tworzą wzory do naśladowania, które przyswajają podwładni. Podobną tezę stawia S. Mendelez, akcentując rolę dobrej

komunikacji w procesie przewodzenia. Skuteczny lider powinien pełnić zadania nauczyciela, stając się równocześnie – zgodnie z zasadą sprzężenia zwrotnego – uczącym się. Tematykę edukacji w obszarze przywództwa podejmuje A. Cybal-Michalska (2015d) podkreślając, iż literatura przedmiotu wskazuje na konieczność odwrócenia priorytetów – przenosząc ciężar szkoleń od teorii w kierunku praktyki, od części do całości systemu, od wiedzy jednostkowej do współpracy zespołowej.

K. Grzesik (2012) na podstawie przeglądu literatury zaznacza wielość i różnorodność koncepcji rozwoju zdolności przywódczych w organizacjach. Obok omówionej powyżej teorii ACL J. Adaira, wyróżnia: podejście do rozwoju przywództwa w oparciu o rozwiązywanie problemów, doświadczenie, zintegrowany model rozwoju przywództwa, koncepcję wg The Center for Creative Leadership. Z uwagi na specyfikę dysertacji, omawiającej środowisko wojskowe, szerzej omówione zostaną dwie z wymienionych.

Rozwój zdolności przywódczych w oparciu o doświadczenie, autorstwa R. Thomasa i P. Cheese (2005) odnosi się do konsekwentnej obserwacji, analizy i dostrzegania potencjału w zdobywanych codziennych doświadczeniach. Doskonalenie kompetencji stanowi nieustanny proces, przebiegający w trzech etapach (Rysunek 13):



**Rysunek 13.** Model rozwoju kompetencji przywódczych oparty na doświadczeniu. *Źródło: opracowanie własne na podstawie: Thomas, Cheese, 2005.*

Wydaje się, iż niniejsze podejście jest zgodne z intuicyjnym postrzeganiem rozwoju kompetencji przywódczych. Warto podkreślić, iż koncepcja akcentuje spersonalizowany charakter działań, w oparciu o autoanalizę, autorefleksję oraz skłonność

do samodzielnego rozwoju. Taka droga pozwala przygotować obecnego przywódcę do roli coacha lub mentora, który jest zakorzeniony w określonej kulturze organizacyjnej (Grzesik, 2012). Resort obrony narodowej podjął działania zbliżone do przedstawionej powyżej koncepcji w postaci Systemu Wykorzystania Doświadczeń, wprowadzonego *decyzją Nr 20/Szkol/CDiS SZ Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 kwietnia 2014 r. w sprawie wprowadzenia do użytku „Instrukcji systemu wykorzystania doświadczeń”*. System stanowi jednolity zbiór narzędzi, technik, struktur i procesów, które zostały wytworzone w oparciu o realizację codziennych zadań przez środowisko resortu obrony narodowej, upowszechnione celem usprawnienia wspólnej pracy w organizacji. Podstawowym celem Systemu Wykorzystania Doświadczeń jest wspieranie dowódców w doskonaleniu kompetencji operacyjnych, podnoszenia efektywności realizacji zadań w podległych strukturach w oparciu o pozyskane doświadczenia czy zgłoszone obserwacje. Zgodnie z punktem 1005-1006 Instrukcji (2014, s. 8), stanowi on jedno z narzędzi organizacyjnego uczenia się, które pozwala na integrację procesów zarządzania wiedzą oraz zarządzania zmianą. Odbywa się to w ramach trzech etapów:

1. Obserwacja – dokonywanie analizy nabywanych doświadczeń, identyfikowanie zaistniałych trudności, upowszechnianie wiedzy w tym zakresie;
2. Działanie – usprawnianie systemu funkcjonowania poszczególnych procesów z wykorzystaniem zdobytej wiedzy;
3. Wykorzystanie – upowszechnianie zdobytych doświadczeń w środowisku wojskowym celem poszerzenia wiedzy w organizacji.

Wśród kompetencji podlegających doskonaleniu w ramach Systemu Wykorzystania Doświadczeń są także umiejętności przywódcze, dzięki czemu młodzi adepci sztuki dowodzenia mogą korzystać z dobrych praktyk opisanych przez żołnierzy starszych służbą wojskową.

Niemal każde z państw członkowskich NATO wdraża w swojej armii proces doskonalenia kompetencji przywódczych. W armii Stanów Zjednoczonych, szkolenie opiera się na trzech filarach. Pierwszym jest doskonalenie instytucjonalne, które prowadzone jest przez uczelnie wojskowe. Poprzedzone systemem rekrutacji, szkolenie akcentuje następujące kompetencje społeczne: uczciwość, odwaga, sprawiedliwość, etyczne postępowanie, inteligencja emocjonalna, wyważenie oraz tolerancja. Następnym etapem jest budowanie doświadczenia praktycznego w oparciu o służbę w jednostkach operacyjnych. Ostatnim z filarów jest samokształcenie. Zakres wiedzy przekazywanej w ramach doskonalenia umiejętności przywódczych zawiera problematykę komunikacji,

negocjacji, dokonywania ocen podwładnych, molestowania seksualnego czy radzenia sobie ze stresem (Kowalik, 2007). Odnosi się do tego jednaście zasad dobrego przywódcy, sformułowanych w akademii West Point. Wśród nich wskazano (Horyń, 2007):

1. Dobrze znaj siebie.
2. Bądź odpowiedzialny za własne czyny.
3. Kształtuj odpowiedzialność u swoich podwładnych.
4. Zachowaj autorytet będąc przykładem dla innych.

Armia holenderska natomiast formuje przywódców kształtując kompetencje bazowe i wykonawcze niezbędne w specyfice służby poprzez różnego rodzaju szkolenia. Obejmują one następującą problematykę: zdolności komunikacyjne, sprawność wystąpień publicznych, poszukiwanie danych, ocenianie. Odbywają się z zachowaniem metod łączenia wiedzy z praktyką, doskonalenia w zakresie budowania relacji w zespole, rozwiązywania problemów oraz motywowania, po dokonaniu odpowiedniej weryfikacji cech kandydatów na przywódców (Szkudlarek, 2014).

W Polskich Siłach Zbrojnych, idea kształtowania kompetencji przywódczych stała się kwestią priorytetową w miarę profesjonalizacji prowadzonej w XXI wieku. Zgodnie z nową koncepcją rozwoju korpusu podoficerskiego (Błaszczak, 2018), wraz ze zmianami w doktrynach dotyczących systemu dowodzenia i kierowania, kursów w tym zakresie ma być znacznie więcej. Obecnie, tematyka jest obecna podczas kursów podstawowych i doskonalących w Szkołach Podoficerskich. Ponadto, formacja Legii Akademickiej – przygotowująca kandydatów do stopnia kaprała – również proponuje omówienie powyższych zagadnień. Poniżej zamieszczono tematykę w obszarze „przywództwo wojskowe”, zamieszczonego w Programie szkolenia modułu podoficerskiego Legii Akademickiej (2020).

**Tabela 6.** Problematyka przywództwa w szkoleniu Legii Akademickiej. Źródło: Program szkolenia modułu podoficerskiego Legia Akademicka. Przywództwo wojskowe, s.15.

Numer		Tytuły tematów (zajęć)	Liczba godzin			Uwagi
tematu	Zajęcie		razem	uczelnia	PJW	
1	2	3	4	5	6	7
1		Wprowadzenie do przywództwa	1	1		
2		Funkcjonowanie małych grup społecznych. Budowanie zespołu.	1	1		
3		Asertywność w dowodzeniu. Sztuka podejmowania decyzji.	1	1		
4		Czynniki warunkujące skuteczność wykonywania zadań.	1	1		
RAZEM			4	4		<b>Z</b>



Przedstawiona tematyka zajęć obejmuje podstawowe zagadnienia z zakresu przywództwa wojskowego. Wśród ogólnych celów kształcenia wskazano:

- znajomość rozróżnienia terminologicznego między „dowództwem” a „przywództwem”;
- umiejętność omówienia mechanizmów mających wpływ na funkcjonowanie grupy społecznej;
- zdolność do zastosowania właściwych strategii motywowania podwładnych;
- znajomość i stosowanie zasady asertywności;
- wykorzystywanie postawy asertywnej podczas podejmowania trudnych decyzji, niezgodnych z oczekiwaniami podwładnych.

Większość zajęć w zakresie przywództwa wojskowego odbywa się jedynie w formie teoretycznej. Cztery godziny dydaktyczne to niewiele, by móc wykształcić odpowiednie kompetencje u przyszłych przywódców. Niemniej jednak pozytywnym faktem jest dostrzeżenie konieczności doskonalenia tych umiejętności i zapowiedź zwiększenia uwagi poświęconej temu zagadnieniu (Błaszczak, 2018). Na płaszczyźnie doświadczeń konfliktów zbrojnych ostatnich lat zgodnie przyjęto, iż jedyną właściwą drogą odniesienia sukcesu jest odpowiednie ukształtowanie systemu dowodzenia (Kacała, Michaluk, 2014).

## **2. Profil kompetencyjny jako narzędzie do diagnozy kompetencji**

Zgodnie z wynikami analiz, opublikowanymi przez Deloitte (2017), pozyskiwanie pracowników zgodnie z określonymi kompetencjami stanowi jeden z trzech głównych trendów zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwój wiedzy i techniki, narastająca globalizacja, konieczność wysokiej elastyczności i silnego zindywidualizowania w ramach organizacji zachęciło badaczy do poszukiwania korelacji między wynikami finansowymi a kompetencjami pracowników (Kupczyk, 2014; Forbes, 2017). Badania zgodnie potwierdzają dodatnią korelację między nimi, skłaniając do poszerzania nurtu zarządzania kompetencjami, w obrębie którego należy zdefiniować dwa podstawowe pojęcia: model i profil kompetencyjny. Ł. Sienkiewicz (2013) wskazuje, że model kompetencji stanowi zbiór wszystkich zdolności, umiejętności, postaw i wiedzy pracowników, zgrupowanych w poszczególne zestawy – odpowiadające stanowiskom w organizacji (Sienkiewicz, 2013). F. Draganidis i G. Mentzas (2006, za: Kupczyk, Stor, 2017) wskazują, że modele są dobrym narzędziem do rozwoju pracowników oraz uzupełnienia tzw. „luki

kompetencyjnej” – porównania między kompetencjami posiadanymi a potrzebnymi w danej organizacji. Właściwie zbudowany model kompetencyjny powinien ukazywać zdolności przekrojowo, wyselekcjonowane z niżej wymienionych grup (Graber, 2012):

1. Kluczowe kompetencje (niezbędne dla wszystkich pracowników w organizacji);
2. Kluczowe kompetencje leaderskie i przywódcze (wyłącznie dla kadry zarządzającej, na wszystkich szczeblach);
3. Kompetencje międzyfunkcjonalne (związane z wykonywaniem zadań służbowych, bez wyróżniania ich specyficznego charakteru na danym stanowisku, np. obsługa komputera);
4. Kompetencje funkcjonalne – specyficzne dla określonej roli zawodowej.

Mierzalność poziomu danej kompetencji jest zapewniona poprzez skalowanie zachowań, gdzie – zależnie od stopnia określonego w modelu – pracownik powinien prezentować właściwy dla jego stanowiska poziom danej zdolności. Należy mieć na uwadze, iż to właśnie zachowania są widzialnym wyznacznikiem poziomu kompetencji i tylko w ten sposób można je efektywnie i obiektywnie ocenić (Garwolińska, 2018). Stopnie i grupy kompetencji, omówione w poszczególnych zakresach definiują pojęcie „profilu kompetencji” określonego stanowiska (Kupczyk, Stor, 2017).

W budowaniu odpowiedniego profilu kompetencji może pomóc sformułowanie macierzy – pozwalającej na strategiczne zarządzanie kompetencjami. Stanowi układ współrzędnych (dwuwymiarowy, czteropolowy) przedstawiający graficznie kompetencje:

- nieistotne – nie mające znaczenia dla konkurencyjności pracownika;
- podstawowe – wykorzystywane w codziennych zadaniach, niski stopień konkurencyjności;
- niewykorzystane – często pozostają ukryte, mają wysoki poziom konkurencyjności po ich ukazaniu się;
- kompetencje wyjątkowe – specyficzne, budujące silną konkurencyjność pracownika lub organizacji.

Mając świadomość wagi, przypisaną danej zdolności na określonym stanowisku, można przejść do budowy profilu kompetencyjnego. Jest on na ogół wyrażany w postaci wykresu radarowego, gdzie poszczególne wymiary odpowiadają danej zdolności, a wykres ukazuje poziom niezbędny na danym stanowisku. Jego graficzne ujęcie w przystępny sposób pozwala zrozumieć zasoby wewnętrzne, jakie powinien posiadać przyszły pracownik zatrudniony na danym stanowisku. Przykładowy „profil oczekiwanych umiejętności” ukazuje poniższy wykres (Wykres 2).



**Wykres 2.** Przykładowy oczekiwany profil kompetencyjny przedstawiciela handlowego. *Źródło: Garwolińska, 2016, s. 18.*

Profile kompetencyjne mogą stanowić nie tylko zapis idealnych, oczekiwanych poziomów kompetencji na danym stanowisku pracy, ale także mogą być narzędziem służącym do opisu „stanu rzeczywistego” – celem doskonalenia poszczególnych obszarów. Przykładem mogą być poniższe przedstawienia, omówione jako studia przypadków menedżerów liniowych (Wykres 3a i 3b)



**Wykres 3a i 3b.** Profile kompetencyjne menedżera liniowego a i b. *Źródło: Brzezińska, (2016), s. 63-64.*

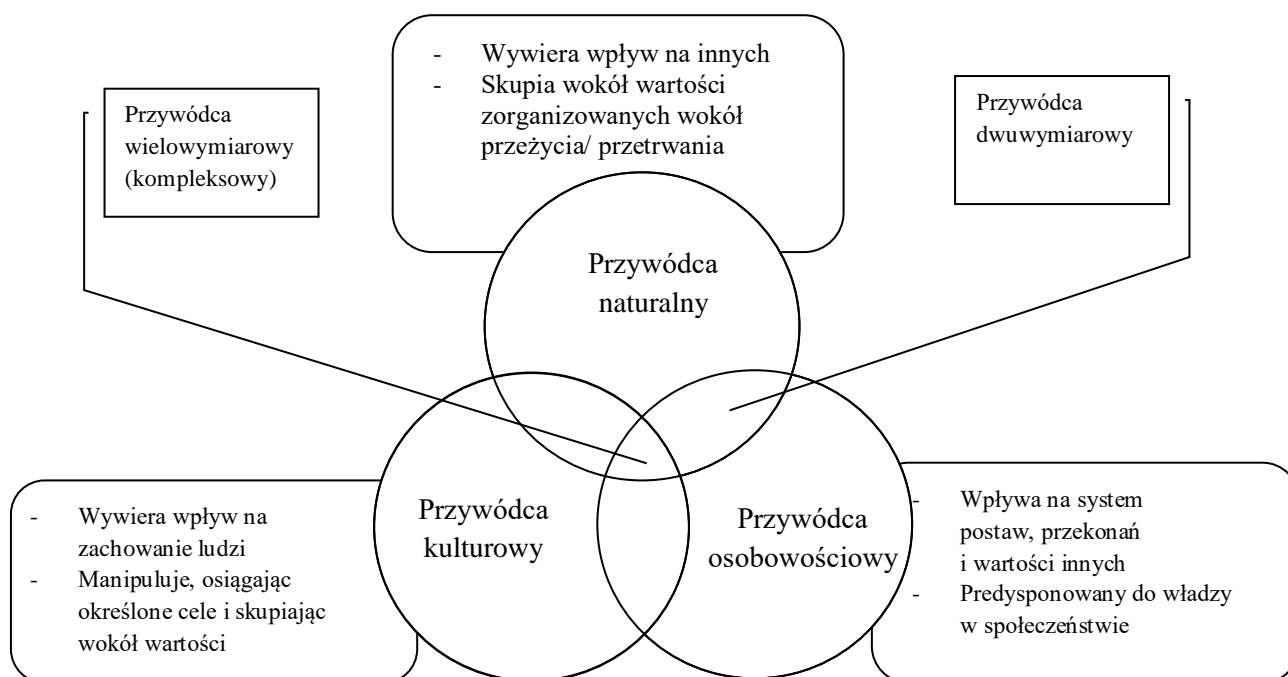
Wykresy radarowe w sposób czytelny ukazują różnice między badanymi osobami. Pierwszy z nich (osoba a) posiada wysokie umiejętności współpracy, jednakże wszystkie pozostałe zdolności pozostają na poziomie znacznie poniżej przeciętnej. Nieco lepiej prezentuje się sylwetka osoby b, gdzie zdolność do podejmowania wyzwań i nastawienie na zadania dopełnia umiejętność współpracy, korygując tym samym niedostateczne

zdolności komunikacyjne, negocjacyjne (zarządzanie konfliktem) i analityczne (Brzezińska, 2016).

Pomimo trudności i nakładu pracy, jakie stwarza zbudowanie odpowiedniego profilu kompetencyjnego, podejmowane są szerokie próby tworzenia ich nie tylko na gruncie biznesowym, ale także w sektorze gospodarki publicznej (Manuszak, 2019). W ten sposób uzyskuje się narzędzie pozwalające uzupełniać „lukę kompetencyjną” poprzez dobór odpowiednich działań doskonalących.

### 3. Model kompetencji przywódczych w Siłach Zbrojnych RP

Pierwszy model przywództwa w polskich Siłach Zbrojnych został przedstawiony przez L. Kanarskiego i L. Świniarskiego (1997) jako koncepcja przywództwa kompleksowego (Rysunek 14).



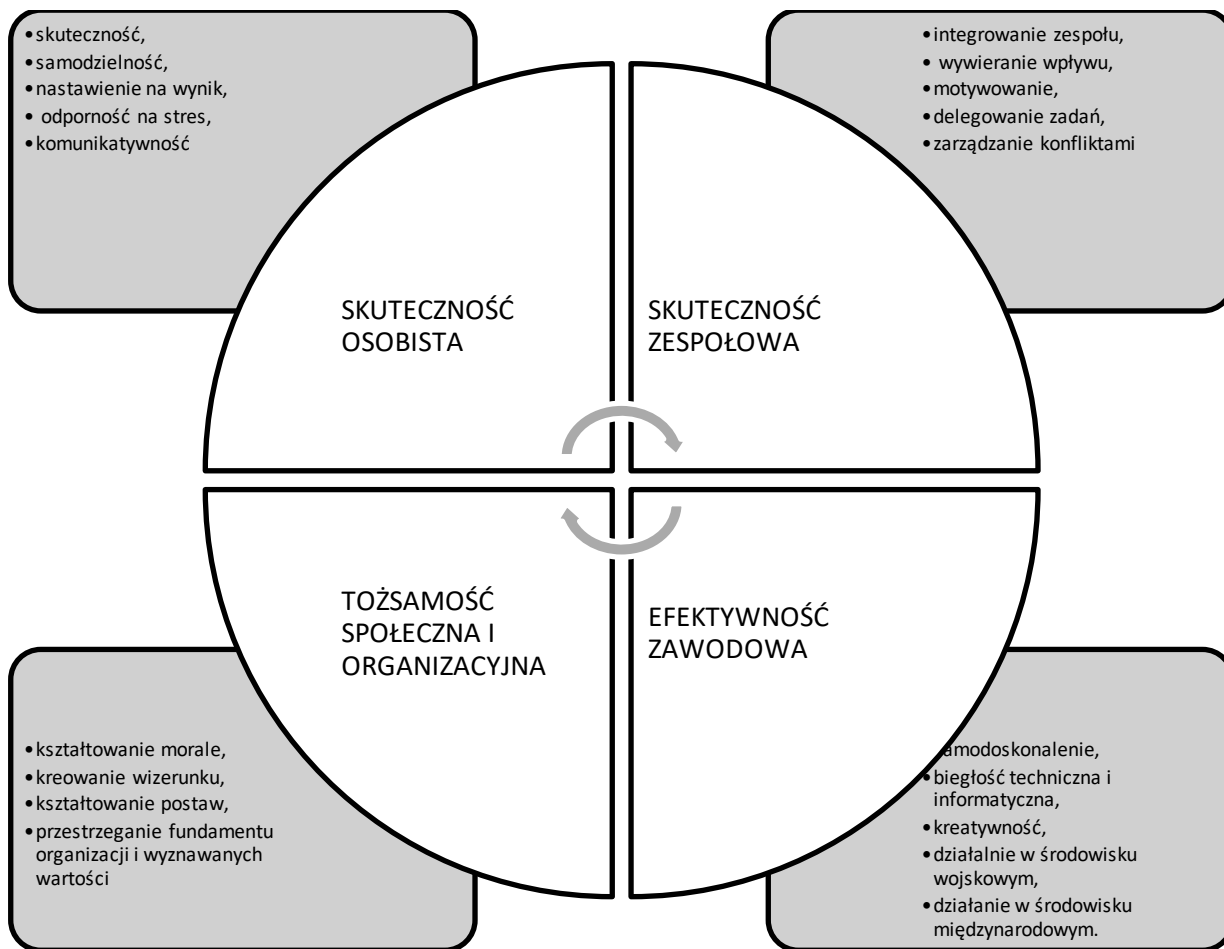
**Rysunek 14.** Model przywództwa kompleksowego. Źródło: opracowanie własne na podstawie Kanarski, Świniarski, 1997.

Zaproponowana koncepcja opierała się o analizę celów i przemian, jakie w wyniku swoich działań może uzyskać przywódca. Pierwszy z wymiarów – przywódca naturalny – wywiera wpływ na cele egzystencjalne podwładnych. Decyduje o warunkach przeżycia, przedłużenia istnienia, a zatem wpływa na warunki socjalno-bytowe i materialne. Drugi

wymiar – przywództwo osobowościowe – mentor poprzez przekazanie odpowiedniej wiedzy modeluje postawy i powoduje interioryzację określonych wartości. Trzeci z wymiarów – przywództwo kulturowe – obejmuje zasady społeczne, realizację potrzeb jednostkowych i społecznych, które spajają określoną grupę zadaniową. Efektywność działań zapewnia połączenie powyższych wymiarów, zaś przywództwo dwuwymiarowe jest określane mianem niekompletnego, choć spotykanego najczęściej. Równocześnie, autorzy podkreślają edukacyjny wymiar zastosowania powyższego modelu w aspekcie kształcenia oficerów. Przywództwo naturalne można kształtować w oparciu o edukację dla bezpieczeństwa, osobowościowe – poprzez wskazywanie potencjału samorozwoju, zaś ostatni z wymiarów – poprzez przekazanie profesjonalnej, fachowej wiedzy ogólnej i specyficznej, umożliwiającej jej zastosowanie w praktyce (Kanarski, 2005).

Kompetencje przywódcze, niezależnie od przyjętej koncepcji teoretycznej, powinny być rozumiane szerzej aniżeli właściwe delegowanie zadań czy budowanie odpowiedniej atmosfery, nastawionej na współpracę. Zespół projektowy resortu obrony narodowej opracował wstępny projekt modelu kompetencyjnego, który określa przywództwo jako zdolność do wywierania wpływu na innych zgodnie z wybranym celem, zaś kompetencje przywódcze jako wiedzę, umiejętności i wewnętrzne predyspozycje przywódcy, wyrażające się bezpośrednio w przejawianych przez nich postawach (Pawlak i in., 2000). Interesująca jest natomiast definicja predyspozycji przywódczych – rozumianych jako zespół wrodzonych i nabytych cech osobowości, niezbędnych do wykonywania funkcji dowódczych i kierowniczych w resorcie obrony narodowej.

W ten sposób, szerokie ujęcie tematu pozwala wyróżnić cztery grupy kompetencji, obejmujące osobę przywódcy, wyznawane przez niego wartości, poziom wiedzy i profesjonalizmu oraz skuteczność w pracy zespołowej. Dopiero połączenie powyższych płaszczyzn pozwala mówić o wysokim poziomie kompetencji przywódczych. W niniejszej dysertacji przyjęto przedstawiony model jako formę zoperacjonalizowania zmiennej „kompetencje przywódcze”.



**Rysunek 15.** Obszary kompetencji i przyporządkowane im kompetencje przywódcze. Źródło: Pawlak i in. (2000)

Poszczególne obszary kompetencyjne są rozumiane zgodnie z poniższym przedstawieniem.

**I. Skuteczność osobista** – zespół cech predysponujących osobę do efektywnego funkcjonowania w sytuacjach zadaniowych. Wyróżnia się następujące kompetencje szczegółowe:

1. Samodzielność – to zdolność do adekwatnego zachowania w sytuacjach decyzyjnych, poprzez generowanie alternatywnych sposobów działania, analizę potencjalnych skutków podejmowanych działań, uwzględnienie czynnika czasowego w aspekcie wdrażania rozwiązań. Adekwatne zachowania w sytuacji decyzyjnej wiążą się również z wysoką tolerancją ryzyka przy niedostatecznej liczbie posiadanych informacji oraz umiejętnością przyjmowania odpowiedzialności za wdrożone rozwiązania.
2. Odpowiedzialność – rozumiana jako przyjmowanie odpowiedzialności za zachowania własne oraz podwładnych. Wiąże się z umiejętnością przyznania się

do popełnionego błędu, dostrzegania edukacyjnego waloru ponoszonych porażek, a przede wszystkim świadomości skutków podejmowanych działań przez siebie i żołnierzy.

3. Nastawienie na wynik – umiejętność wytrwałego podążania w kierunku wyznaczonego celu z uwzględnieniem innowacyjnych sposobów działania, które mogą usprawnić proces wykonawczy. Dotyczy umiejętności elastycznego dopasowania się do niestandardowych warunków, które może przynosić codzienna rzeczywistość służby oraz nieustające podążanie do wykonania zamierzonych zadań.
4. Komunikatywność – to kompetencja obejmująca zdolność wyrażania myśli w sposób jasny, czytelny dla odbiorcy oraz odpowiedni do kontekstu sytuacji. Wysoka komunikatywność obejmuje również zdolność aktywnego słuchania, tworzenie atmosfery zrozumienia oraz spójność wyrazu w aspekcie werbalnym i niewerbalnym.

**II. Skuteczność zespołowa** – efektywne zarządzanie podwładnymi i funkcjonowanie w rolach grupowych. W jej skład włączono:

1. Integrowanie zespołu – dbałość o właściwe relacje w grupie w aspekcie społecznym oraz zadaniowym – poprzez udzielanie wsparcia adekwatnego do potrzeb, usprawnianie procesu realizacji podejmowanych działań, znajomość członków zespołu celem przydziału zadań zgodnie z posiadanymi kompetencjami oraz reagowanie na zaistniałe problemy.
2. Wywieranie wpływu – modelowanie postaw, decyzji oraz zachowań podwładnych zgodnie z posiadanymi zamierzeniami. Efekt modyfikowania postaw może odbywać się poprzez umiejętność praktycznego wywierania wpływu, dobór właściwych argumentów, odpowiednią prezentację wizji przyszłości oraz pracę z oporem grupy.
3. Motywowanie – bardzo ważna kompetencja, polegająca na wzbudzaniu wewnętrznego zaangażowania w realizowane działania. Odbywa się to poprzez znajomość indywidualnych i zespołowych potrzeb żołnierzy oraz dobór odpowiednich metod pobudzania motywacji. Wiąże się z umiejętnością właściwego i skutecznego przekazywania informacji zwrotnej, zwiększanie zakresu odpowiedzialności podwładnych oraz budowanie pozytywnej atmosfery w realizacji podejmowanych działań.

4. Delegowanie zadań – obejmuje właściwy podział zadań w zespole, a zatem: precyzyjne, werbalne komunikowanie zadań wraz z określeniem terminowości, dopasowanie zadań do posiadanych kompetencji, sprawowanie nadzoru na każdym etapie podejmowanych działań z utrzymaniem indywidualnej odpowiedzialności podwładnego, a także zapewnienie niezbędnych danych, narzędzi i uprawnień do efektywnej pracy.
5. Zarządzanie konfliktami – umiejętność adekwatnego reagowania w sytuacji napięć w zespole poprzez przewidywanie potencjalnych sytuacji konfliktowych, zachęcanie do podejmowania otwartych rozmów i wykorzystywania sytuacji konfliktowych jako szansy na generowanie innowacyjnych rozwiązań.

**III. Efektywność zawodowa** – to wiedza, umiejętności, profesjonalizm i zdolności niezbędne do wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku służbowym.

1. Samodoskonalenie – ciekawość poznawcza, prowadząca do nieustannego doskonalenia w zakresie obszaru realizowanych zadań. Chęć samodzielnego zdobywania wiedzy i umiejętności, poszerzanie i wymiana doświadczeń, a także troska o kreowanie właściwej ścieżki kariery podwładnych.
2. Biegłość techniczna i informatyczna – umiejętność posługiwania się systemami informatycznymi i urządzeniami technicznymi, które usprawniają proces realizacji zadań na zajmowanym stanowisku. Obejmuje również zdolność rozwiązywania problemów eksploatacyjnych, które potencjalnie mogą zakłócić proces efektywnego działania.
3. Kreatywność – zdolność poszukiwania rozwiązań niekonwencjonalnych w sytuacji pojawiających się trudności. Umiejętność i pewność w zakresie zarządzania zmianą poprzez angażowanie podwładnych, właściwe komunikowanie dróg działania oraz przyczyn dokonywanych zmian.
4. Działanie w środowisku wojskowym – świadomość funkcjonowania w szerszym środowisku jednostek wojskowych, znajomość zadań własnych oraz punktów współpracy, troska o odpowiednie zarządzanie posiadanymi zasobami oraz umiejętność ich pozyskiwania, w miarę zaistniałych potrzeb.
5. Działanie w środowisku międzynarodowym – umiejętność współpracy na polu międzynarodowym poprzez zdolność prowadzenia negocjacji, znajomość lokalnych norm społecznych i kulturowych, a także kształtowanie właściwego odbioru siebie i podwładnych w aspekcie wizerunku żołnierza Wojska Polskiego.



Dotyczy również płynnej znajomości języka angielskiego, pozwalającej na samodzielne prowadzenie dyskursu na polu międzynarodowym.

**IV. Tożsamość społeczna i organizacyjna** – wskazuje na wewnętrzne przekonanie o etosie służby, zinterioryzowane przekonania patriotyczne oraz postępowanie zgodnie z przyjętymi zasadami.

1. Kształtowanie morale – zdolność do budowania wysokiej odpowiedzialności, przestrzegania zasad wzajemnego szacunku, etycznego postępowania wobec innych oraz zachęcanie do umiejętnego rozwiązywania zaistniałych problemów.
2. Kreowanie wizerunku – budowanie obrazu siebie jako żołnierza Wojska Polskiego, w oparciu o wartości patriotyczne, moralne, odpowiedzialność za obowiązki wobec narodu.
3. Kształtowanie postaw – kreowanie w podwładnych norm postępowania opartego na tożsamości narodowej, zaangażowaniu w służbę, otwartości na podejmowanie decyzji wynikających z poczucia solidarności, tożsamości historycznej i kulturowej.
4. Przestrzeganie fundamentu organizacyjnego i wartości – zdolność do kształtowania w podwładnych świadomości i odpowiedzialności prawnej, zdyscyplinowania, przestrzegania norm wynikających z wewnętrznych regulaminów oraz warunków bezpieczeństwa realizowanych zadań.

Powyższa koncepcja stanowi podstawę konceptualizacji niniejszych badań empirycznych i operacjonalizacji badanych zmiennych.

## ROZDZIAŁ IV

### Uwarunkowania kompetencji przywódczych

*„Prawdziwy przywódca ma pewność siebie, by działać samotnie,  
odwagę, by podejmować trudne decyzje i współczucie,  
by słuchać potrzeb innych”.*

*Douglas MacArthur*

Na podstawie analizy literatury przedmiotu do uwarunkowań psychospołecznych kompetencji przywódczych włączono: cechy osobowości, wartości życiowe, styl rozwiązywania konfliktów oraz samoocenę. Faktem jest, iż wśród licznych cech osobowościowo-temperamentalnych, intelektualnych i emocjonalnych trudno jest wskazać te, które mogą mieć największe znaczenie w przywództwie bezpośrednim w środowisku wojskowym. Zarówno teoretyczne, jak praktyczne aspekty selekcji i weryfikacji kandydatów do wojska nakazują ujęcie osobowości (zgodnie z modelem Wielkiej Piątki P. Costy i R. McCrae) oraz poziomu samooceny, które są wyznacznikiem akceptacji profilu kandydata do służby wojskowej w charakterze podoficera. Zdolność rozwiązywania sytuacji konfliktowych przejawia się niemal w każdej klasyfikacji predyspozycji przywódczych. Poziom aspiracji życiowych jest związany z fundamentem strategicznym organizacji misją, wizją i wartościami, krzewionymi w resorcie obrony narodowej.

#### 1. Cechy osobowości

Zainteresowanie różnicami w osobowości człowieka sięga czasów starożytnych, gdy dostrzeżono odmiennosć zachowań ludzi w tożsamyh sytuacjach. Pierwsze klasyfikacje Hipokratesa Galena, oparte na analizie zachowania i przypisaniu im cech temperamentalnych pozostały dziś jedynie inspiracją, a do czasów współczesnych znacząco rozbudowała się dziedzina psychologii osobowości (Panasiuk-Chodnicka, Panasiuk, 2008). Jej celem jest zrozumienie integracji całości procesów poznawczyh, psychicznych i fizycznych, z uwzględnieniem cech temperamentalnych, uzdolnień,

predyspozycji oraz świadomych i nieświadomych aspektów systemu Ja. Cele teoretyczne implikują zastosowanie praktyczne – jest nim prognoza zachowań, schematów działań oraz przewidywanie efektywności planowanych zadań, które mogą być podejmowane przez człowieka (Oleś, 2005). Powstanie tej dziedziny wiedzy datuje się na lata 30. XX wieku – gdy wraz z momentem połączenia europejskiej „psychologii charakteru” i amerykańskiej „psychologii różnic indywidualnych” wyłoniono odrębną dziedzinę wiedzy. Pomimo blisko stulecia badań w tym zakresie, trudno o jedną definicję pojęcia osobowości. Najpowszechniej przyjmuje się ją za L. Pervinem (2002) jako zbiór uczuć, myśli i zachowań, który nadaje kierunek i tożsamość życiu jednostki. Składając się z procesów i struktur na wzór fizycznej materii człowieka, odzwierciedla wpływ biologii i doświadczeń życiowych. Co więcej, natura osobowości jest ujmowana w szerokim kontekście czasowym – obejmując zarówno doświadczenia przeszłe (wspomnienia, schematy utrwalonych zachowań) jak też przyszłe (cele, plany, aspiracje). Osobowość w naukach pedagogicznych definiowana jest jako zbiór względnie trwałych cech i charakterystyk psychofizycznych, które odróżniają daną jednostkę od innych. Cechy i właściwości wpływają na stałość postaw, organizację zachowania, sposób postrzegania, nabywania doświadczeń, przejawiane reakcje emocjonalne, posiadane cele i wartości (Okoń, 2001). Pomimo licznych ujęć definicyjnych, w każdej z nich znajdujemy zwięzłą informację – osobowość jest tym, co pozwala odróżnić zachowanie człowieka od innych, a równocześnie pozwala z dużą pewnością przewidywać jego reakcje w określonych sytuacjach. Bogactwo koncepcji i modeli osobowości pozwala uświadomić sobie, jak trudnym jest jednoznaczne zdefiniowanie tej charakterystyki. Literatura przedmiotu dzieli koncepcje na pięć grup: teorie psychodynamiczne, humanistyczne, społeczno-poznawcze, dyspozycyjne oraz ujęcia współczesne (Zimbardo, Johnson, Cann, 2008 za: Koziół-Nadolna, 2015).

Pierwsze odniesienia do psychologii osobowości zostały opisane przez Z. Freuda (1997), który dokonując rozróżnienia między sferą świadomą, przedświadomą i nieświadomą ujął pojęcie osobowości w modelu topograficznym. Twórca koncepcji psychoanalizy był zdania, iż życiem kierują liczne popędy, a oscylowanie między libido (instynkt życia) i thanatos (instynkt śmierci) warunkuje całość zachowań ludzkich. W rewolucyjnym struktury osobowości ujęciu wyróżnił trzy struktury:

- id – jako źródło popędów, całkowicie nieświadomione, kierujące się zasadą przyjemności;

- ego – odwołujące się do zasady realizmu i osadzające jednostkę w świecie rzeczywistych doświadczeń, zdolne do odraczania gratyfikacji;

- superego – stanowiące zbiór zinterioryzowanych norm społecznych, nakazów i zakazów. Jest strukturą najmłodszą i pozostaje w swej naturze w opozycji do niedojrzałego id.

Współcześnie, choć koncepcja Freuda nie jest przyjmowana w swym pierwotnym zarysie, nadal pozostaje bardzo inspirującą propozycją dla badaczy osobowości.

Popędowość człowieka znalazła swój wyraz z koncepcji H. Murraya (1938) i A. Adlera (1986), gdzie zaspokojenie potrzeb – o charakterze świadomym i nieświadomym- stało się podstawą do prognozowania zachowań ludzkich. „Potrzeba” była rozumiana jako stan napięcia w organizmie, mający wyraz w określonych myślach, dążeniach i działaniach – tak by dyskomfort przerodzić w komfort poprzez rozładowanie napięcia (Murray, 1938 za: Oleś, 2005).

D. Buksik (2000), dokonując analizy literatury wskazuje na obecność koncepcji osobowości czynnikowych i nieczynnikowych, zależnie od przyjętej metody ilościowej, statystyczno-matematycznej w budowie modelu. Podział ten wskazuje, iż u podstaw wszystkich koncepcji osobowości umiejscowiono cechę – definiowaną jako predyspozycje człowieka do zachowania się w określony sposób, budujące wyróżniający się rys osobowości (Hall, Lindsley, Campbell, 2010). Literatura przedmiotu wśród twórców teorii cech wyodrębnia: L. Thurstone’a, J. Guillforda, R. Cattella, H. Eyesencka, G. Allporta oraz P. Costę i R. McCrae. Każdy z badaczy u podstaw stawia cechę, ale rozumiejąc ją w odmienny sposób, ukazuje przez to rozbieżny model funkcjonowania osobowości człowieka. Za twórcę ogólnie pojętej koncepcji bezsprzecznie uznawany jest G. Allport, który definiuje cechę jako *„strukturę neuropsychiczną, mającą zdolność dostarczania wielu funkcjonalnie równoważnych bodźców oraz inicjowania i ukierunkowywania równoważnych form zachowania adaptacyjnego i ekspresyjnego”* (Allport, 1988 za: Oleś, 2005, s. 118). Oznacza to, iż cechą można nazwać każdą dyspozycję przejawiającą się w postawie i zachowaniu człowieka, będącą odpowiedzią na określony system bodźców wewnętrznych i zewnętrznych, istniejącą realnie jako układ neuropsychiczny. Twórca dokonał podziału cech na:

- cechy wspólne – które można zidentyfikować u wszystkich ludzi, pozwalają na prowadzenie badań porównawczych i prognozę zachowań;

- cechy indywidualne – specyficzne dyspozycje, będące unikalne dla poszczególnych osobników. Wśród nich wskazuje się na:

- cechy kardynalne (dominujące) – ujawniające się w większości zachowań człowieka;

- cechy centralne – przejawiające się często, są zwykle nieliczne i łatwe do zaobserwowania;
- wtórne – bardzo specyficzne, zaznaczające się tylko w niewielkiej gamie zachowań (Hilgard, 1968).

Idea cech pozwala rozbić zachowanie człowieka na pojedyncze aspekty – składowe, o określonym nasileniu. L. Pervin (1994) dodaje, iż zaobserwowanie cech pozwala zidentyfikować wspólne i spójne wzorce zachowań i różnorodnych kontekstach. R. Cattell (1950), podążając za takim rozumieniem pojęcia dołącza podział na cechy:

- powierzchniowe – możliwe do obserwacji poprzez opis zachowań;
- źródłowe – niedostępne świadomemu odtwarzaniu i przywołaniu. Można dokonać ich operacjonalizacji i pomiaru poprzez: arkusze samoobserwacyjne (dane typu Q), arkusze obserwacyjne (ukazujące częstotliwość i powtarzalność zachowania, dane typu L) oraz testy kompetencyjne i reakcyjne (cechy możliwe do pomiaru ilościowego, np. czas reakcji – dane typu T). W ten sposób, abstrakcyjna kategoria cech ukrytych może podlegać opisowi i analizie porównawczej.

H. Eysenck (1965), jako kolejny przedstawiciel teorii cech opisuje osobowość jako ogół rzeczywistych i przypuszczalnych schematów zachowania jednostki, które zdeterminowane są przez genetykę oraz oddziaływanie środowiska. Osobowość funkcjonuje w obrębie czterech sfer: poznawczej (intelekt), woluntarnej (charakter), afektywnej (emocjonalność) oraz somatycznej (budowa ciała). Współistnienie określonych charakterystyk w obrębie czterech sfer funkcjonowania konstituuje człowieka oraz wyodrębnia go od innych (Chlewiński, 1987). H. Eysenck jako pierwszy nazywa wymiary osobowości jako grupy współistniejących ze sobą cech, wyróżniając: neurotyzm – niestabilność emocjonalną; wymiar ekstrawersji – introwersji (zaczepnięty z psychologii Junga) oraz psychotyzm – wskazujący na mniejszą płynność werbalną i niewerbalną, obniżone funkcje poznawcze (koncentrację, pamięć, analityczne myślenie) oraz nieadekwatny poziom aspiracji.

Współcześnie, do najpopularniejszych ujęć w ramach teorii cech zaliczana jest koncepcja Wielkiej Piątki P. Costy i R. McCrae (1992). Zdaniem autorów, osobowość uporządkowana jest w obrębie pięciu wymiarów: neurotyczności, ekstrawersji, otwartości na doświadczenie, ugodowości, oraz sumienności. Cechy, będące równocześnie wymiarami mają charakter uniwersalny kulturowo, w znacznej mierze dziedziczony, ponaddemograficzny charakter, który umożliwia pełen opis i prognozę zachowań człowieka (Zawadzki i in., 2007). Na jego płaszczyźnie powstało bardzo wiele badań

umożliwiających potwierdzenie koncepcji, choć coraz częściej model jest krytykowany za zbyt ogólne i szerokie ujmowanie wymiarów (Sorokowska, Słowińska, Zbieg, Sorokowski, 2014). Mimo to, powszechność zachęca do stosowania go w badaniach porównawczych, a wysokie walory psychometryczne narzędzia do opisu osobowości pozwalają na weryfikację przedstawionego ujęcia.

Pierwszy z wymiarów, ekstrawersja opisywany jest jako poziom energii, aktywności oraz sposób budowania interakcji społecznych. Osoby z niskim poziomem cechy określane są mianem introwertyków, zachowując dystans w kontaktach społecznych, mniejszy optymizm, preferowanie samotności i działań o mniejszym poziomie stymulacyjnym.

Ugodowość rozumiana jest przez autorów jako skłonność do pozytywnego (altruizm) lub negatywnego (antagonizm) nastawienia wobec innych. Wysoki poziom ugodowości wskazuje na znaczącą uczuciowość, uczciwość oraz pokorę wobec ludzi. W przypadku niskiego poziomu ugodowości mowa o nastawieniu rywalizacyjnym, niechęci do udzielania pomocy, a nawet agresji i wrogości w kontaktach społecznych.

Sumienność wskazuje na poziom zorganizowania, wytrwałość i nastawienie na cel, co stanowi podstawę sukcesów akademickich człowieka. Niski poziom tej cechy wyróżnia osoby hedonistyczne, impulsywne, mało rozważne, z niesprecyzowanymi oczekiwaniami wobec siebie i przyszłości. Wysoki poziom cechy wskazuje na odmienne zachowania, w skrajnym ujęciu prowadzące jednak do wysokiego nasilenia w zakresie zadaniowości.

Otwartość na doświadczenie to w najkrótszym ujęciu skłonność do pozytywnego oceniania nowych doświadczeń oraz tolerancję zmienności przy wysokiej ciekawości poznawczej. Wysoki poziom wiąże się ponadto z kreatywnością, przełamywaniu tradycyjnych wartości oraz działania odmienne od społecznie przyjętych jako normatywne.

Neurotyczność jest wymiarem odwróconym, w którym o dobrym przystosowaniu świadczy niski jej poziom. Wskazuje na podatność na negatywne emocje (niezadowolenie, smutek, zamartwianie się, poczucie winy), brak umiejętności kontrolowania swojego zachowania oraz reakcje nacechowane wysokim poziomem napięcia i lęku (Zawadzki i in., 2007).

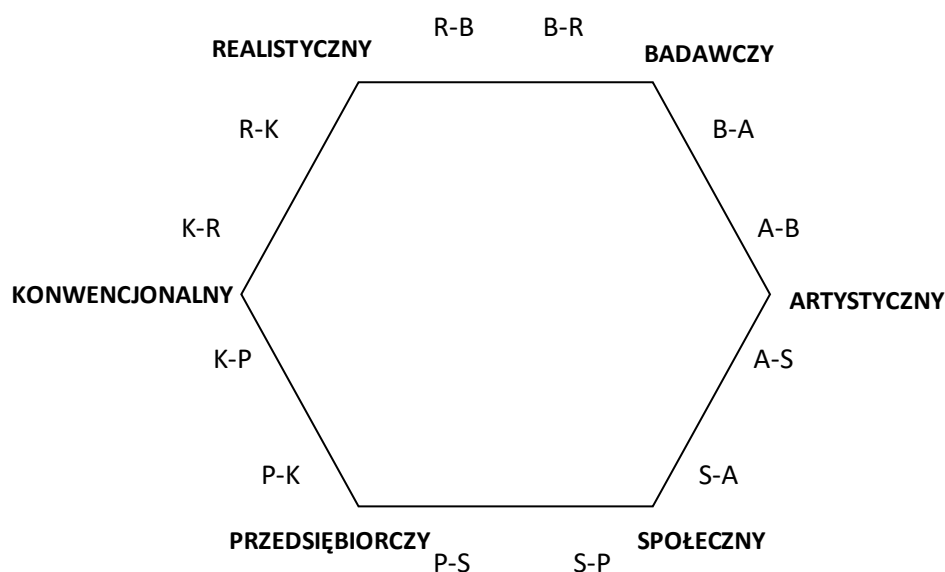
W psychologii osobowości pojawiają się również koncepcje praktyczne, mające zastosowanie w nurcie badań nad określonym zjawiskiem społecznym. W aspekcie psychologii pracy, do najpowszechniejszych koncepcji osobowości należy teoria osobowości zawodowej J. Hollanda (1997), grupująca cechy w określone typy osobowości. Wychodząc od twierdzenia, iż istnieje zależność między typem osobowości a preferowanym zawodem, a efektywność pracy warunkowana jest przez stopień

dopasowania między tymi czynnikami. Badacz wskazał na sześć typów osobowości (Kabalski, Przygodzka, 2017):

1. Realistyczny – cechuje osoby preferujące zadaniowe, systematyczne i uporządkowane działania, sprawni w zakresie koordynacji wzrokowo-ruchowej, o uzdolnieniach technicznych i praktycznych. Przejawiają niższy poziom kompetencji interpersonalnych. Motywują je osiągnięcia materialistyczne (wytwory, finanse, inne).  
- odpowiadające zawody: elektryk, technik, stolarz, leśnik itp.
2. Badawczy – inspirowany dociekaniem prawidłowości w świecie przyrody i kultury; ma zdolność do posługiwania się pojęciami abstrakcyjnymi, przejawia zdolności matematyczne i analityczne. Brak mu zdolności przywódczych, jawi się jako osoba ostrożna, o krytycznym podejściu, dokładna.  
- odpowiadające zawody: pracownik dydaktyczno-naukowy, biolog, fizyk itp.
3. Artystyczny – pasjonuje się szeroko pojętą sztuką, ceni wolność i możliwość twórczej ekspresji, preferuje sytuacje nowe, nieusystematyzowane, niepewne. Odznacza wysokim poziomem wrażliwości i zdolności do emocjonalnej ekspresji.  
- odpowiadające zawody: malarz, muzyk, projektant, reżyser itp.
4. Społeczny – wysoko odpowiedzialny, o ponadprzeciętnych zdolnościach społecznych i rozwiniętej empatii. Chętnie podejmuje się zadań związanych z przekazywaniem wiedzy czy opieką nad innymi. Wykazuje deficyty w zakresie zdolności manualnych, twórczych czy technicznych.  
- odpowiadające zawody: pracownik socjalny, nauczyciel, psychoterapeuta, doradca zawodowy.
5. Przedsiębiorczy – osoba o wysokich zdolnościach organizacyjnych, strategicznych, przywódczych. Potrafi podejmować ryzyko i działać w sytuacjach o wysokim stopniu niepewności. Jest ukierunkowany na osiągnięcie celów organizacyjnych lub finansowych.  
- odpowiadające zawody: pośrednik finansowy, gracz na giełdzie, właściciel koncernu.
6. Konwencjonalny – dobrze radzi sobie w zadaniach uporządkowanych, zgodnych z narzuconym porządkiem i normami. Ma zdolności matematyczne, jest dokładny w prowadzonej analizie danych. Wymaga rutyny, odwzajemniając się działaniem sumiennym i profesjonalnym. Sprawia wrażenie ostrożnego, ceniącego dobra materialne.  
- odpowiadające zawody: urzędnik, księgowy, kasjer, analityk finansowy itp.

Z uwagi na fakt, iż poszczególne typy posiadają cechy wspólne, a w praktyce ludzie przejawiają na ogół zachowania zbliżone do konfiguracji cech, stąd w modelu pojawiają się również typy pośrednie – np. racjonalno-badawczy czy społeczno-przedsiębiorczy.

Zależność między typami osobowości przedstawiono heksagonalnym modelem osobowości (Rysunek 16):



**Rysunek 16.** Heksagonalny model osobowości Hollanda. Źródło: Kabalski, Przygodzka, 2017, s. 35

Powyższa charakterystyka ukazuje, iż badacze chętnie podejmują się tworzenia koncepcji łączących specyficzne cechy w grupy profilowe, określane mianem „typów osobowości”. Dla celów niniejszych badań, podjęto decyzję o pozostaniu teoretycznych ramach koncepcji Wielkiej Piątki. Dwubiegunowość wymiarów, czytelność charakterystyk oraz wyróżnienie w każdej z cech sześciu obszarów pozwalają na dość dokładny opis osobowości, stanowiący do dziś dobry prognostyk w systemach rekrutacji, również w systemie szkolnym oraz resorcie obrony narodowej. Właśnie z uwagi na fakt zastosowania modelu jako podstawowego w pracy Wojskowych Pracowni Psychologicznych czy Rejonowych Wojskowych Komisji Lekarskich, prowadzących procedurę selekcji, weryfikacji i oceny kandydatów do zawodowej służby wojskowej, w niniejszej dysertacji posłużono się tym odniesieniem teoretycznym.

## 2. Wartości życiowe

Wartości życiowe, stanowiąc „drogowskaz w dorastaniu do człowieczeństwa” (Denek, 2015, s. 13), są niezwykle istotne w wyznaczaniu celów wychowania młodego pokolenia. To one tworzą człowieka, który – będąc wartością – rozwija się i życie dzięki



nim. Rozpoznawane przez człowieka wartości stanowią jego punkt odniesienia w podejmowaniu działań – jeśli są one właściwie zrozumiane i zinternalizowane (Furmanek, 2013). Mając na uwadze, iż środowisko wojskowe stanowi swoisty obszar dydaktyczno-wychowawczy, analiza hierarchii wartości żołnierzy może stanowić bogate źródło wiedzy na temat funkcjonowania tej grupy zawodowej. Kompetencje przywódcze i rola lidera wiąże się bowiem z posiadaniem autorytetu i wyznaczaniem kierunku kształtowania tożsamości podwładnych.

Rolę wartości w procesie wychowania podkreśla przede wszystkim ujęcie personalistyczne, gdzie wychowawca ma za zadanie ukazać swoim postępowaniem hierarchię celów i pomóc w odkrywaniu własnego systemu (Stradowski, 2014). Wprowadzanie człowieka w świat wartości opiera się na ukazaniu, jakie cechy są pozytywne, a jakie negatywne w określonym stanie rzeczy, zachowaniu, przedmiocie. Równocześnie, wskazanie aspiracji źródłowych pozwala na sformułowanie podstaw i kierunków wychowania (Siewiora, 2017). Co więcej, wartości nie da się poznać bez doświadczenia. To właśnie w określonych sytuacjach życiowych człowiek wprowadza swoisty aksjologiczny porządek (Furmanek, 2013).

Literatura przedmiotu przedstawia bardzo wiele definicji pojęcia „wartości”. Filozoficzne podejście określa je jako stan rzeczy, proces lub przedmiot stanowiący cel dążeń (Ziemiński, 1993). Określa się je jako przekonania bądź dążenia, będące trzonem norm etycznych oraz wzorców zachowań społeczeństwa (Liberska, 2017). W naukach społecznych natomiast odnosi się je do wszystkiego, co ważne z perspektywy konkretnego człowieka oraz całości społeczeństwa, stanowiąc cel i źródło pozytywnych doświadczeń (Łobocki, 2007). Psychologia natomiast koncentruje się na roli wartości jako motywatora i wyznacznika działań jednostki, określając je jako względnie stałe przekonania odnoszące się do zasadności przyjętych sposobów postępowania lub jako życiowy cel, przyjęty z uwagi na atrakcyjność dla konkretnej osoby (Rokeach, 1973). Zauważalny jest podwójny aspekt wartości – jako motywatorów oraz reprezentacji poznawczych. Trafnie podsumowuje to J. Ciecuch, mówiąc iż wartości są poznawczymi reprezentacjami celów człowieka, jak również bodźcami motywującymi człowieka, które posiadają własną reprezentację poznawczą (Ciecuch, Schwartz, 2018).

Istotnym dylematem jest rozróżnienie źródła wartości – według pierwszej grupy teorii, wartości są bytami obiektywnymi, istniejącymi niezależnie od intelektu człowieka, obiektywnymi i jedynie powierzonymi człowiekowi. Absolutyzm aksjologiczny wskazuje równocześnie na możliwość poznania ludzkiego w odniesieniu do wartości jako realnych

zjawisk materialnych. Relatywizm aksjologiczny zakłada natomiast zależność wartości od określonego człowieka, grupy społecznej, czasu i miejsca. W takim ujęciu są zatem bytem subiektywnym, zależnym od jednostki ludzkiej i nie mającym charakteru niezmiennego (Michałowska, 2017). Co więcej, preferencje dotyczące wartości mogą powstawać na poziomie świadomym, jak również przedświadomym, kierując postępowaniem człowieka bez pełnej wiedzy na temat motywów ich powstania (Cieciuch, Schwartz, 2018).

Ewolucja interpretacji wartości życiowych następowała wraz z rozwojem psychologii motywacji. Wśród teorii klasycznych, pierwszym po H. Murray'u badaczem tego obszaru był D. McClelland, który dokonując analizy sytuacji ekonomicznej w krajach protestanckich zbudował koncepcję motywacji osiągnięć. Zdaniem badacza, istnieją trzy rodzaje pobudzeń – motywów działania człowieka:

- afiliatywne – związane z zaspokojeniem potrzeb seksualnych, przynależności i akceptacji;
- osiągnięć – dokonywanie zmian w dotychczasowych działaniach, pozwalające na samodoskonalenie i rozwój;
- władzy – posiadanie autorytetu w oczach innych,

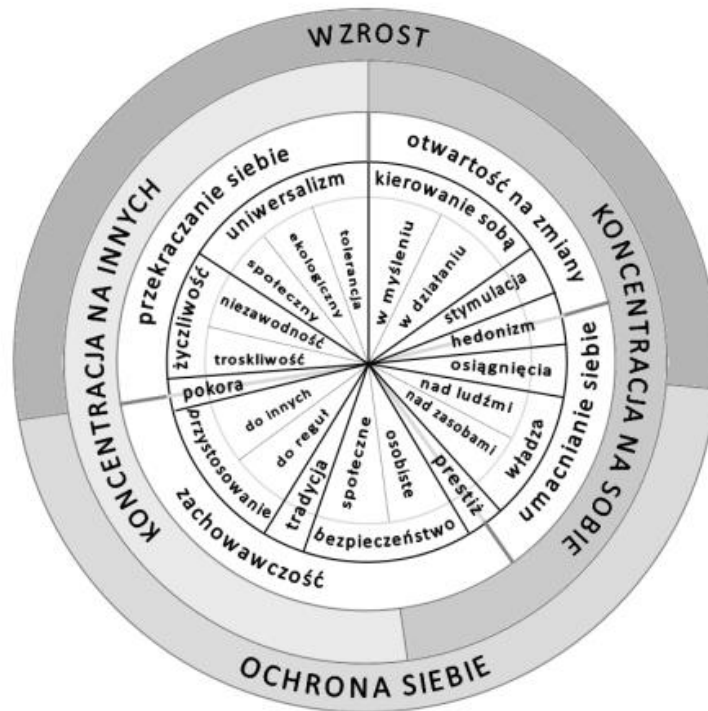
zaś każda z motywacji posiada w sobie element dążenia lub unikania (Bańka, A., 2016).

Koncepcja D. McClellanda bezsprzecznie należy do czołowych teorii motywacji. F. Landy i W. Becker (za: Adamus, 2005) kategoryzują wszystkie koncepcje i modele motywacji na pięć grup:

- teorie potrzeb (Maslow, McClelland)
- teorie sprawiedliwości (Festinger, Adams)
- teorie oczekiwań (Nadler, Lawler)
- teoria wzmocnienia (Skinner)
- teorie wyznaczania celów (Locke, Early).

Bezpośredniego przeniesienia koncepcji motywacji na grunt obszaru wartości podjął się M. Rokeach (1973), które zdefiniował jako trwałe przekonania dotyczące wyboru sposobu postępowania uznanego za pożądanego i społecznie akceptowanego. Opierając się na podejściu indukcyjnym, analizując literaturę zaproponował katalog 36 wartości – w połowie o charakterze instrumentalnym, a w połowie – egzystencjalne. Podejście w nauce wyparł jednak kołowy model S. Schwartza (1992), który połączył koncepcję M. Rokeacha z motywacyjnym ujęciem potrzeby dostrzeganym u G. Allporta (Cieciuch, Schwartz, 2018). Wartości stanowią zatem przekonania, które dotyczą stanów poświadczonych,

przez co dokonują swoistej selekcji zachowań. Ponadto, ich hierarchiczne ułożenie wskazuje iż siłę motywacyjną ma raczej układ wartości niż odrębna, jednostkowa. Autor zaproponował kołowy układ, w którym wartości sąsiadujące są najbardziej podobne, zaś w miarę wzrostu odległości stają się one przeciwstawne. Wiąże się to z niemożnością realizowania przeciwstawnych celów w tym samym czasie (Cieciuch, Schwartz, 2018).



**Rysunek 17.** Koło wartości Schwartza. Źródło: Schwartz, Cieciuch, 2016.

Struktura kołowa tworzy dwuwymiarową płaszczyznę – nakierowaną na wzrost i ochronę siebie. Każda z wartości ma także odniesienie wewnętrzne (koncentracja na sobie) i zewnętrzne – koncentracja na innych. Takie rozróżnienie zostało podjęte już przez J. Kozielskiego (1983) – na gruncie teorii transgresji, rozumianej jako przekraczanie własnych granic i zdolność do samorozwoju. Zgodnie z koncepcją, motywacją do podejmowania działań i wyznaczania celów jest:

- a). homeostatyczna – zorientowana na podtrzymanie obecnego stanu, zaspokajanie podstawowych potrzeb biologicznych (motywacja redukcji napięcia);
- b). heterostatyczna – nakierowana na samorozwój i przekraczanie własnych granic (motywacja wzrostu).

Motywy działania człowieka określone są w oparciu o „światy transgresyjne” – przestrzenie odnoszące się:

- „ku rzeczom” (transgresja naturalna) – polegające na podejmowaniu prób opanowania świata przyrody, wytworzeniu dóbr materialnych – mowa o umiejętnościach technicznych, produkcyjnych.
- „ku ludziom” (transgresja społeczna) – skierowane w celu pomocy innym, jednoczenia się w grupy i kierowania innymi, wyrażana głównie w potrzebach miłości i wolności;
- „ku symbolom” (transgresja symboliczno-religijna) – zorientowana na wytwarzanie dóbr intelektualnych, naukowych – poprzez tworzenie symboli i teoretycznych konstruktów pozwala na rozwijanie się nauce i sztuce;
- „ku sobie” (autotransgresja) – podejmowanie działań mających na celu zmianę samego siebie, kształtowanie charakteru, samopoznanie i pogłębienie samoświadomości (Szewczyk, 2014).

Teoria J. Kozielskiego ukazuje zatem dwie motywacje człowieka do podejmowania działań (obniżanie napięcia vs rozwój), a w obrębie transgresji – cztery kierunki działań. Powyższe rozumienie przywodzi na myśl współczesną koncepcję autodeterminacji, zaproponowaną przez E. Deci’ego i R. Ryana (2000). Autodeterminacja działań określana jest jako zdolność do dokonania wyboru (Deci, Ryan, 1985, za: Deci, Vansteenkiste, 2004, s. 24), a przez inicjowanie działań lub jego brak – do kontroli środowiska. Mając na uwadze poczucie własnej skuteczności oraz wewnętrzną motywację jako główny bodziec aktywizujący, T. Kasser i R. Ryan (1996) ukazali wartości życiowe jako centralny element teorii treści celów życiowych (*Goal Contents Theory*, GCT), stanowiący składową koncepcji autodeterminacji. W obecnie przyjmowanej wersji, zaproponowanej przez F. Grouzeta i współpracowników (2005), są one uniwersalne kulturowo, przedstawione na modelu kołowym w odniesieniu do dwóch wymiarów:

1. Cele wewnętrzne – zewnętrzne (*intrinsic - extrinsic goals*);
2. Skoncentrowanie na sobie – przekraczanie siebie (*physical health – self-transcendence*).



**Rysunek 18.** Model kołowy celów życiowych. Źródło: Grouzet i in., 2005, s. 65.

Pierwszy wymiar odnosi się do zjawiska motywacji wewnętrznej, definiowanej jako realizację czynności wyłącznie dla odczucia satysfakcji, gdzie podejmowane działanie jest celem samym w sobie, nie prowadzącym w zamierzeniu do innych korzyści (Deci, Ryan, 2000). Jest podtrzymywana niezależnie od otrzymywanych gratyfikacji materialnych, emocjonalnych czy społecznych. Pozwala jednakże zaspokoić trzy fundamentalne potrzeby człowieka: autonomii, kompetencji i relacji. W opozycji pozostaje natomiast motywacja zewnętrzna, dotycząca działań instrumentalnych, prowadzących do osiągnięcia innych korzyści niż satysfakcja z podjęcia aktywności. Równocześnie, nie prowadzą do zaspokojenia podstawowych potrzeb, a jedynie stanowią źródło ich kompensacji.

Druga z osi porównywana jest do kontinuum „być” i „mieć” - koncepcji inspirowanej filozofią G. Marcela (Grulkowski, 1998). Pierwszy dotyczy kategorii abstrakcyjnych, nierzadko prospołecznych, trudno mierzalnych celów-stanów. Drugi natomiast odnosi się do posiadania celów-przedmiotów, konkretnych, mierzalnych, ale zazwyczaj mających wymiar materialny (np. odniesienie sukcesu finansowego). Wymiar przekraczania siebie jest porównywany do osiągnięcia dobrostanu zgodnie z nurtem eudajmonistycznym, zaś biegun skoncentrowania na sobie to szczęście w wymiarze hedonistycznym (Czapiński, 2004).

W ten sposób badacze wyróżnili jedenaście życiowych wartości: samoakceptację, przynależność, podejmowanie działań na rzecz społeczeństwa, sukces materialny, wizerunek, popularność, zdrowie, duchowość, konformizm, hedonizm oraz bezpieczeństwo (Grouzet i in., 2005). Cele w odniesieniu do osi współrzędnych tworzą

kołową strukturę, nawiązującą do koła wartości przedstawionego przez S. Schwartz (1992, za: Brzozowski, 2007). Pozwala równocześnie skategoryzować i zoperacjonalizować konstrukt, który dotychczas był jedynie przedmiotem badań jakościowych.

Sylwetka żołnierza zawodowego, który łączy w sobie „wojownika” i „peacekeepera” nieodłącznie wiąże się z dylematami aksjologicznymi i określoną hierarchią wartości życiowych. Faktem jest przecież, iż środowisko wojskowe jest swoistym obszarem wychowawczym (Wełyczko, 2007), co podkreślane jest także w odniesieniu do żołnierzy nowej formacji - Wojsk Obrony Terytorialnej. Żołnierz powinien być zatem „nauczycielem” i wychowawcą” (Horyń, Wełyczko, 2018). Wspomniany uprzednio Kodeks Honorowego Żołnierza Wojska Polskiego (Dz.Urz.MON.2008.5.55) odnosi się m.in. do: rozwagi, profesjonalizmu, godności, dyscypliny czy solidarności. W przedstawionej koncepcji F. Grouzeta (2005), odnoszą się do celów wewnętrznych, skoncentrowanych na przekraczaniu siebie. A zatem, żołnierz zawodowy powinien być świadomy wagi moralnej odpowiedzialności związanej ze służbą Rzeczypospolitej Polskiej. Literatura przedmiotu ukazuje nieliczne badania weryfikujące prawdziwość tej tezy w odniesieniu do rzeczywistej hierarchii wartości czy celów życiowych przedstawicieli Sił Zbrojnych. Prowadzone dotychczas badania dotyczyły studentów – słuchaczy szkół wojskowych (Jagiełło, 2017) oraz kandydatów do wyjazdu na misje poza granicami kraju (Molesztak, 2012). Zagadnienie wartości u pilotów wojskowych ukazują, że hierarchia celów życiowych w tej grupie osobowej ma trwałą strukturę mimo licznych zmian społecznych (Bera, 1999, Bera, 2003). Wśród dominujących wartości przejawiano: stabilizację zawodową, rozwój osobisty, bezpieczeństwo życiowe i satysfakcję z życia rodzinnego. Są zatem ściśle związane z aspiracjami niematerialnymi – nakierowanymi na dobrostan psychiczny (Piskorz, 2012). Podobne wnioski zostały uzyskane przez A. Jagiełło (2021), które realizowano bezpośrednio w oparciu o koncepcję autodeterminacji. Żołnierze istotnie przekładają realizację motywów wewnętrznych i transcendentnych, pozostając w spójności z wymaganiami Kodeksu Honorowego Żołnierza Wojska Polskiego.

### 3. Styl rozwiązywania konfliktów

Konflikt jest pojęciem wielopłaszczyznowym i niezwykle złożonym, analizowanym obecnie na pograniczu wszystkich nauk społecznych, akcentując jednakże wiodący aspekt swoich poszukiwań. Oprócz psychologii i socjologii, literatura przedmiotu podkreśla znaczenie sytuacji konfliktowych jako czynnika naturalnego, obecnego niemal w każdym procesie grupowym. Co więcej, obecnie wskazuje się na ogromną rolę konfliktu w zarządzaniu (Korczyński, Kwiatkowska, 2014). Punktem wyjścia w definiowaniu zjawiska jest etymologia słowa „konflikt” jako łacińskie „*confligere*” – zderzenie (Aszyk, 1998). Jest to zatem sytuacja społeczna, w której dochodzi do ujawnionej sprzeczności postaw, opinii, tendencji lub zachowań jednostek czy grup społecznych, współdziałających w określonym, wspólnym miejscu i czasie (Pocztowski, 2008, s. 391). Sprzeczność jest przyczyną silnego napięcia emocjonalnego, w wyniku czego jednostki dążą do zniwelowania go poprzez przyjęcie określonych działań (Kowalski, 1992, s. 20).

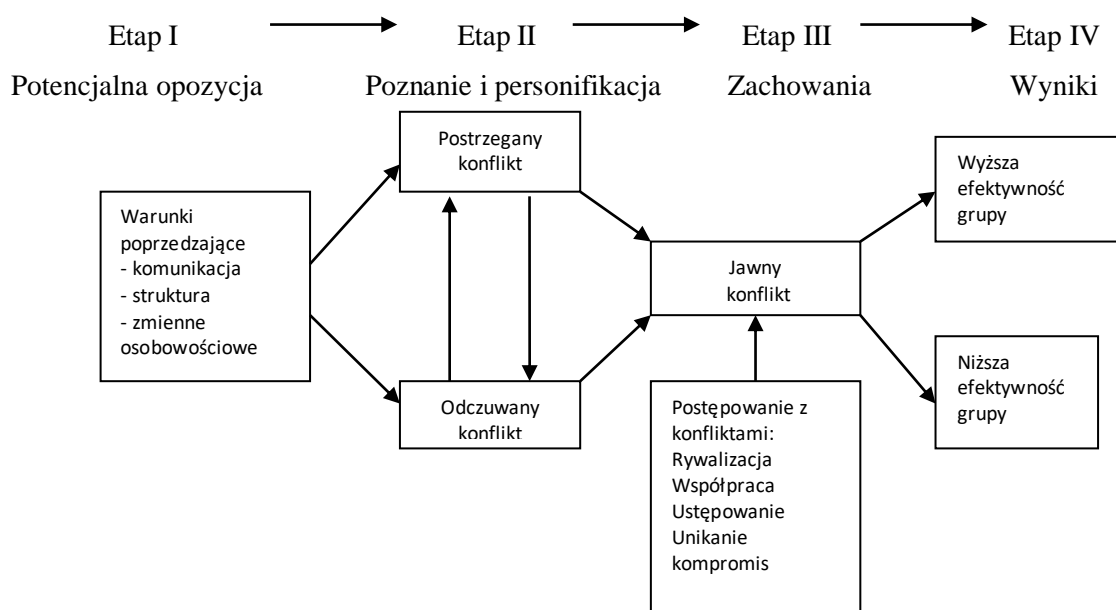
Jak wskazuje B. Mayer (2000), konflikt powinien być definiowany w trzech płaszczyznach:

- poznawczej – oznacza świadomość, że cele i interesy dwóch stron nie są tożsame, a osiągnięcie własnych zamierzeń nie jest możliwe bez udziału drugiej strony;
- emocjonalnej – obejmuje całokształt reakcji emocjonalnych powstających w odpowiedzi na sytuację nieakceptowaną przez osobę. Na tej płaszczyźnie można zaobserwować konflikty wewnętrzne, nie posiadające partnera sporu. Mimo to, emocje złości, frustracji, smutku czy żalu wskazują na odbiór zaistniałej sytuacji jako konfliktowej;
- behawioralnej – dotyczy działań podejmowanych przez strony sporu w celu zniwelowania powstałego napięcia. Obejmuje zarówno adaptacyjne i budujące strategie, takie jak tworzenie nowych rozwiązań, merytoryczna dyskusja, otwartość w komunikacji lub destrukcyjne, związane z wymuszaniem władzy, naruszaniem granic.

C. Moore (2016) wyróżnił pięć rodzajów sytuacji konfliktowych z uwagi na ich źródło:

- Konflikt relacji – często ma silnie destrukcyjny przebieg i skierowany personalnie przeciwko partnerowi sporu. Powstaje wskutek oceny sytuacji w oparciu o błędne przekonania, niewłaściwą komunikację lub stereotypowe ujęcie tematu. Towarzyszą mu na ogół silne emocje, zaś do jego rozwiązania konieczne jest sprowadzenie go na płaszczyznę merytoryczną;

- Konflikt danych – ma swoje źródło w niewłaściwym rozumieniu danych lub rozbieżnych informacjach posiadanych przez strony sporu. Nieprawidłowa, niedokładna interpretacja, brak danych, różnice w procedurze gromadzenia informacji prowadzą do rozbieżnych wniosków. Rozwiązanie konfliktu możliwe jest poprzez uzgodnienie treści danych;
  - Konflikt wartości – oparty o odmienne wartości, wyznawane przez osoby tkwiące w konflikcie. Może być związany z wartościami osobistymi, poczuciem i postrzeganiem własnej wartości, a w szerszym kontekście może być umocowany w odmiennej interpretacji norm społecznych, rozbieżnościach wynikających z religii, filozofii, tradycji. Jego źródło jest najgłębiej zakorzenione w uczestnikach sporu, przez co porozumienie często jest bardzo trudne;
  - Konflikt interesów – wynika z odmiennych dążeń osób lub grup społecznych. Interesy mogą być zdefiniowane jako „rzeczowe” (czas, środki finansowe, liczba zadań), „proceduralne” – sposób prowadzenia negocjacji oraz „psychologiczne”, obejmujące m.in. poszanowanie drugiej osoby, poczucie zaufania, samoocenę;
  - Konflikt strukturalny – ma podłoże w społecznej strukturze sytuacji konfliktowej. Może zatem wynikać z nierównowagi w dostępie do zasobów, informacji czy innych dóbr niezbędnych do zaspokojenia potrzeb. Skutkuje to nierównowagą sił, odmiennym rozmieszczeniem przestrzennym czy zadaniami związanymi z pozycją społeczną. Ten rodzaj sporu przeradza się w konflikt wartości, interesów lub relacji (Zawilska, 2016).
- P. Robbins (2008, za: Martusewicz, 2018) proponuje zilustrowanie przebiegu konfliktu w postaci następującego schematu (Rysunek 19):



**Rysunek 19.** Przebieg konfliktu. Źródło: Robbins, 2008 za: Martusewicz, 2018, s. 7.



Konflikt powstaje zawsze w oparciu o układ przedmiotów sporu. Należą do nich: niewłaściwa komunikacja, struktura zespołu, cechy osobowości poszczególnych członków grupy. Początkowo, konflikty na ogół mają formę ukrytą. Są odczuwane i coraz szerzej odczuwane przez osoby będące w zespole oraz dołączające do niego. Brak stosownej reakcji prowadzi do wyłonienia się konfliktu jawnego. W trzecim etapie musi nastąpić stosowna reakcja, która prowadzi do obniżenia lub wzrostu efektywności zespołu. Prawidłowo rozwiązany spór może pozwolić na pogłębienie zaufania, innowacyjne pomysły i wyższą motywację do działania. Nieprawidłowe strategie, niedostosowane do sytuacji przynoszą natomiast pogorszenie współpracy i niechęć do dalszego współdziałania w zespole. M. Plucińska (2014) podkreśla, iż zrozumienie sytuacji konfliktowej wymaga obserwacji postaw jej uczestników, sposobu komunikowania się, dokładnego przebiegu oraz czynników stymulujących jego eskalację lub łagodzenie (Rahim, 1983 za: Roszkowska, 2011). Strategie rozwiązywania konfliktów obejmują aspekt dwuwymiarowy:

- asertywność-brak asertywności;
- współpraca – brak współpracy.

W ten sposób powstaje typologia pięciu stylów rozwiązywania konfliktów, wykorzystana przez K. Thomasa i R. Klimanna w narzędziu badawczym (1983). Wskazali tym samym, iż każdy człowiek posiada dominujący styl zarządzania konfliktem, który jest zmienną mierzalną, kwalifikowanym zgodnie z poniższym rozróżnieniem:

- Unikanie – to odrzucenie sporu jako sytuacji względnie pozytywnej. Redukcja napięcia związanego z zaistniałym sporem jest osiągana poprzez pomijanie, przesuwanie rozmowy w czasie lub bagatelizowanie zaistniałego konfliktu. W efekcie, niemożliwym jest osiągnięcie celów i dążeń żadnej ze stron, ponieważ niezgodność pozostaje niewyjaśniona. Wynika z postawy niskiej współpracy oraz niskiej asertywności osoby i jest pozytywny wyłącznie w sprawach, gdzie przedmiot sporu jest mało znaczący.
- Rywalizacja – oznacza dążenie do rozwiązania sporu w sposób korzystny wyłącznie dla jednej strony, nawet za cenę utraty dobrej współpracy. Wiąże się z wysokim poziomem asertywności i niską chęcią współpracy. Osoba preferująca styl rywalizacyjny za wszelką cenę dąży do własnej wygranej, ukazania wyższości własnych racji oraz uznaje wyłącznie rozstrzygnięcie „wygrany - przegrany”. Styl ma pozytywny wymiar w działaniach kryzysowych, z presją czasu.

- Współdziałanie – wskazuje na wysoką współpracę i wysoką asertywność u partnera sporu. Osoba preferująca ten styl traktuje konflikt jako wyzwanie, szansę na pogłębienie relacji społecznej lub uzyskanie innowacyjnych rozwiązań.
- Kompromis – styl preferowany przez osobę o umiarkowanym poziomie asertywności i przeciętnej kooperatywności. Zakłada, że każda ze stron może być częściowo wygrana, rezygnując z pełni swoich dążeń na rzecz przyjęcia części argumentów lub dążeń drugiej strony sporu. Nie zakłada jednak wypracowania nowego rozwiązania, a jedynie uzgodnienie dążeń możliwych i niemożliwych do realizacji.
- Dostosowanie – to rezygnacja z własnych dążeń na rzecz realizacji wszystkich postulatów drugiej strony. Wynika z faktu, iż konflikt może doprowadzić do zerwania lub poważnego naruszenia relacji społecznej, która jest postrzegana jako wartościowa. Może wiązać się również z głębokim przekonaniem, iż konflikt u podstaw jest zjawiskiem niszczącym, negatywnym. Jest powiązany z niską asertywnością i wysoką współpracą u osoby preferującej ten styl (Puppel, Krawczak, 2018). Rozróżnienie jest często wykorzystywane w badaniach różnorodnych społeczności (Korczyński, Kwiatkowska, 2014).

R. Mrówka (2006), odnosząc się do praktycznych doświadczeń organizacyjnych podkreśla, że efektywne rozwiązywanie konfliktów stanowi jedną z najważniejszych kompetencji menedżerskich. Dzieje się tak, gdyż konflikt w organizacji może nie tylko niszcząco wpływać na kondycję psychofizyczną pracowników, ale także istotnie obniżać efektywność realizowanych zadań. Wśród przyczyn konfliktów w organizacjach, literatura przedmiotu wskazuje:

- nierównomierny podział zasobów;
- nepotyzm;
- zmiany organizacyjne;
- wprowadzanie nowych technologii;
- niewłaściwą organizację pracy;
- niejasności w zakresie obowiązków;
- nieprzestrzeganie procedur i zasad organizacyjnych (Cichobłaziński, 2008).

Współczesne trendy zarządzania zasobami ludzkimi pozwalają na zmianę sposobu myślenia o konfliktach i sposobach ich rozwiązywania. W tabeli zestawiono ewolucję stereotypowego podejścia na temat funkcji sporów w przedsiębiorstwach (Tabela 7):

**Tabela 7.** Ewolucja mentalna ujęcia konfliktu w organizacji. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Martusewicz, 2018, s. 18.

Pogląd tradycyjny	Ujęcie współczesne
Konfliktów należy unikać	Konflikt jest nieunikniony
Powodem konfliktu są błędy w zarządzaniu	Konflikt ma wiele przyczyn: organizacyjnych, wynikających z różnic w wartościach, dążeniach, dostępie do informacji itp.
Konflikt uniemożliwia efektywne funkcjonowanie organizacji	Konflikt może poprawiać lub obniżać efektywność funkcjonowania organizacji
Lider ma na celu zapobieganie konfliktom	Lider ma na celu właściwe zarządzanie konfliktem

Jak wskazuje powyższa tabela, zmianie uległo nie tylko postrzeganie konfliktowej sytuacji jako optymalnej dla organizacji, ale także rola lidera w ich efektywnym rozwiązywaniu. Dawniej uważano, iż przywódca powinien zapobiegać wszelkim sporom. Współcześnie dostrzeżono, iż rola lidera powinna polegać na właściwym zarządzaniu konfliktem.

W praktyce, działania te powinny polegać na:

- rozpoznaniu uczestników konfliktu;
- wyjaśnianiu źródeł i przyczyn sporów;
- wczesnym identyfikowaniu potencjalnych sytuacji konfliktowych;
- ocenie wagi i hierarchię celów stron sporu;
- analizie struktury konfliktu;
- dobraniu odpowiedniej strategii rozwiązania sporu (Gregorczyk, 2008).

Wśród wymienionych zadań lidera w zakresie zarządzania konfliktem jest przede wszystkim jego ujawnienie i identyfikacja przyczyn. Jak wskazuje M. Skoczylas (2014), brak wykrycia źródeł konfliktu w przedsiębiorstwie może prowadzić do frustracji, która skutkuje obniżeniem wydajności pracy, nieusprawiedliwioną nieobecnością, agresją, niechęcią do realizacji zadań czy odejściem z pracy. Dlatego też, kompetencje lidera w zakresie radzenia sobie w sytuacjach konfliktów stanowią niezwykle cenną umiejętność skutecznego przywódcy.

Wydaje się, że w środowisku jednostki wojskowej brak jest miejsca na zagadnienie zarządzania konfliktem. Żołnierz, wysoce zdyscyplinowany, powinien realizować polecenia i rozkazy przełożonych. Praktyka pokazuje, że w organizacjach o wysokim

stopniu zdyscyplinowania konflikty mają raczej charakter ukryty niż jawny. Dlatego też od przywódcy wymaga się tym bardziej umiejętnego prowadzenia rozmów i negocjacji tak, by zidentyfikował źródła sporów i przyjął odpowiednią strategię zarządzania nimi. W tym celu pomocna może okazać się zdolność negocjacji, gdzie „*celem nie jest zniszczenie przeciwnika, ale skuteczna ochrona własnych interesów i uzyskanie maksimum dających się w danych warunkach osiągnąć korzyści*” (Suchar, 2007, s. 96). Negocjacje to proces, mający na celu zmodyfikowanie potrzeb stron w taki sposób, aby finalnie uzyskać porozumienie akceptowalne przez obie strony. Zbliżonym pojęciem, stosowanym w strukturach wojskowych są mediacje. W polskim prawie regulują ją głównie zapisy Kodeksu postępowania cywilnego (Dz.U. z 2011 r., nr 85, poz. 458, z późn. zm.). Jest rozumiana jako dobrowolne pozasądowe działanie w ramach przedmiotu sporu, gdy możliwe jest zawarcie ugody między stronami. Prowadzona jest przez osobę asystującą, przejawiającą się następującymi cechami:

- bezstronność;
- obiektywizm;
- dbałość o równość stron konfliktu w czasie rozmów;
- dbałość o właściwą atmosferę szacunku i zachowania godności;
- nie proponowanie rozwiązań, pozostawiając stronom przestrzeń do ustalania warunków ugody (Kula, 2015).

Do ról mediatorów wyznaczane są osoby funkcyjne (np. mężowie zaufania odpowiednich korpusów), przełożeni lub przeszkoleni mediatorzy cywilni lub wojskowi. Należy jednak pamiętać, iż osoba prowadząca mediacje nie powinna należeć do korpusu niższego niż strony sporu, co jest uwarunkowane zapisami Regulaminu Ogólnego Sił Zbrojnych RP. Starszy stopniem nie może bowiem wyrażać krytycznych opinii w obecności niższych stopniem wojskowym oraz innych osób. Ma to na celu ochronę godności i autorytetu wynikającego z hierarchii służbowej.

## 4. Samoocena

Od czasów W. Jamesa, który jako pierwszy poruszył kwestię samooceny w psychologii, pojęcie „self-esteem” stało się jednym z trzech najchętniej opisywanych konstruktów w psychologii (Szpitalak, Polczyk, 2015). W literaturze przedmiotu, pojęciami stosowanymi zamiennie są „poczucie własnej wartości” oraz „samoakceptacja” – rozumiana jako pozytywne ustosunkowanie do własnej osoby (Kata, 2018). W. James ujmował ją jako stosunek osiągnięć jednostki do posiadanych przez nią aspiracji. Dziś mówi się o tym zagadnieniu jako rozbieżności pomiędzy posiadaniem przez człowieka Ja idealnym i Ja realnym (Higgins, 1987). Im wyższa rozbieżność tym niższy poziom mierzonej w ten sposób zmiennej. E. Aronson określił samoocenę jako dokonywanie szacowania wartości samych siebie – poziomu oceny własnej wartości jako wystarczająco pozytywnej (Aronson, 1997).

Definitywnie, możemy wyróżnić dwa rodzaje ujęcia samooceny: akcentujące komponent poznawczy, a więc percepcję siebie oraz te, które postrzegają samoocenę przez pryzmat komponentu emocjonalnego – odczuć wobec własnej osoby (Smesler, 1989, za: Szpitalak, Polczyk, 2015). Pierwsze ujęcie nazywane jest czasem przez badaczy „samooceną globalną” czy „globalnym samowartościowaniem”. W ten sposób, według najpowszechniej przyjmowanej definicji M. Rosenberga (1965, s. 30-31) samoocena jest postawą wobec siebie samego jako jednego z obiektów w otaczającej rzeczywistości. Według badacza, wysoki poziom samooceny oznacza poczucie bycia „wystarczająco dobrym”, zaś jej niski poziom obejmuje odrzucenie własnego Ja. Nie wymagane jest jednak odniesienie od postrzegania innym, zatem wysoka samoocena nie musi oznaczać percepcji siebie jako osoby bardziej wartościowej od innych (Łaguna, Lachowicz-Tabaczek, Dzwonkowska, 2007).

Mając na uwadze, iż samoocena jest postawą – można wskazać trzy komponenty:

1. Poznawczy (przekonania, opinie);
2. Emocjonalny (poziom zadowolenia z siebie);
3. Behawioralny (ocena postępowania).

Powyższe komponenty mogą być zastosowane do czterech sfer życia człowieka (Kata, 2018):

1. Ja fizyczne;
2. Ja moralno – etyczne;

3. Ja osobiste;
4. Ja społeczne.

Zależnie od przedstawionej definicji, każdy z autorów uwzględnia nieco inne komponenty samooceny. Poniżej przedstawiono zbiorcze zestawienie podejść terminologicznych do obszarów i poziomów samooceny (Tabela 8).

**Tabela 8.** Definityjny zakres pojęcia „samoocena”. Źródło: *Góralewska-Słońska, 2011, s. 98.*

Autor definicji	Obszary będące podstawą do oceny samego siebie						
	Właściwości fizyczne		Cechy osobowości			Relacje z ludźmi	
	Wygląd	zdrowie	zdolności	emocje	motywacja	Rodzina	społeczeństwo
Kozielecki	X	X	X	X	X	X	X
Maciejewska	X		X				X
Niebrzydowski	X		X				
Rosenberg			X			X	
Reykowski			X				

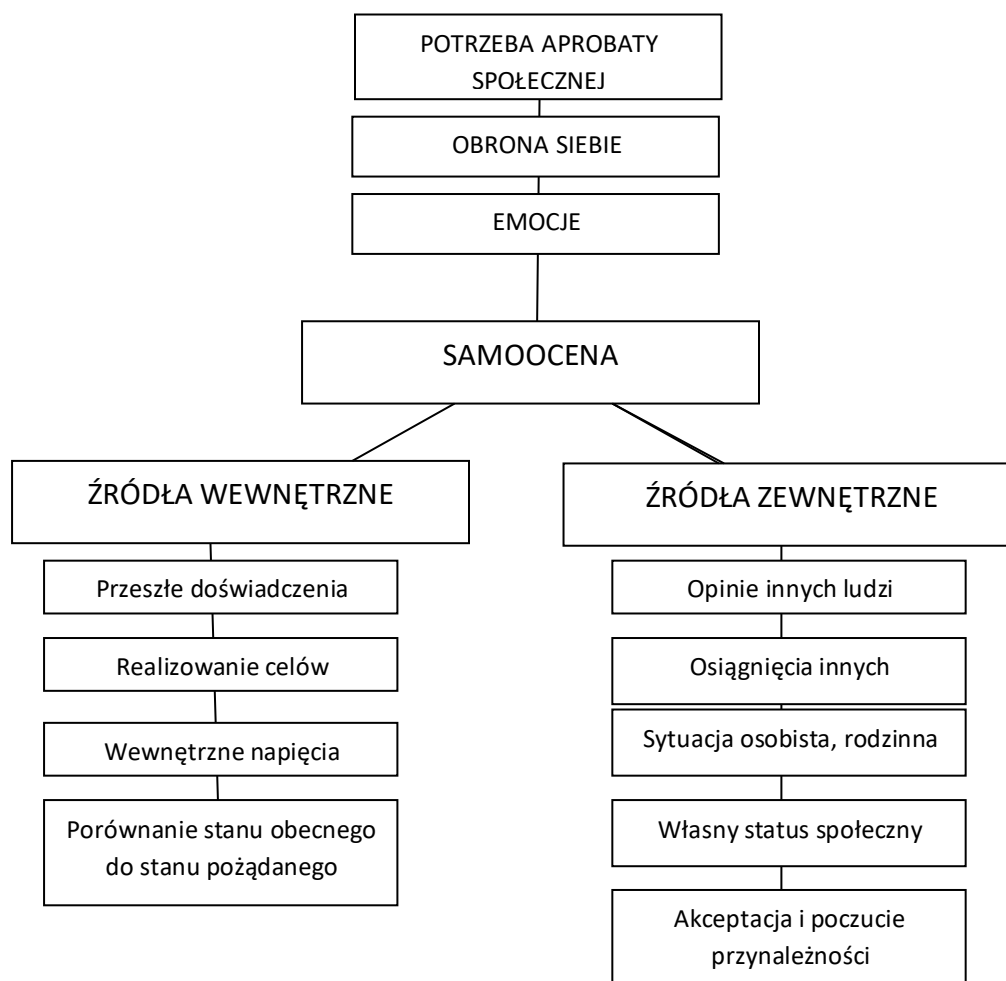
Zgodnie z tabelą, najszersze ujęcie przedstawia J. Kozielecki, określając samoocenę jako zespół sądów i przekonań dotyczących wyglądu, cech charakteru, własnej dojrzałości emocjonalnej, aspiracji życiowych oraz relacji z innymi, zdobywana w czasie poznania celowego lub niezamierzonego, zwieńczonego metarefleksją o sobie (Kozielecki, 1986). Inni badacze nie różnicują poszczególnych obszarów, zbierając je raczej w grupy dotyczące przekonań o posiadanych cechach osobowości (Rosenberg i Reykowski) oraz interakcjach społecznych (Rosenberg). Podążając w kierunku pogłębienia szczegółowości definicji, należy określić pojęcie samoocen specyficznych. Dotyczą one postrzegania siebie w określonych obszarach funkcjonowania, na co zwraca uwagę S. Epstein (1980, za: Fecenec, 2008). Określa on samoocenę jako element systemu Ja, bezpośrednio regulujący proporcję między doświadczeniami przyjemnymi i awersyjnymi. Podobnie jak cała struktura Ja, ma hierarchiczną strukturę:

1. Poziom najniższy – bardzo szczegółowe oceny siebie w odniesieniu do konkretnych zdarzeń i doświadczeń;
2. Poziom środkowy – zbiór samoocen specyficznych, prezentowanych w obszarach takich jak: atrakcyjność fizyczna, witalność, popularność, bycie kochanym i inne;

3. Globalna samoocena – konsoliduje oceny przebiegające na niższych piętrach, stanowi uogólnioną opinię o sobie (Fecenec, 2008).

W ujęciu S. Epsteina, samoocena pozwalająca na asymilowanie doświadczeń przyjemnych i przykrych, rozbudowując poznawczą sieć samowiedzy. Można zatem wskazać, iż pełni funkcję regulacyjną, mającą bezpośredni wpływ na tożsamość jednostki.

Mając na uwadze strukturę przedstawioną przez autora, wskazać należy źródła samooceny (Rysunek 20):



**Rysunek 20.** Źródła samooceny. Źródło: opracowanie własne na podstawie Góralewska-Słońska, 2011, s. 100.

Samoocena powstaje zatem w odpowiedzi na konieczność samoregulacji – odpowiadając na potrzebę aprobaty społecznej, ochrony ego i reakcje emocjonalne. Całość samowiedzy posiada determinanty wewnętrzne, do których należą przede wszystkim doświadczenia minionych sytuacji, w których jednostka podejmowała określone działania. Istotne są także cele i odniesienie własnych osiągnięć do „Ja idealnego” – czyli

pożądanego stanu. Znaczna rozbieżność między stanem pożądanym a rzeczywistym będzie prowadzić do:

- podniesienia poziomu samooceny (stan rzeczywisty bardziej pozytywny niż pożądaný);
- obniżenia poziomu samooceny (stan pożądaný znacząco wyższy niż obecny).

Wśród determinantów zewnętrznych znajdują się przede wszystkim opinie innych, a także własna refleksja na temat osiągniętych celów. To każde spostrzeżenie, które przez pryzmat doświadczeń innych ludzi reguluje wiedzę o sobie. Ważne są także aspekty emocjonalne – poczucie akceptacji czy przynależności do grup, np. społeczności rodzinnej.

Równocześnie, samoocena nie tylko może być oceniana w poszczególnych sferach życia, ale przede wszystkim na nie oddziałuje. Jak zauważa A. Turowska (2008), początkowo badania nad samooceną obejmowały głównie związek niskiej samooceny z zaburzeniami z dziedzin psychologii klinicznej. Właśnie dlatego, wysoki jej poziom utożsamiano z wysoką motywacją osiągnięć, a przez to – znaczącym rozwojem gospodarczym społeczeństwa. Badania pozwalały wówczas uznać, iż wysoki poziom samooceny decyduje o lepszym przystosowaniu i wyższym poziomie jakości życia jednostki. Dziś pojawia się coraz więcej badań wskazujących, iż kluczem do wysokiego dobrostanu jest nie tyle wysoka, co adekwatna samoocena. Zdarza się bowiem, że w sytuacjach społecznie trudnych wysoki poziom samooceny skutkuje zerwaniem relacji, poszukiwaniem nowych partnerów, a także przedstawianiem siebie w sposób bardziej korzystny, a przez to fałszywy (Wojciszke, 2011, Baumeister i WSP. 2003 za: Kucharski, Rzepa, 2017). Równocześnie, podtrzymywanie właściwego poziomu samooceny ma dla człowieka fundamentalne znaczenie. Wynika to z faktu, iż zagrożenie pozytywnego obrazu siebie, koncepcja Ja może ulec zniszczeniu. Wówczas jednostki mogą uciekać się do strategii samoutrudniania – podejmowania działań powyżej własnych możliwości, by móc ulokować porażkę w trudności zadania, a nie braku odpowiednich kompetencji (Turowska, 2008).

Współczesne doniesienia z badań budują dystans wobec podstawowej roli omawianego konstruktów w każdej dziedzinie aktywności człowieka. Pewnym jest, iż silnie wiąże się z poziomem aktywności człowieka oraz przeżywanych stanach emocjonalnych, jednakże nie wykazuje się tak istotnych korelacji z zachowaniami zadanowymi. Z kolei wśród źródeł samooceny wyróżnia się przede wszystkim wychowanie i oddziaływanie społeczne (Lachowicz-Tabaczek, Śniecińska, 2008). Równocześnie, przyjmuje się iż w 30-40% jest ona uzależniona od czynników genetycznych (Neiss i in., 2006 za: Chaillot, 2016). Pomiar samooceny dokonuje się na ogół za pomocą narzędzi samoopisowych,



a jej rodzaje są spolaryzowane w wymiarach: wysoka - niska, adekwatna - nieadekwatna, stała - niestabilna, pewna - zagrożona, pozytywna - negatywna (Fecenec, 2008). Niezależnie od zastosowanego kryterium, poziom samooceny jest jednym z istotnych wymiarów postrzegania siebie, mającym wpływ na funkcjonowanie społeczne, prawdopodobnie także w odniesieniu do kompetencji przywódczych.

L. Kanarski i B. Rokicki (1998) dokonują analizy wpływu poziomu samooceny dowódcy na podejmowane przez nich zadania w jednostkach wojskowych. Zauważają, iż w odniesieniu do oceny własnych możliwości najbardziej niebezpieczna wydaje się trwała tendencja do nierealistycznej oceny samego siebie. W przypadku zaniżonego poczucia własnej wartości, dowódca będzie przyjmował aktywność nakierowaną na unikanie pokonywania problemów, wycofywanie się z pola walki i pomijanie trudniejszych zadań. Takie działanie w skutkach niesie za sobą utrwalenie zaniżonej samooceny wzorem „samospelniającej się przepowiedni”. Nieadekwatnie wysoka samoocena może z kolei prowadzić do podejmowania zadań zbyt trudnych dla dowódcy i zespołu. W konsekwencji, może prowadzić do błędnego wykonania zadania, osłabienia wzajemnej współpracy, spadku zaufania do przywódcy, przeciążenia zadaniami oraz wypalenia zawodowego. To z kolei jednoznacznie obniża zdolności przywódcze i w konsekwencji – poziom samooceny lidera.

## **ROZDZIAŁ V.**

### **Metodologiczne założenia badań własnych**

#### **1. Przedmiot i cel badawczy**

Przedmiot badań niniejszej dysertacji stanowiła analiza poziomu kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych, rozpatrywana w aspekcie wybranych psychospołecznych uwarunkowań takich jak: cechy osobowości, cenione wartości życiowe, preferowany styl rozwiązywania konfliktów, poziom samooceny.

Tak określony główny cel badań implikuje następujące cele szczegółowe:

1. Analiza poziomu kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych w obszarach: skuteczność osobista, skuteczność zespołowa, efektywność zawodowa, tożsamość społeczna i organizacyjna.
2. Charakterystyka wybranych psychospołecznych uwarunkowań kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych.
3. Określenie zależności między poziomem kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych a wybranymi psychospołecznymi uwarunkowaniami funkcjonowania zawodowego.
4. Ukazanie implikacji praktycznych pozwalających na poprawę jakości wykonywania zadań dowódczych przez podoficerów Sił Powietrznych z perspektywy profilu kompetencyjnego.

#### **2. Problemy badawcze i hipotezy robocze**

Główny problem badawczy powyższej dysertacji wyrażony jest w postaci następującego pytania:

**Czy istnieje, a jeśli tak to jaki ma charakter, zależność między poziomem kompetencji przywódczych a wybranymi psychospołecznymi uwarunkowaniami funkcjonowania zawodowego podoficerów Sił Powietrznych?**

Tak przedstawione pytanie pozwala na sformułowanie następującej hipotezy roboczej:

*H: Występuje istotny związek między poziomem kompetencji przywódczych a wybranymi psychospołecznymi uwarunkowaniami funkcjonowania zawodowego podoficerów Sił Powietrznych. Siła tych związków zależy będzie od natężenia wartości analizowanych zmiennych (por. Aidar, 2007; Kraczla, 2017; Bruno i Lay, 2008; Chandolia, Anastasiou, 2020, Crocker i Park, 2004).*

Szczegółowa analiza problemu badawczego umożliwi postawienie następujących pytań szczegółowych:

1. Jaki jest poziom kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych?
2. Czym charakteryzują się wybrane psychospołeczne uwarunkowania funkcjonowania zawodowego, takie jak: cechy osobowości, preferowane wartości życiowe, preferowany styl rozwiązywania konfliktów, poziom samooceny?
3. Jaka jest zależność między poziomem kompetencji przywódczych a wybranymi psychospołecznymi uwarunkowaniami funkcjonowania zawodowego podoficerów Sił Powietrznych?

Do problemu pierwszego sformułowano następujące pytania szczegółowe:

1. Jaki jest ogólny poziom kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych?
2. Jaki jest poziom skuteczności osobistej (skuteczność, samodzielność, nastawienie na wynik, odporność na stres, komunikatywność) podoficerów Sił Powietrznych?
3. Jaki jest poziom skuteczności zespołowej (integrowanie zespołu, wywieranie wpływu, motywowanie, delegowanie zadań, zarządzanie konfliktami) w badanej grupie?
4. Jaki jest poziom efektywności zawodowej (samodoskonalenie, biegłość techniczna i informatyczna, kreatywność, działalność w środowisku wojskowym, działanie w środowisku międzynarodowym) w badanej grupie?
5. Jaki jest poziom tożsamości społecznej i kulturowej (kształtowanie morale, kreowanie wizerunku, kształtowanie postaw, przestrzeganie fundamentu organizacji i wyznawanych wartości) podoficerów Sił Powietrznych?

Do problemu drugiego sformułowano następujące pytania szczegółowe:

1. Jaki jest poziom cech osobowości (neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość, sumienność) podoficerów Sił Powietrznych?

2. Jakie wartości życiowe preferują podoficerowie Sił Powietrznych?
3. Jakie style rozwiązywania konfliktów charakteryzują grupę badaną?
4. Jaki poziom samooceny przejawiają podoficerowie Sił Powietrznych?

Do problemu trzeciego sformułowano następujące pytania szczegółowe oraz hipotezy robocze:

**1. Jaki jest związek między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych podoficerów SP a cechami osobowości?**

*H1: Wysoki poziom kompetencji przywódczych współwystępuje z wysokim poziomem sumienności, ekstrawersji i niskim poziomem neurotyczności w badanej grupie.*

Jak wskazuje J. Aidar (2007), poszukiwania powiązań między cechami osobowości a efektywnym przywództwem to podłoże współczesnych koncepcji przywództwa. Do końca lat 40. XX wieku koncepcje cech wiązały się bowiem z tworzeniem list „cech przywódczych”. Z uwagi na fakt, iż cechy osobowości w ujęciu P. Costy i R. McCrae stały się czytelnym wskaźnikiem zachowań organizacyjnych, w literaturze przedmiotu istnieją liczne opracowania empiryczne potwierdzające korelację między zmiennymi.

Dokonując metaanalizy 222 wyników współzmienności z 73 badań, T. Judge i współpracownicy (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002) zaobserwowali, że model Wielkiej Piątki koreluje z kompetencjami przywódczymi na poziomie 0,48, gdzie najsilniejszy związek wykazano dla cechy ekstrawersji (0,31), nieco niższy dla sumienności (0,28), otwartości na doświadczenie i neurotyczności (0,24). Najmniejszy związek wykazano w przypadku poziomu ugodowości (0,08).

M. Kraczla (2017) w oparciu o literaturę przedmiotu wskazuje na układ cech osobowości stanowiący prognostyk właściwych zachowań menadżerskich. Wysoki poziom otwartości, ekstrawersji oraz niski poziom neurotyczności potwierdza przedstawione powyżej wyniki metaanalizy. Badania kandydatów na oficerów potwierdzają uzyskany powyżej, pożądany profil osobowości w aspekcie kompetencji przywódczych – wysoki poziom sumienności i ekstrawersji przy niskim poziomie neurotyczności (Mokrzycki, 2021). Jednakże, akcentuje on konieczność uzyskania umiarkowanego poziomu nasilenia cechy sumienności oraz ugodowości. Badania prowadzone w środowisku wojskowym prezentują nieco odmiennie wyniki. Wśród australijskich oficerów, wysokie kompetencje

przywódcze związane były z wysokim poziomem sumienności, otwartości na doświadczenie oraz niskim poziomem ekstrawersji (McComarck, Mellor, 2002).

## **2. Jakie korelacje występują między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a preferowanymi wartościami życiowymi podoficerów Sił Powietrznych?**

*H2: Wysoki poziom kompetencji przywódczych współwystępuje z preferowaniem wartości związanych z rozwojem relacji społecznych.*

Jak zauważają L. Bruno i E. Lay (2008), wartości życiowe stanowią jeden z kluczowych wyznaczników efektywnego funkcjonowania menedżerów na powierzonych im stanowiskach. Aspiracje życiowe decydują bowiem o sile i kierunku motywacji wewnętrznej, determinującej ludzkie zachowanie. Powyższa obserwacja została rozszerzona przez twórców koncepcji przywództwa (Tannenbaum, Schmidt, 1958, Covey, 1990). W polskojęzycznej literaturze brak jest badań poszerzających niniejsze zagadnienie, literatura przedmiotu nie prezentuje także wyników w dziedzinie wojskowości. Przeprowadzone dotychczas badania wskazują na niejednoznaczne doniesienia, zależnie od kultury organizacyjnej, społecznej oraz wybranej koncepcji przywództwa. L. Bruno i E. Lay (2008) wskazują, iż efektywni przywódcy cenią wyżej wartości ekonomiczne, teoretyczne (wiedzę) niż społeczne czy estetyczne. Odmienne wyniki uzyskał R. Prada-Ospina, R. Zarate-Torres i F. Rey (2020). Przywódcy transformacyjni preferują uczciwość, szczerłość, duchowość i dążenie do osiągnięć, zaś w najniższym stopniu bogactwo i prestiż. Równocześnie, w badaniu nie wykazano istotnych statystycznie korelacji między efektywnością przywództwa a wyznawanymi wartościami. Koncepcja przywództwa opartego na wartościach wskazuje na konieczność balansu między wartościami osobistymi, społecznymi i budowania relacji między nimi (Prilleltensky, 2000). Równocześnie, niemal wszyscy badacze teoretycy i praktycy podkreślają, że dla efektywności przywództwa konieczna jest spójność wartości osobistych i preferowanych przez organizację (Žydzīūnaitė, 2018). Analiza wartości życiowych żołnierzy wskazuje, iż żołnierze zawodowi preferują wartości zorientowane na relacje społeczne, następnie harmonię psychofizyczną, pozostawiając jako ostatnie troskę o zaspokojenie materialne (Jagiełło, 2021). Aspiracje nakierowane na stabilność wewnętrzną, orientację społeczną podkreślają również wyniki badań pilotów wojskowych (Bera, 1999, Piskorz, 2012). Jednocześnie, brak jest doniesień o istotnych statystycznie korelacjach między wyznawanymi wartościami a poziomem kompetencji przywódczych żołnierzy, co stanowi jeden z celów niniejszej pracy.

### **3. Jaka jest zależność między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a stylem rozwiązywania konfliktów, preferowanym przez badanych?**

*H3: Wysoki poziom kompetencji przywódczych u podoficerów Sił Powietrznych współwystępuje z preferowaniem stylu skoncentrowanego na współdziałaniu i kompromisie.*

Współcześnie, coraz częściej akcentuje się związek między poziomem kompetencji przywódczych oraz umiejętnością kierowania ludźmi a preferowanym stylem rozwiązywania konfliktów przez zarządzającego (Chandolia, Anastasiou, 2020). Dzieje się tak od momentu, gdy zaakceptowano konflikt społeczny jako nieodłączny element funkcjonowania grupy zespołowej (Schroeder, 2015, Darling and Walker, 2001). Badania w obszarze tej tematyki opierają się głównie na powiązaniu stylu przywództwa oraz stylu zarządzania konfliktem (Stanley, 2004). Jak wskazują badania prowadzone przez T. Saeed i współpracowników (Saeed, Almas, Anis-u-Haq, Niazi, 2014) przywództwo transformacyjne wiąże się z dominacją stylu opartego na współdziałaniu, styl przywództwa transakcyjnego jest reprezentowany przez menadżerów o kompromisowym stylu rozwiązywaniu sporów. Natomiast unikanie było charakterystyczne dla przywódców realizujących styl zwany leseferyzmem. Podobne wyniki uzyskano w badaniu A. Ibrahim, A. El-Shaer, N. El-Sayed (2015). W nurcie badań nad stylem rozwiązywania konfliktów akcentowany jest wpływ kultury organizacyjnej na przedstawione korelacje. W badaniu dyrektorów szkół, styl oparty na współdziałaniu oraz kompromisie jednoznacznie został uznany za najbardziej efektywny w zarządzaniu organizacją (Chandolia, Anastasiou, 2020).

### **4. Jaki jest związek między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a poziomem samooceny podoficerów Sił Powietrznych?**

*H4: Niski poziom kompetencji przywódczych współwystępuje z niskim poziomem samooceny badanych.*

Zdolności przywódcze, rozumiane jako ocena poziomu własnej asertywności oraz umiejętności przewodzenia innym, zgodnie z wielowymiarową koncepcją samooceny stanowią jeden z jej ośmiu komponentów. Korelacja tego wymiaru z ogólnym poziomem samooceny wynosi 0,66, zaś stabilność bezwzględna mierzona wskaźnikiem r-Pearsona

dla niniejszego komponentu to 0,9 (Fecenec, 2008). Kierunek postawionej hipotezy wyznaczają wyniki badań społecznego funkcjonowania badanych zależnie od poziomu samooceny. Osoby z niskim poziomem samooceny ogólnej są mało wytrwałe w realizacji celów, a w sytuacjach zadaniowych kierują się lękiem i skłonnością do unikania porażek. Odznaczają się również zewnętrzną lokalizacją kontroli, co negatywnie wpływa na zachowania przywódcze (Kernis i in., 1989, Baumeister i in., 2003, Crocker i Park, 2004). W zakresie relacji międzyludzkich, niski poziom samooceny wiąże się jednoznacznie z wycofaniem, nieśmiałością w nawiązywaniu kontaktów, zaś w zespołach zadaniowych są mniej skłonne do inicjowania własnych rozwiązań sytuacji problemowych (Baumeister, 1999).

Aby rozwiązać powyższe problemy badawcze i zweryfikować hipotezy robocze należy określić ich zmienne i wskaźniki:

**Zmienna zależna – poziom kompetencji przywódczych, którą można opisać poprzez:**

1. **Skuteczność osobistą:** skuteczność, samodzielność, nastawienie na wynik, odporność na stres, komunikatywność.
2. **Skuteczność zespołową:** integrowanie zespołu, wywieranie wpływu, motywowanie, delegowanie zadań, zarządzanie konfliktami.
3. **Efektywność zawodową:** samodoskonalenie, biegłość techniczna i informatyczna, kreatywność, działalność w środowisku wojskowym, działanie w środowisku międzynarodowym.
4. **Tożsamość społeczną i organizacyjną:** kształtowanie morale, kreowanie wizerunku, kształtowanie postaw, przestrzeganie fundamentu organizacji i wyznawanych wartości.

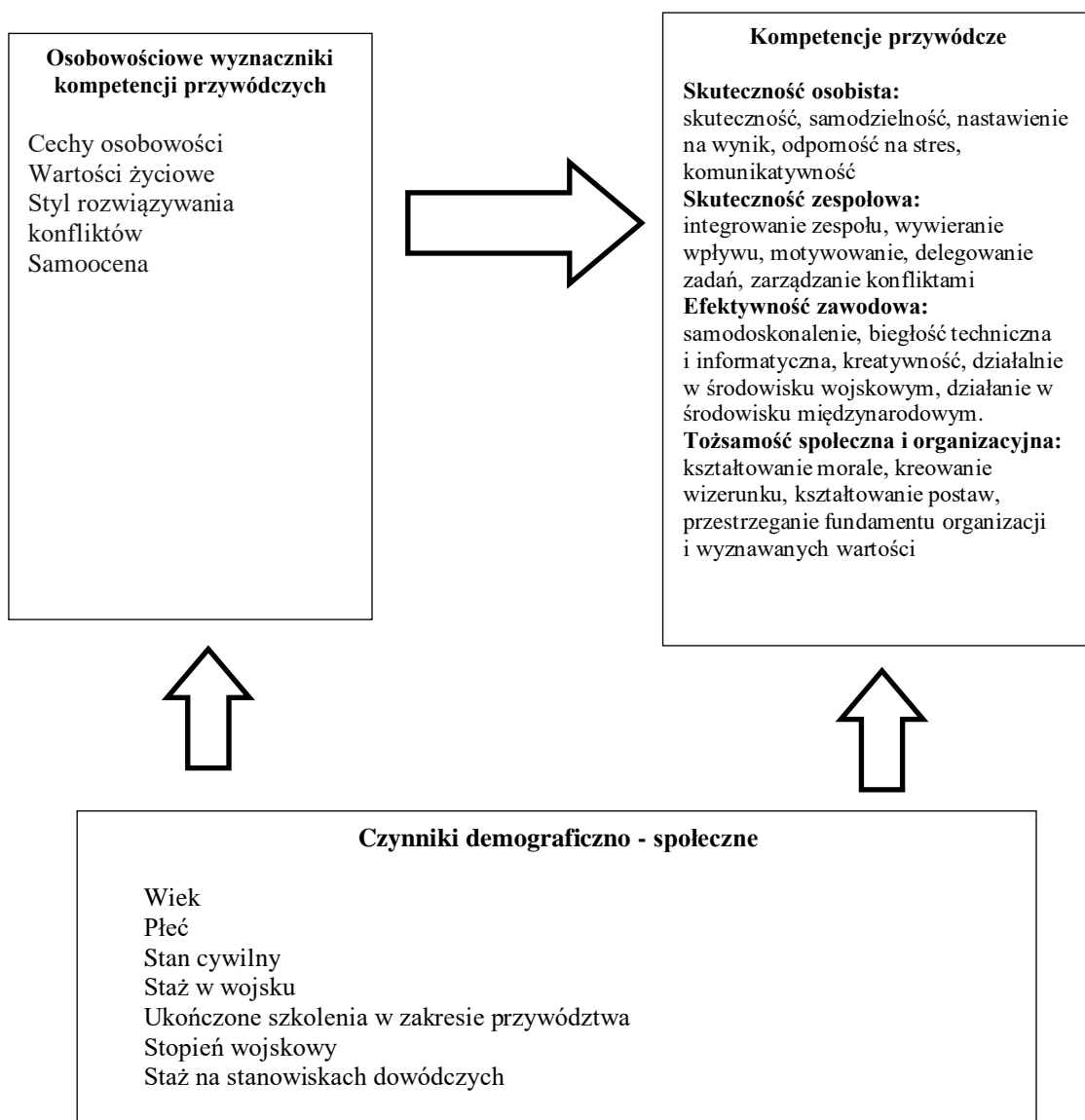
**Zmienne niezależne – wybrane psychospołeczne uwarunkowania funkcjonowania zawodowego:**

- Cechy osobowości (neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość, sumienność);
- Wartości życiowe (harmonia psychofizyczna, rozwój duchowy, zaspokojenie materialne, relacje społeczne);
- Styl rozwiązywania konfliktów (unikanie, dostosowanie, kompromis, rywalizacja, współdziałanie);

- poziom samooceny (wysoki, przeciętny, niski).

**Zmienne niezależne pośredniczące (czynniki demograficzno-społeczne):**

- Wiek;
- Płeć;
- Stan cywilny;
- Stopień wojskowy;
- Staż w wojsku;
- Staż na stanowiskach dowódczych;
- Ukończone szkolenia w zakresie przywództwa.



**Rysunek 21.** Model badawczy. Źródło: opracowanie własne



### 3. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Problematyka badań sytuuje się w nurcie badań diagnostyczno-eksploracyjnych, dlatego jako metodę badań zastosowano sondaż diagnostyczny, realizowany techniką ankietową. Wykorzystany kwestionariusz ankiety obejmował: Test Samooceny Kompetencji Przywódczych, Inwentarz Osobowości NEO-FFI Costy i McCrae'a, Indeks Aspiracji Życiowych Grouzeta, Test Rozwiązywania Konfliktów Klimanna, Skalę Samooceny SES Rosenberga oraz pytania dotyczące czynników demograficzno-społecznych.

#### **Zmienna zależna - Kompetencje przywódcze**

Pomiar za pomocą autorskiego narzędzia – Test Samooceny Kompetencji Przywódczych, zawierającego 90 pytań zawierających twierdzenia, do których badany musi ustosunkować się na pięciopunktowej skali. Im wyższy wynik, tym wyższy poziom danej kompetencji. Kwestionariusz omawia 20 kompetencji, pogrupowanych w cztery czynniki zgodnie z modelem teoretycznym. Poziom ogólny kompetencji przywódczych stanowi łączny wynik we wszystkich podskalach. Jednakże z uwagi na dalsze analizy, najistotniejszą będzie analiza czteroczynnikowa:

1. Skuteczność osobista – wskazuje na zdolność do zarządzania sobą w kontekście sytuacji zadaniowych, ocenę własnych kompetencji oraz zdolności przystosowawcze. Opisana przez następujące podskale: skuteczność, samodzielność, nastawienie na wynik, odporność na stres, komunikatywność.
2. Skuteczność zespołowa – grupa kompetencji opisujących efektywne funkcjonowanie w grupie, zdolność do budowania relacji międzyludzkich. Wynik stanowi suma w podskalach: integrowanie zespołu, wywieranie wpływu, motywowanie, delegowanie zadań, zarządzanie konfliktami.
3. Efektywność zawodowa – obszar kompetencyjny wskazujący na posiadanie wiedzy, umiejętności oraz poziom profesjonalizmu na zajmowanym stanowisku. Obejmuje: samodoskonalenie, biegłość techniczną i informatyczną, kreatywność, działalność w środowisku wojskowym, działanie w środowisku międzynarodowym.
4. Tożsamość społeczna i organizacyjna – związana z kształtowaniem postawy żołnierza w oparciu o etos służby, wartości patriotyzmu i honoru. Opisana jest poprzez:

kształtowanie morale, kreowanie wizerunku, kształtowanie postaw, przestrzeganie fundamentu organizacji i wyznawanych wartości.

### **Zmienne niezależne:**

#### **Cechy osobowości: Inwentarz Osobowości NEO-FFI Costy i McCrae**

Polska adaptacja NEO-FFI zawiera 60 pozycji, złożonych w pięć skal: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność. Każda ze skal składa się z 12 pozycji, ocenianych na pięciostopniowej skali. Wynik liczony w każdej z podskal uzyskiwany jest poprzez zsumowanie punktów zgodnie z kluczem. Kwestionariusz pozwala na diagnozę poziomu podstawowych cech osobowości (Zawadzki, Strelau, Szczepaniak i Śliwińska, 1998).

Model Wielkiej Piątki zakłada istnienie pięciu podstawowych, uwarunkowanych biologicznie cech uniwersalnych kulturowo (Costa, McCrae, 2005):

- Neurotyczność – wskazuje na zdolność do radzenia sobie ze stresem i napięciem psychicznym; jej wysoki poziom określany jest mianem nie zrównowazenia emocjonalnego. Pomiar poziomu neurotyczności pozwala prognozować zdolność do adaptacji, stabilności emocjonalnej, posiadających pragnienia i popędy na poziomie adekwatnym do okresu rozwojowego.
- Ekstrawersja – jej poziom obejmuje przede wszystkim źródło pobudzenia. Osoby wysoko ekstrawertywne potrzebują pobudzenia zewnętrznego, chętnie nawiązują kontakty społeczne oraz nie odczuwają nadmiernego zmęczenia emocjonalnego w otoczeniu licznych bodźców. Osoby uzyskujące niski poziom cechy są skłonne do pobudzenia wewnętrznego oraz niechętnie podejmują zadania ryzykowne i wysoce dynamiczne.
- Otwartość na doświadczenie – wskazuje na chęć pozyskiwania nowych bodźców, doświadczania świata w sposób odmienny od dotychczasowego. Osoby z wysokim poziomem otwartości na doświadczenie przejawiają zdolność do myślenia niekonwencjonalnego, są ciekawe nieznanymi bodźcami zmysłowymi. Niski poziom tej cechy występuje u osób przywiązanych do tradycyjnych wartości, akceptujących bodźce znane oraz konwencjonalne.
- Ugodowość – wskazuje na sposób postrzegania relacji społecznych oraz innych osób. Wysoki wynik opisuje skłonność do uległości, przesadnej wiary w dobre intencje innych oraz przyjmowanie postawy współpracującej. Niski poziom ugodowości wiąże się zazwyczaj z oceną innych jako rywali oraz trudnością w zaufaniu innym.
- Sumienność – prognostyk sukcesów akademickich, cecha wskazująca na zdolność do konsekwentnego podążania w kierunku wyznaczonego celu, nawet za cenę odrzucania

potrzeb czy gratyfikacji. Wysoki poziom tej cechy wskazuje na znaczną determinację, skrupulatność, zdyscyplinowanie, jednak jej skrajny poziom może być wskaźnikiem perfekcjonizmu.

### **Wartości życiowe: Indeks Aspiracji Życiowych Grouzet i in.**

Pomiaru hierarchii wartości życiowych podoficerów Sił Powietrznych dokonano za pomocą narzędzia Indeks Aspiracji Życiowych F. Grouzeta i współpracowników (2005) w polskiej adaptacji M. Górnik-Durose i K. Janiec (2010), w ujęciu czteroczynnikowym Ł. Jacha (2013). Kwestionariusz zawiera 48 twierdzeń ocenianych w skali 1–5, od „to jest nieważne dla mnie” do „to jest bardzo ważne dla mnie”. Wersja oryginalna wskazuje na 11 podskal:

- 1) Bogactwo – chęć posiadania dóbr materialnych;
- 2) Wizerunek – dążenie do uzyskania własnej atrakcyjności;
- 3) Popularność – chęć pozostawania rozpoznawanym i podziwianym;
- 4) Konformizm – potrzeba dopasowania się do oczekiwań społecznych;
- 5) Samoakceptacja – potrzeba postrzegania siebie jako jednostki kompetentnej i autonomicznej;
- 6) Poczucie przynależności – dążenie do utrzymania satysfakcjonujących relacji z innymi;
- 7) Wspólnotowość – pragnienie podejmowania działań społecznych;
- 8) Zdrowie – troska o dobrą kondycję psychofizyczną;
- 9) Duchowość – dążenie do pogłębiania wartości duchowych;
- 10) Hedonizm – skupienie się na przyjemności zmysłowej;
- 11) Bezpieczeństwo – dążenie do zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa fizycznego i emocjonalnego.

Z uwagi na wielość czynników, Ł. Jach (2012) ukazał nową klasyfikację aspiracji według czteroczynnikowego modelu:

- 1) Harmonia psychofizyczna – dążenie do utrzymania zdrowia psychicznego i fizycznego, szybkiej adaptacji do nowych sytuacji oraz efektywnego radzenia sobie;
- 2) Rozwój duchowy – poszukiwanie odpowiedzi na pytania egzystencjalne w filozofii lub religii oraz kierowanie się nimi w życiu;
- 3) Zaspokojenie materialne – dążenie do uzyskania zasobów finansowych oraz utrzymania wizerunku siebie jako osoby wpływowej i mającej,

- 4) Relacje społeczne – poszukiwanie i rozwój relacji społecznych w oparciu o zaufanie i wzajemne zaangażowanie.

### **Styl rozwiązywania konfliktów: Test Rozwiązywania Konfliktów Klimanna**

Kwestionariusz jest narzędziem powszechnie stosowanym w diagnozie dominującego stylu rozwiązywania konfliktów, w perspektywie indywidualnej i zespołowej. Arkusz zawiera 30 par zdań, spośród których badany wskazuje jedno, bardziej prawdziwe dla niego. Zdania pogrupowane są pięć podskal – stylów rozwiązywania konfliktów. Wynik uzyskuje się poprzez zsumowanie częstotliwości wyborów zgodnie z kluczem, w wyniku czego uzyskuje się styl preferowany przez badanego oraz informację o stylach wspomagających. Poniżej omówiono podskale kwestionariusza:

1. Unikanie – wskazuje na wycofywanie się z sytuacji konfliktowej, niechęci do podejmowania dyskusji. Wynika z niskiej kooperatywności i asertywności badanego;
2. Akomodacja/Dostosowywanie się – osoba preferująca ten styl dąży do utrzymania poprawnych relacji z partnerem sporu, nawet za cenę utraty własnych poglądów. Wynika z niskiej asertywności i wysokiej kooperatywności człowieka;
3. Kompromis – umiarkowany poziom asertywności i współpracy wiąże się z poszukiwaniem rozwiązań zadowalających obie strony konfliktu. Równocześnie, każda ze stron będąc częściowo wygraną musi zrezygnować z części dążeń lub opinii by utrzymać współpracę;
4. Rywalizacja – wysoki poziom asertywności przy niskiej chęci współpracy przyczynia się do preferowania stylu rywalizacyjnego. Dążenie do udowodnienia własnej racji lub osiągnięcia pełni zamierzeń dominuje nad chęcią utrzymania dobrej współpracy z partnerem sporu;
5. Współdziałanie – traktowane również jako najlepszy ze stylów. Konflikt staje się płaszczyzną do wypracowania nowych rozwiązań między partnerami sporu, brak jest tutaj niechęci czy personalnych odniesień, pojawia się jedynie dążenie do znalezienia odpowiedniego dla obu stron, nowego rozwiązania. Jest to możliwe dzięki wysokiemu poziomowi asertywności i kooperatywności badanego.

### **Samoocena: Skala Samooceny SES Rosenberga**

Skala Samooceny SES Rosenberga jest metodą pomiaru globalnej samooceny, posiadającą polską adaptację dla osób powyżej 14 roku życia. Pomimo bardzo krótkiej budowy, zawiera bowiem jedynie 10 itemów, odznacza się wysokimi walorami

psychometrycznymi. Twierdzenia odnoszą się do przekonań o sobie i są oceniane na skali 1 – zdecydowanie zgadzam się do 4 – zdecydowanie nie zgadzam się. Wynikiem jest suma punktów, zliczanych zgodnie z kluczem. Zgodnie z literaturą przedmiotu, SES jest obecnie najbardziej powszechnie stosowanym kwestionariuszem do pomiaru powyższej zmiennej w aspekcie samoopisowym (Kwan i Mandisodza, 2007 za: Dzwonkowska, Lachowicz – Tabaczek i Łaguna, 2007).

**Zmienne niezależne pośredniczące** zostały zweryfikowane w oparciu o szereg pytań socjodemograficznych, obejmujących również obiektywne doświadczenia związane z wykonywaniem zadań dowódczych. Oprócz prośby o wskazanie płci, wieku, stanu cywilnego czy stażu służby, badany wypowiadał się na temat posiadanych doświadczeń dowodzenia. Udział w kursach doskonalących, opis stanowiska służbowego oraz doświadczenia dowodzenia w przeszłości wskazywały na proces zdobywania doświadczenia na przestrzeni lat służby wojskowej.

### **Techniki analizy statystycznej**

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze, wykorzystano analizy statystyczne. Opis zmiennej zależnej (kompetencje przywódcze) i zmiennej niezależnej (uwarunkowania psychospołeczne: osobowość, samoocena, styl rozwiązywania konfliktów, wartości życiowe) oraz ukazania, czy istnieją istotne statystycznie zależności w grupach w oparciu o dane socjodemograficzne (płeć, staż dowódczy i inne) wykorzystano test statystyczny  $\chi^2$  Pearsona, przyjmujący następujące założenia:

- dla  $\chi^2 > \chi^2(\alpha, v)$  zmienne są zależne na poziomie istotnym statystycznie,
- dla  $\chi^2 < \chi^2(\alpha, v)$ , to zmienne nie są od siebie zależne na poziomie istotności statystycznej  $p \leq 0,05$ . Ponadto,  $\chi^2$  stanowi wartość empiryczną a  $\chi^2(\alpha, v)$  jest wartością teoretyczną.

Część zależności osiągnęła poziom  $p \leq 0,001$  określane mianem wysoce istotnych. Dla każdej z omawianych zmiennych określono również liczbę stopni swobody (df) oraz liczebność próby (N).

Poziom istotności statystycznej nakazuje ocenę siły związku między zmiennymi. W tym celu wykorzystano współczynnik korelacji V Cramera, uwzględniając następujące poziomy:

- $0 \leq 0,2$  – zależność niewyraźna;
- $0,2 \leq 0,4$  - zależność wyraźna, niska;
- $0,4 \leq 0,7$  - zależność umiarkowana;

- $0,7 \leq 0,9$  - zależność znacząca;
- $0,9 \leq 1,0$  - zależność bardzo silna.

Hipoteza trzecia, mająca na celu odpowiedź na pytanie o związki między zmienną zależną (kompetencje przywódcze) oraz uwarunkowaniami psychospołecznymi (samoocena, osobowość, wartości życiowe, styl rozwiązywania konfliktów) została zweryfikowana przy pomocy współczynnika korelacji rho Spearmana. Stanowi on nieparametryczny odpowiednik współczynnika r Pearsona, jednakże wybór był podyktowany zarówno rodzajem skal, na jakich dokonywano pomiaru z uwzględnieniem normalności rozkładu oraz obserwacji odstających. Dzięki procedurze automatycznego rangowania, obserwacje odstające nie wpływają na poziom współczynnika korelacji. Współczynnik rho Spearmana jako siła związku między zmiennymi został poprzedzony oceną poziomu istotności, zgodnie z przedstawioną powyżej zależnością ( $p \leq 0,05$ ). Siła związku, określana w zakresie wartości -1 do +1, interpretowana jest zgodnie z niżej opisanymi poziomami:

- $0 \leq 0,2$  – związek między zmiennymi niewyraźny;
- $0,2 \leq 0,4$  – korelacja niska;
- $0,4 \leq 0,7$  - korelacja umiarkowana;
- $0,7 \leq 0,9$  – korelacja wysoka;
- $0,9 \leq 1,0$  – korelacja praktycznie pełna.

Znaczącym jest również znak, wskazujący na ujemną lub dodatnią korelację. Ujemna zależność występuje, gdy wraz ze wzrostem jednej zmiennej maleje druga. Korelacja pozytywna (dodatnia) wskazuje, że wzrost jednej zmiennej wiąże się ze wzrostem drugiej z nich.

Całość obliczeń w pracy wykonano z wykorzystaniem statystycznego pakietu SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

#### **4.Organizacja i teren badań oraz charakterystyka badanych osób**

Badanie zostało przeprowadzone zostanie wśród 194 podoficerów Sił Powietrznych w ostatnim kwartale 2021 roku. Grupa badana wybrana wśród żołnierzy zawodowych 41. Bazy Lotnictwa Szkolnego, z uwagi na charakter pełnionych zadań oraz kwalifikacje podoficerów była reprezentatywna dla wszystkich baz lotniczych Polskich Sił Powietrznych. Z uwagi na powyższe, w badaniu uczestniczyli podoficerowie wykonujący

w swojej codziennej pracy zadania z grup: logistycznej, technicznej oraz dowódczej. Dobór próby losowo – celowy ma za zadanie uwzględnienie doświadczenia dowódczego (obecnego lub minionego), przy zachowaniu anonimowości, dobrowolności i reprezentatywności badanej grupy. Osoby decydujące się na udział w badaniu zostały poinformowane o celu badań, możliwości uzyskania informacji o całości wyników oraz poufności zgromadzonych informacji. Przeciętny czas wypełnienia kompletu kwestionariuszy wynosił około 90 minut. Ankieta została wypełniona w formie papierowej, zaś po dokonaniu oceny w obliczeniach statystycznych uwzględniono 143 komplety. Odrzucone zestawy charakteryzowała niekompletność lub bardzo niska rzetelność wykonania.

Wśród cech społeczno-demograficznych uwzględniono: płeć, stan cywilny, wiek, staż służby wojskowej, stopień wojskowy oraz następujące dane dotyczące doświadczeń dowódczych:

- wykonywanie w przeszłości zadań o charakterze dowódczym, rozumiane jako: dowodzenie, zarządzanie innymi żołnierzami lub pracownikami, wydawanie poleceń, podejmowanie decyzji;
- obecne zajmowanie stanowiska dowódczego zgodnie z Kartą Opisu Stanowiska Służbowego (KOSS);
- obecne wykonywanie zadań dowódczych na zajmowanym stanowisku służbowym;
- staż dowódczy (w latach);
- uczestnictwo w szkoleniach z zakresu przywództwa (rodzaj szkolenia);
- subiektywne poczucie kompetencji w zakresie dowodzenia.

Z uwagi na płeć, w badanej grupie zdecydowanie przeważali mężczyźni, stanowiąc ponad 90% grupy (91,6%). Liczba kobiet, stanowiąc zaledwie 8,4% wskazuje na powszechny trend w wykonywaniu zawodu żołnierza, nadal w zdecydowanej większości realizowanego przez mężczyzn (Tabela 9).

<b>Płeć</b>	<b>Częstość</b>	<b>Procent</b>
Kobieta	12	8,4
Mężczyzna	131	91,6
Ogółem	143	100,0

**Tabela 9.** Płeć badanych podoficerów (dane w %).

Zgodnie z charakterystyką grupy, blisko 80% podoficerów biorących udział w badaniu to osoby zamężne/zonate (79,7%). 1/5 żołnierzy to osoby stanu wolnego (15,4%) lub po rozwodzie (4,9%). Wyniki przedstawia Tabela 10.

**Tabela 10.** Stan cywilny badanych podoficerów (*dane w %*).

Stan cywilny	Częstość	Procent
Kawaler/panna	22	15,4
Żonaty/zamężna	114	79,7
Po rozwodzie	7	4,9
Ogółem	143	100

Zdecydowana większość podoficerów to osoby w przedziale wiekowym 31-40 lat. Łącznie stanowią oni ponad połowę badanych (54,6%). Najmniej liczna grupa to osoby poniżej 25 roku życia (4,2%). Ma to swoje uwarunkowania w procesie awansowania między korpusami – ta grupa wiekowa jest najliczniej reprezentowana w Wojsku Polskim w korpusie szeregowych, tuż po ukończeniu przeszkolenia w ramach służby przygotowawczej NSR oraz mniej licznie w korpusie oficerskim – tuż po promocji, po ukończeniu wojskowej szkoły wyższej. Droga do korpusu podoficerskiego prowadzi przez ukończenie szkoły podoficerskiej lub Legii Akademickiej, zaś dopiero od niedawna możliwym jest dołączenie do szkolenia podoficerskiego przez osoby nieposiadające stażu dowódczego. Procentowy udział poszczególnych grup wiekowych przedstawia Tabela 11.

**Tabela 11.** Wiek w grupie badanych (*wyniki w %*).

Wiek	Częstość	Procent
Do 25 lat	6	4,2
26-30 lat	11	7,7
31-35 lat	35	24,5
36-40 lat	43	30,1
41-45 lat	29	20,3
46 i więcej	19	13,3
Ogółem	143	100

Staż służby wojskowej badanych ukazuje, że w zdecydowanej większości grupę konstituują osoby doświadczone, posiadające przynajmniej 10 lat wysługi. Najliczniej reprezentowana grupa to osoby posiadające 11-15 lat doświadczenia w wojsku (39,2%). Co szósty z badanych podoficerów ma 16-20 lat (16,1%) oraz mniej niż 5 lat służby (16,1%). Wyniki prezentuje Tabela 12.



**Tabela 12.** Staż służby badanych podoficerów (wyniki w %).

Staż służby	Częstość	Procent
Do 5 lat	24	16,8
6-10 lat	13	9,1
11-15 lat	56	39,2
16-20 lat	23	16,1
21-25 lat	16	11,2
26 i więcej	11	7,7
Ogółem	143	100

Ośmiu na dziesięciu podoficerów wskazało, że w swoim doświadczeniu służby wojskowej wykonywało zadania o charakterze dowódczym, rozumiane m.in. jako zarządzanie/dowodzenie żołnierzami i pracownikami, wydawanie poleceń, podejmowanie decyzji w zespołach. Pozwala to stwierdzić, iż odpowiedzi zawarte w Kwestionariuszu Kompetencji Przywódczych oparte są o własne doświadczenia w tym zakresie, a nie jedynie o wiedzę teoretyczną uzyskaną podczas szkoleń lub przewidywania dotyczące możliwych postaw własnych (Tabela 13).

**Tabela 13.** Realizacja zadań dowódczych w toku służby przez podoficerów (wyniki w %).

Realizacja zadań dowódczych – doświadczenie	Częstość	Procent
Tak	118	82,5
Nie	25	17,5
Ogółem	143	100

Równocześnie, jedynie co czwarty badany podoficer zajmuje obecnie stanowisko dowódcze (39,9%), zgodnie z Kartą Opisu Stanowiska Służbowego (KOSS). Wyniki prezentuje Tabela 14.

**Tabela 14.** Zajmowanie obecnie stanowiska dowódczego przez badanych podoficerów (wyniki w %).

Obecne stanowisko dowódcze	Częstość	Procent
Tak	57	39,9
Nie	86	60,1
Ogółem	143	100

Bardzo zbliżony rozkład częstotliwości prezentuje grupa w odpowiedzi na pytanie o obecnie realizowane zadania dowódcze. Jedynie 5% podoficerów wskazuje, że realizuje takie zadania obecnie, nie zajmując równocześnie stanowiska dowódczego (porównanie

z tabelą powyżej). Pojawia się również kategoria braku danych, ale stanowi jedynie 1,4% grupy. Wyniki przedstawiono w Tabeli 15.

**Tabela 15.** Realizacja zadań dowódczych przez podoficerów (wyniki w %).

Realizacja zadań dowódczych – obecnie	Częstość	Procent
Tak	63	44,1
Nie	78	54,5
Braki danych	2	1,4
Ogółem	143	100

Jak wskazują wyniki analizy, grupa badanych podoficerów to w zdecydowanej większości osoby z niewielkim stażem dowódczym. Ponad połowa z nich posiada mniej niż trzyletni staż służby (51,8%). Zdecydowana duża grupa pozostawiła jednak to pytanie bez odpowiedzi (14,7%). Być może, w związku ze zmianami stanowisk, okresy dowodzenia były krótkotrwałe i żołnierze z dłuższym stażem służby mieli trudność z precyzyjnym określeniem liczby lat doświadczenia w tym zakresie. Co więcej, nierzadko zadania dowódcze są elementem nietatowym, dodatkowym i trudno wówczas wskazać czas wykonywania takich działań. Całość wyników przedstawia Tabela 16.

**Tabela 16.** Staż dowódczy badanych podoficerów (wyniki w %).

Staż dowódczy	Częstość	Procent
Do 1 roku	45	31,5
1-3 lata	29	20,3
4-7 lat	17	11,9
8-10 lat	13	9,1
11-15 lat	11	7,7
16-20 lat	5	3,5
21 i więcej	2	1,4
Braki danych	21	14,7
Ogółem	143	100

Powyższe potwierdza także procentowy rozkład podoficerów w aspekcie posiadanego stopnia wojskowego. Co trzeci z nich posiada stopień kaprała lub starszego kaprała (35%) Dość liczna jest także reprezentacja podoficerów ze stopniem chorążego i młodszego chorążego (18,2%). Przedstawiciele pozostałych stopni wojskowych stanowią bardzo zbliżone liczebnością grupy (Tabela 17).

**Tabela 17.** Stopień wojskowy badanych podoficerów (wyniki w %).

<b>Stopień wojskowy</b>	<b>Częstość</b>	<b>Procent</b>
Kapral/starszy kapral	50	35,0
Plutonowy	24	16,8
sierżant/starszy sierżant	22	15,4
Młodszy chorąży/chorąży	26	18,2
Starszy chorąży/starszy chorąży sztabowy	18	13,6
Braki danych	3	2,1
Ogółem	143	100

Czterech na dziesięciu podoficerów uczestniczyło w swoim doświadczeniu wojskowym w szkoleniu doskonalącym w zakresie przywództwa/dowodzenia (39,9%). Jak wskazano rozdziale teoretycznym dotyczącym doskonalenia kompetencji przywódczych, jest to jeden z elementów szkolenia w ramach Szkoły Podoficerskiej. Równocześnie, istnieją również krótsze kursy z tego zakresu. Poniżej przedstawiono zestawienie udziału w szkoleniach przez badanych (Tabela 18).

**Tabela 18.** Udział w szkoleniach o tematyce przywództwa w grupie badanych (wyniki w %).

<b>Udział w szkoleniach</b>	<b>Częstość</b>	<b>Procent</b>
Tak	57	39,9
Nie	86	60,1
Ogółem	143	100

Reasumując, w badaniu niemal powszechnie uczestniczyli mężczyźni, osoby będące w większości w związkach małżeńskich, podoficerowie zróżnicowani pod względem wieku i stopnia wojskowego, ze znacznym już stażem służby wojskowej od 11 do 15 lat, z doświadczeniem dowódczym 1-3 lata. Większość jednak badanych obecnie nie zajmuje stanowisk dowódczych.

## **ROZDZIAŁ VI.**

### **Poziom kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych**

Zgodnie z przyjętymi założeniami teoretyczno-metodologicznymi rozwiązując pierwszy szczegółowy problem badawczy dokonano diagnozy ogólnego poziomu kompetencji przywódczych badanych podoficerów oraz określono ich poziom w analizowanych obszarach: skuteczności osobistej, skuteczności zespołowej, efektywności zawodowej oraz tożsamości społecznej i organizacyjnej. W tym celu zastosowano adekwatne techniki statystyki opisowej i korelacyjnej.

#### **1. Ogólny poziom kompetencji przywódczych badanych podoficerów**

Ogólny poziom kompetencji podoficerów Sił Powietrznych został oceniony w oparciu o model kompetencyjny, który uwzględnia cztery aspekty funkcjonowania dowódcy: obszar skuteczności osobistej (5 podskal), obszar skuteczności zespołowej (5 podskal), efektywności zawodowej (5 podskal) oraz tożsamość społeczną i organizacyjną (4 podskale). Łącznie, subiektywnej oceny kompetencji dokonano w oparciu o 19 wskaźników. Liczne opracowania wskazują na różnorodne aspekty kompetencji przywódczych. Jednocześnie, ocenę oparto o aktualny model stworzony na potrzeby resortu obrony narodowej, z uwzględnieniem specyfiki służby (Pawlak i in., 2000). Każdy ze wskaźników oceniono w oparciu o pięć twierdzeń, z zastosowaniem czteropunktowej skali, gdzie poszczególne odpowiedzi interpretowano jako:

*4 – to stwierdzenie zdecydowanie mnie opisuje*

*3 – to stwierdzenie raczej mnie opisuje*

*2 – to stwierdzenie raczej mnie nie opisuje*

*1 – to stwierdzenie zdecydowanie mnie nie opisuje*

Równocześnie, poproszono o odniesienie do doświadczeń dowodzenia, a nie jedynie do przypuszczeń czy aktualnie pełnionego stanowiska służbowego.

Pierwszy z problemów badawczych dotyczył opisu kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych. W tym celu wykorzystano statystyki opisowe z uwzględnieniem następujących danych: średnia, mediana, odchylenie standardowe,

skośność, kurtoza, minimum, maksimum oraz liczebność grupy. Na koniec, poszukiwano istotnych zależności z uwzględnieniem statystyki  $\chi^2$  Pearsona i wskaźnika V Cramera.

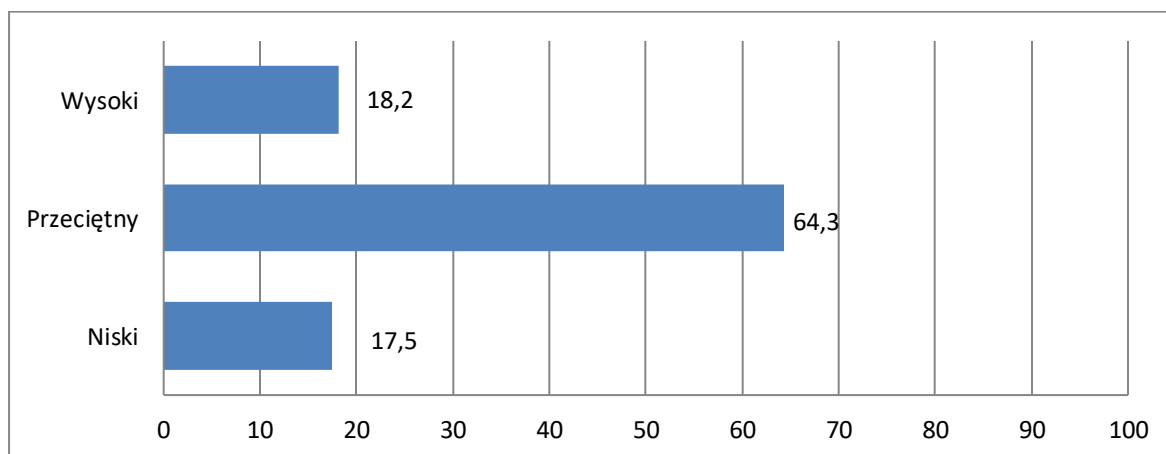
Poziom kompetencji przywódczych charakteryzuje się średnią  $M=327,1$ , medianą 330, odchyleniem standardowym  $SD=34,98$ , skośnością  $-0,283$  (rozkład lewoskośny), kurtozą  $-0,797$  (rozkład platykurtyczny) oraz wartościami skrajnymi w postaci minimum 244 oraz maksimum 380. Maksymalny wynik możliwy do uzyskania w tym zakresie to 380, uzyskało go 3% żołnierzy.

Przy wykorzystaniu metody odchyleń standardowych obliczony został ogólny poziom kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych. Zatem, poziom przeciętny to wynik średniej  $M=327$  włączając przedział jednego odchylenia standardowego powyżej i poniżej wyniku. W związku z powyższym, poziom wysoki obejmuje wyniki powyżej 362, umiarkowany to wyniki 292-362 oraz niski – poniżej 292. Co ciekawe, wyniki w badanej grupie są zbliżone do maksymalnego wyniku, możliwego do uzyskania w teście kompetencji przywódczych.

Jak wynika z analizowanych danych, przeciętny poziom kompetencji przywódczych przejawia znacznie więcej niż połowa badanych podoficerów (64,3%). Blisko co szósty badany powiada wysoki poziom kompetencji przywódczych (18,2). Wyniki przedstawia Tabela 19.

**Tabela 19.** Poziom kompetencji przywódczych badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 292 pkt)	25	17,5
Przeciętny (292-362 pkt)	92	64,3
Wysoki (powyżej 362 pkt)	26	18,2
Ogółem	143	100

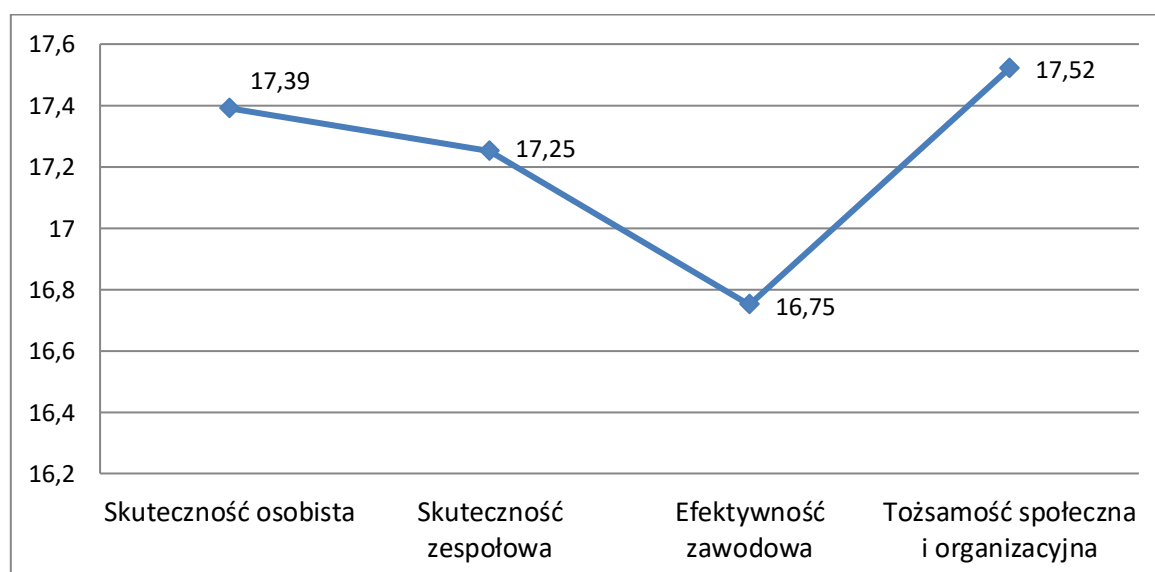


**Wykres 4.** Poziom kompetencji przywódczych badanych podoficerów (*dane w %*).

Na ogólny poziom kompetencji dowódczych składają się wyniki w czterech podskalach, dla których obliczono średnie statystyczne, dzieląc uzyskany wynik w grupie przez liczbę wskaźników, określających daną podskale. Jak wynika z badań, podoficerowie Sił Powietrznych najwyżej oceniają własne kompetencje w zakresie tożsamości społecznej i organizacyjnej (M=17,52). Nieznacznie niżej postrzegają zdolności i predyspozycje w zakresie skuteczności osobistej (M=17,39) oraz skuteczności zespołowej (M=17,25). Na najniższym poziomie oceniono aspekt efektywności zawodowej (M=16,75). Warto podkreślić, że średnie w poszczególnych zakresach są bardzo zbliżone.

**Tabela 20.** Wskaźniki kompetencji przywódczych w grupie badanych (*średnie wartości*).

Wskaźniki	Średni wynik	Ilość zmiennych	Średnia
Skuteczność osobista	86,97	5	17,39
Skuteczność zespołowa	86,24	5	17,25
Efektywność zawodowa	83,77	5	16,75
Tożsamość społeczna i organizacyjna	70,08	4	17,52

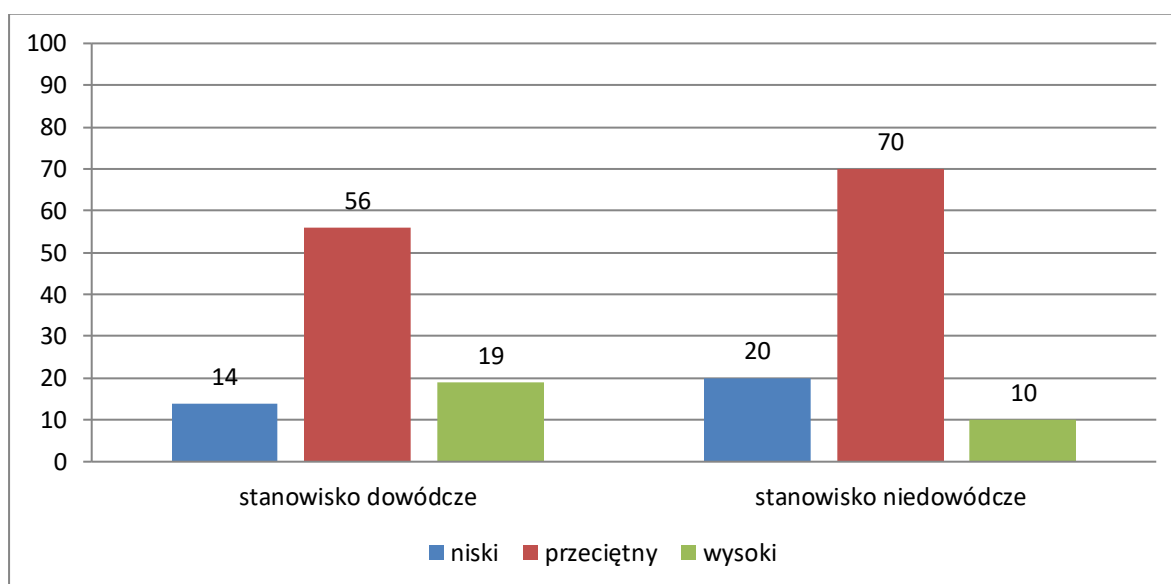


**Wykres 5.** Struktura wskaźników kompetencji przywódczych w grupie badanych (*średnie wartości*).

Wśród zmiennych socjodemograficznych, jedynie zajmowanie obecnie stanowiska dowódczego różnicuje na poziomie istotnym ( $p < 0,05$ ) wyniki w zakresie ogólnego poziomu kompetencji przywódczych. Zaobserwowana zależność jest wyraźna ale niska (0,211). Wyniki przedstawiono w Tabeli 21.

**Tabela 21.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kompetencji przywódczych w badanej grupie (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom kompetencji przywódczych			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	14	56	19	100	0,042	2	6,363	0,211
	Nie	20	70	10	100				



**Wykres 6.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kompetencji przywódczych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Analiza danych ukazała, że pozostałe zmienne socjodemograficzne uwzględnione w badaniu (m.in. wiek, staż służby, stopień wojskowy) nie różnicują na poziomie istotnym statystycznie poziomu kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych.

## 2. Poziom kompetencji przywódczych w obszarze skuteczności osobistej w grupie badanych

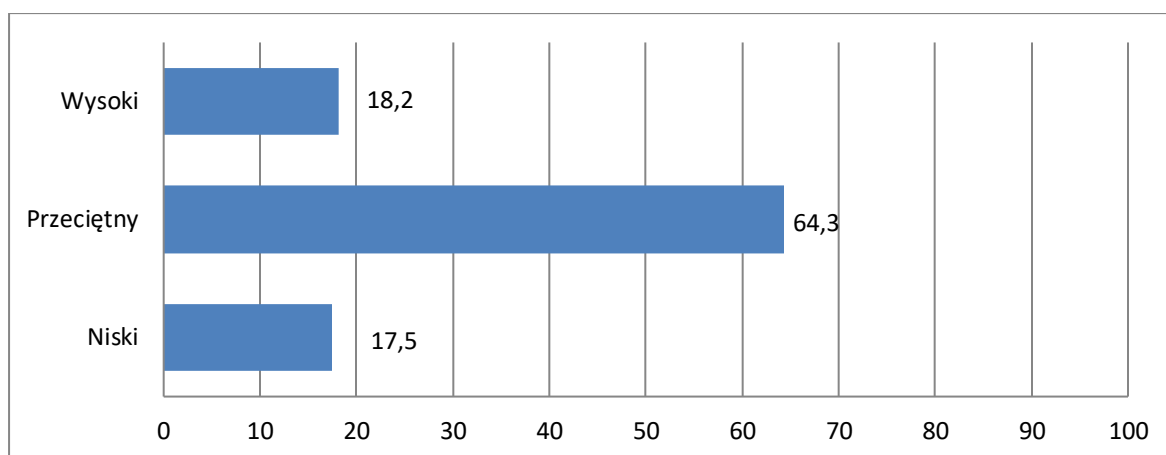
Model kompetencji przywódczych w Siłach Zbrojnych RP zakłada, iż pierwszym ze wskaźników opisujących niniejszą zmienną jest poziom skuteczności osobistej. Został on opisany za pomocą pięciu skal szczegółowych: samodzielność, odpowiedzialność, nastawienie na wynik, odporność na stres oraz komunikatywność. Ukazują one wewnętrzne predyspozycje, niezbędne do właściwego realizowania zadań dowódczych. Poziom skuteczności osobistej podoficerów został określony za pomocą statystyk opisowych, wyrażających się w średniej  $M=86,97$ , medianie równej 88, odchyleniu standardowym  $SD=9,54$ , skośności  $-0,431$  (rozkład lewoskośny), kurtozie  $-0,673$  (rozkład platykurtyczny) wartości minimum równej 63 i maksimum 100. Maksymalny wynik uzyskało 5 podoficerów, co stanowi 3% grupy.

Z wykorzystaniem metody odchyłeń standardowych, obliczono poziom skuteczności osobistej badanych. Uwzględniając średnią  $86,97$  plus/minus jedno odchylenie standardowe  $9,54$  określono, iż wyniki niskie obejmują wartości poniżej 77 pkt, poziom przeciętny to zakres 77-97 pkt oraz wynik wysoki, gdy podoficer uzyskał wartość przekraczającą 97 pkt. Jak wskazują analizy danych, blisko 3/5 badanych (64,3%) posiada przeciętny poziom skuteczności osobistej. Co piąty badany posiada niski poziom w tym zakresie (Tabela 22).

**Tabela 22.** Poziom skuteczności osobistej badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 77 pkt)	25	17,5
Przeciętny (77-97 pkt)	92	64,3
Wysoki (powyżej 97 pkt)	26	18,2
Ogółem	143	100





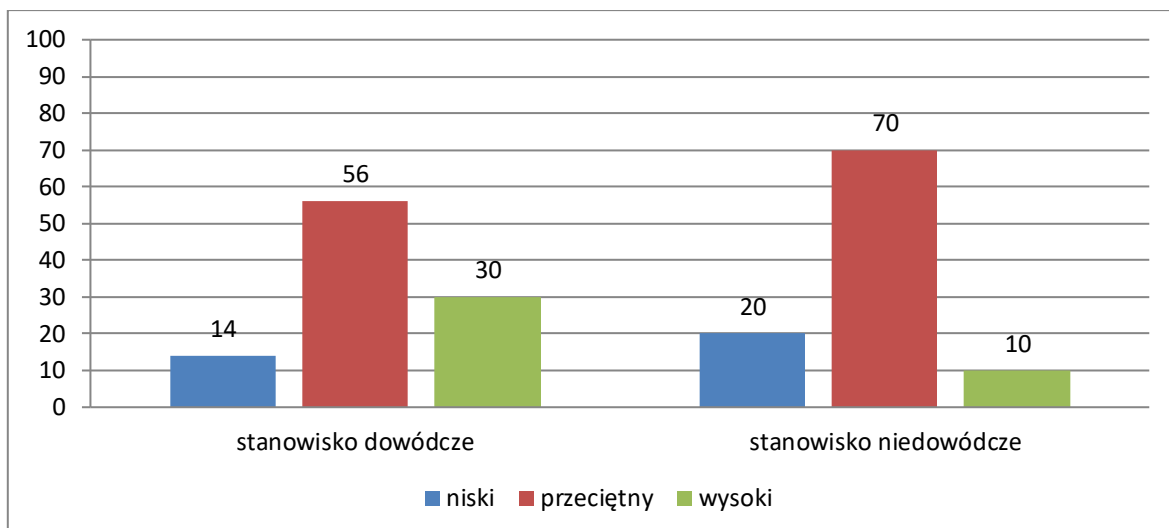
**Wykres 7.** Poziom skuteczności osobistej badanych podoficerów (dane w %).

Dane wskazują, że obecnie pełnione stanowisko dowódcze różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) poziom skuteczności osobistej jako kompletnej podskali. Istotność jest wyraźna, ale niska (0,247).

Wysoki poziom skuteczności osobistej przejawia 30% osób na stanowiskach dowódczych, a jedynie 10% żołnierzy na stanowiskach niedowódczych. Równocześnie, odwrotna proporcja częstości dotyczy poziomu niskiego w tej zmiennej. 1/5 żołnierzy na stanowisku innym niż dowódcze osiągnęła niski poziom w zakresie skuteczności osobistej (Tabela 23).

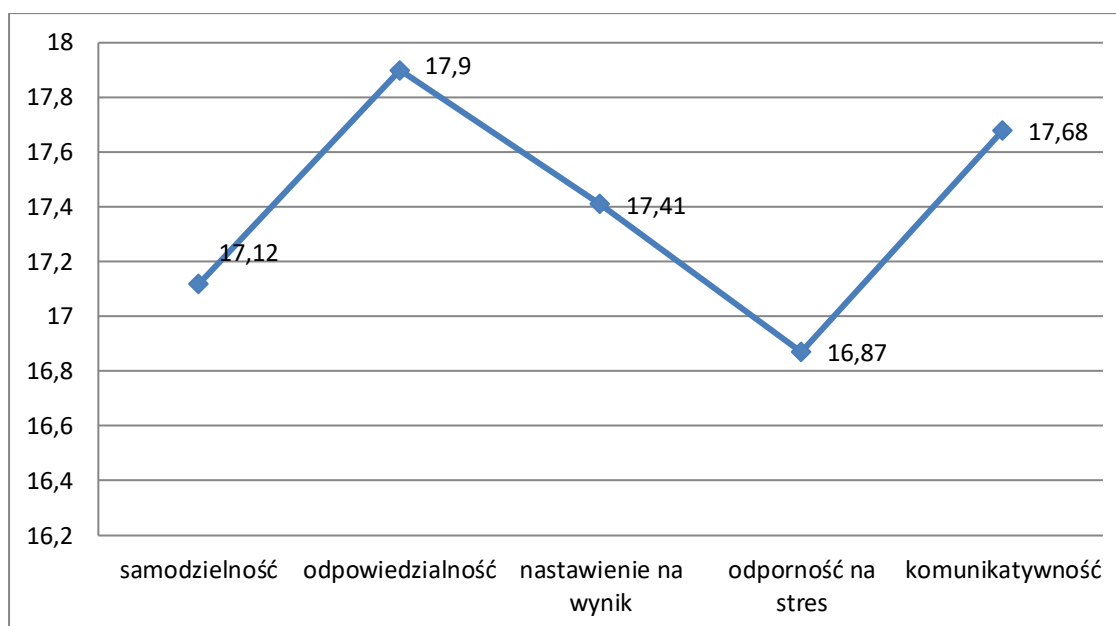
**Tabela 23.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem skuteczności osobistej badanych (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom skuteczności osobistej			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	14	56	30	100	0,013	2	8,700	0,247
	Nie	20	70	10	100				



**Wykres 8.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem skuteczności osobistej badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*)

Poziom skuteczności osobistej został opisany za pomocą pięciu szczegółowych wskaźników: samodzielności, odpowiedzialności, nastawienia na wynik, odporności na stres oraz komunikatywności. W związku z faktem, iż każdy z nich został oceniony przy pomocy pięciu twierdzeń, obliczono średnie dla każdego ze szczegółowych obszarów skuteczności osobistej. W ten sposób ukazano, iż podoficerowie Sił Powietrznych najwyżej oceniają poziom odpowiedzialności (17,90), nieco niżej komunikatywność (17,68). Zdecydowanie najniższa średnia charakteryzuje odporność na stres badanych (16,87). Wykres ilustruje średnie statystyczne pięciu szczegółowych wskaźników skuteczności osobistej.



**Wykres 9.** Struktura wskaźników kompetencji przywódczych badanych (*średnie wartości*).

Pierwszym z nich była samodzielność, rozumiana jako podejmowanie odpowiednich decyzji z uwzględnieniem celu i posiadanych danych. Ponadto, odzwierciedla niezbędny zakres odpowiedzialności za powyższe decyzje. Została opisana przy pomocy pięciu twierdzeń, takich jak:

- *Zanim podejmę decyzję, staram się rozważyć wszystkie warianty potencjalnych rozwiązań.*
- *Podejmuję decyzje sprawnie i w odpowiednim czasie, nawet jeśli nie mam dostępu do pełnych informacji.*

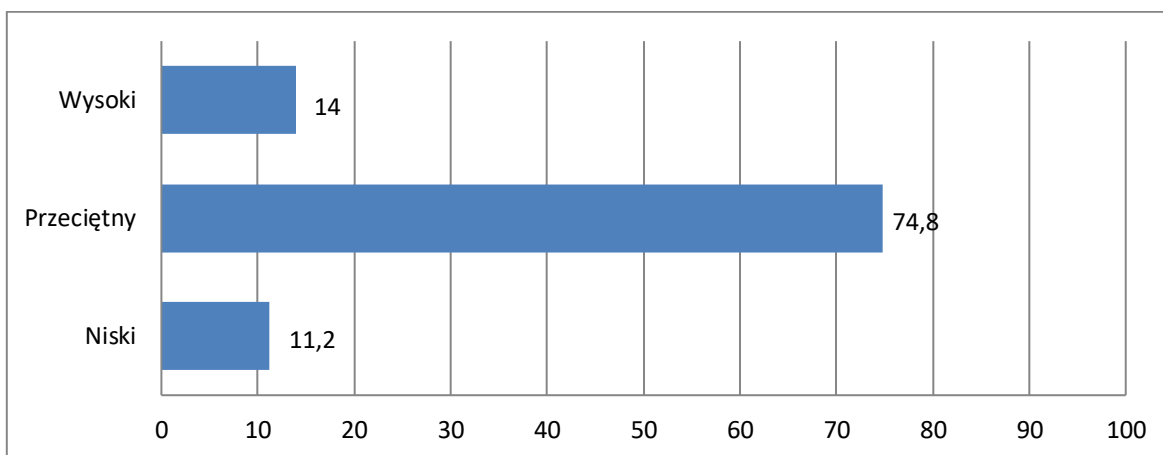
Poziom samodzielności badanych charakteryzuje się średnią  $M=17,12$ , odchyleniem standardowym  $SD=2,101$ , skośnością  $-0,353$  (rozkład lewoskośny), kurtozą  $-0,848$  (rozkład platykurtyczny) oraz wartościami minimalną 12 i maksymalną 20. Liczba obserwacji wynosiła 143.

Metoda odchyłeń standardowych pozwoliła określić poziomy zmiennej dla grupy badanej. Zatem, wyniki w przedziale 15-19 pkt. włączono do poziomu przeciętnego w zakresie samodzielności, wyniki wysokie obejmowały maksymalną liczbę 20 pkt, zaś wyniki niskie to przedział 0-14 pkt.

Wyniki na poziomie przeciętnym uzyskało  $\frac{3}{4}$  podoficerów Sił Powietrznych (74,8%), zaś wysokie – co siódmy badany (14,0%). Szczegółowy rozkład częstości przedstawia tabela 24.

**Tabela 24.** Poziom samodzielności badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	16	11,2
Przeciętny (15-19 pkt)	107	74,8
Wysoki (powyżej 19 pkt)	20	14,0
Ogółem	143	100



**Wykres 10.** Poziom samodzielności badanych podoficerów (*dane w %*).

Analiza wykazała, że żadna ze zmiennych socjodemograficznych nie różnicuje poziomu samodzielności na poziomie istotnym statystycznie. Warto dodać, iż ogólna średnia dla tej zmiennej w grupie podoficerów Sił Powietrznych jest drugą z najniżej ocenionych kompetencji w tym obszarze. Jest to zatem wskazówka do doskonalenia obszaru podejmowania decyzji, zapoznania z modelami Aeronautical Decision Making (ADM) oraz doskonalenia w zakresie szacowania ryzyka podczas posiadania niekompletnych danych.

Drugą ze zmiennych opisującą obszar skuteczności osobistej to odpowiedzialność. Twórcy modelu objaśniają ją jako zdolność do przyjmowania odpowiedzialności za siebie, zespół oraz umiejętność uczenia się na błędach. Pomiar zmiennej odbywał się przy pomocy pięciu twierdzeń, takich jak m.in.:

- *Przyjmuję odpowiedzialność za działania podejmowane przez moich podwładnych.*
- *Kiedy popełnię błąd lub poniosę porażkę, staram się wyciągnąć wnioski i potraktować ją jako lekcję na przyszłość.*

Zmienna odpowiedzialność została określona przy wykorzystaniu statystyk opisowych. Uzyskane dane pozwalają wskazać, iż poziom zmiennej w grupie badanych wynosi  $M=17,90$ , odchylenie standardowe  $SD=1,983$ , skośność  $-0,851$  (rozkład

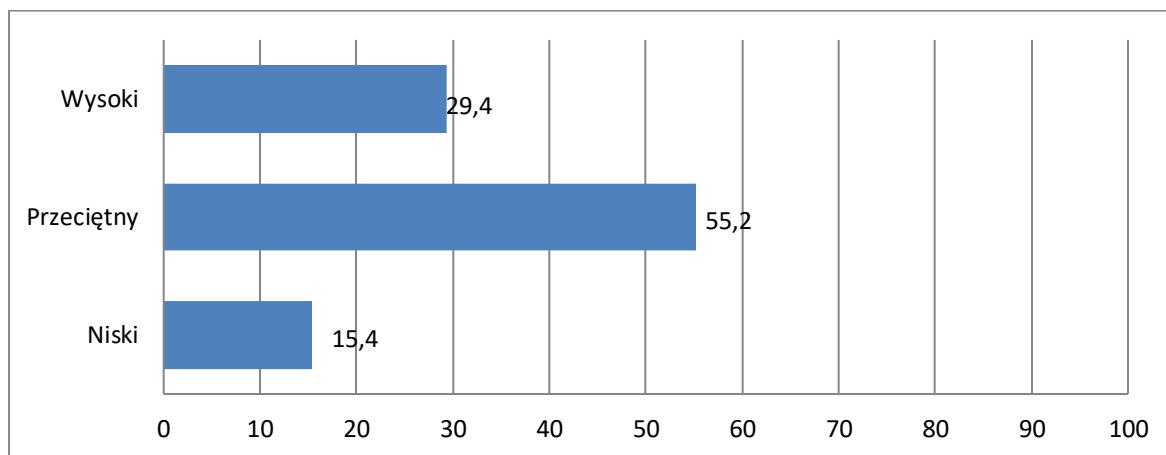
lewośkośny), kurtoza 0,511 (rozkład wysmukły), z wartościami minimalną 10 i maksymalną 20 pkt.

Metoda odchyłeń standardowych z wykorzystaniem średniej 17,90 pozwoliła wskazać, iż osoby uzyskujące wyniki poniżej 16 pkt. przejawiają niski poziom w zakresie tej zmiennej, wyniki w zakresie 16-19 pkt. to poziom przeciętny oraz maksymalna liczba punktów – 20 to wysoki poziom zmiennej.

Jak wynika z analizy danych, niemal co trzeci żołnierz (29,4%) przejawia wysoki poziom tej zmiennej. Ponad połowa podoficerów (55,2%) uzyskała wyniki w zakresie przeciętnym, zaś 15,4% grupy to osoby z wynikiem niskim. Zestawienie częstości przedstawiono w Tabeli 25.

**Tabela 25.** Poziom odpowiedzialności badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 16 pkt)	22	15,4
Przeciętny (16-19 pkt)	79	55,2
Wysoki (powyżej 19 pkt)	42	29,4
Ogółem	143	100

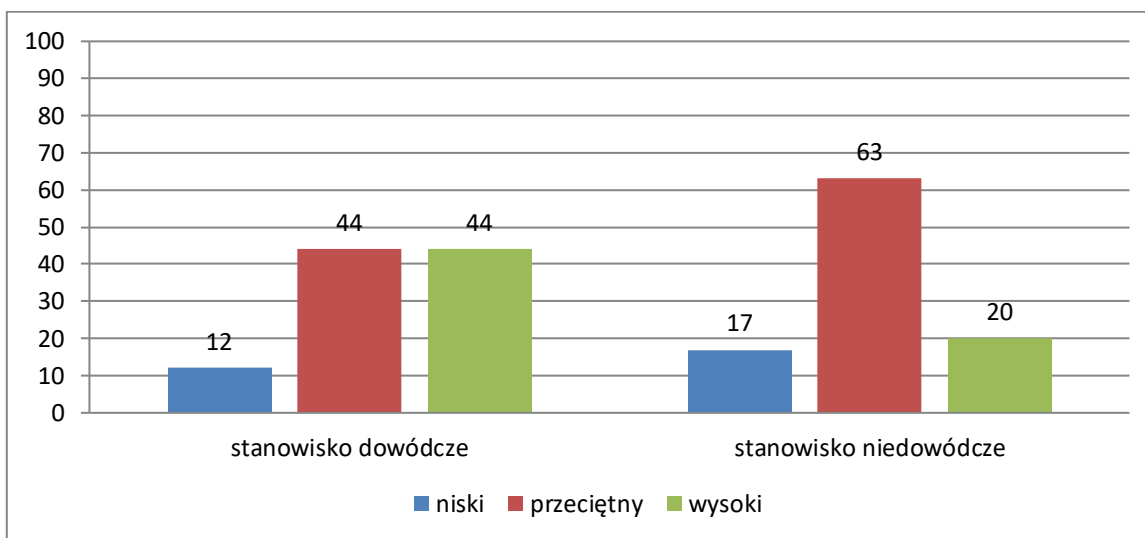


**Wykres 11.** Poziom odpowiedzialności badanych podoficerów (dane w %).

Zauważono, iż obecne zajmowanie stanowiska dowódczego różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,01$ ) wyniki w zakresie zmiennej odpowiedzialność. Zależność jest wyraźna, słaba (0,259). W grupie osób na stanowisku dowódczym, aż 44% badanych deklaruje wysoki poziom w tym zakresie, podczas gdy odsetek żołnierzy niezajmujących stanowiska dowódczego jest to jedynie 20%. Z kolei 63% podoficerów na stanowiskach innych niż dowódcze wskazuje na przeciętny poziom odpowiedzialności. Wyniki przedstawiono w Tabeli 26.

**Tabela 26.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem odpowiedzialności badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom odpowiedzialności			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	12	44	44	100	0,008	2	9,592	0,259
	Nie	17	63	20	100				

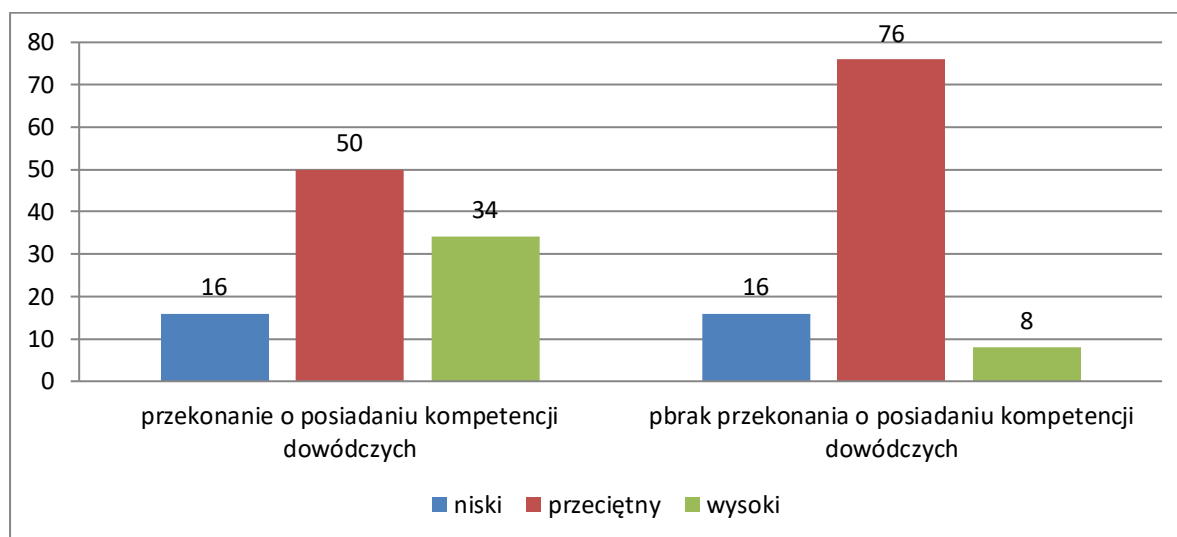


**Wykres 12.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem odpowiedzialności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Ponadto, poziom odpowiedzialności był zróżnicowany na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) zależnie od subiektywnego poczucia kompetencji przywódczych. Zgodnie ze wskaźnikiem V Cramera, zależność ta jest wyraźna, ale słaba (0,232). Niski poziom odpowiedzialności jest równoliczny w prezentowanych grupach (16%). Jednakże, aż  $\frac{3}{4}$  żołnierzy nieposiadających przekonania o własnych kompetencjach dowódczych osiąga przeciętny poziom w tym zakresie. Z kolei  $\frac{1}{3}$  osób przekonanych o właściwym radzeniu sobie z sytuacjami dowodzenia ukazuje wysoki wynik zmiennej odpowiedzialność, a jedynie połowa z nich osiąga wyniki przeciętne.

**Tabela 27.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem odpowiedzialności badanych żołnierzy (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy)

		Poziom odpowiedzialności			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Poczucie kompetencji dowódczych	Tak	16	50	34	100	0,008	2	9,592	0,259
	Nie	16	76	8	100				



**Wykres 13.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem odpowiedzialności badanych żołnierzy (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

Trzecią z analizowanych zmiennych w obszarze skuteczności osobistej było nastawienie na wynik. Poziom tej zmiennej wskazuje na zdolność do wytrwałego dążenia do założonych celów długo- i krótkoterminowych, zdolność do adaptacji w sytuacjach nieprzewidywalnych oraz chęć usprawniania procesów realizacji zadań. Zostało opisane przy pomocy twierdzeń, takich jak:

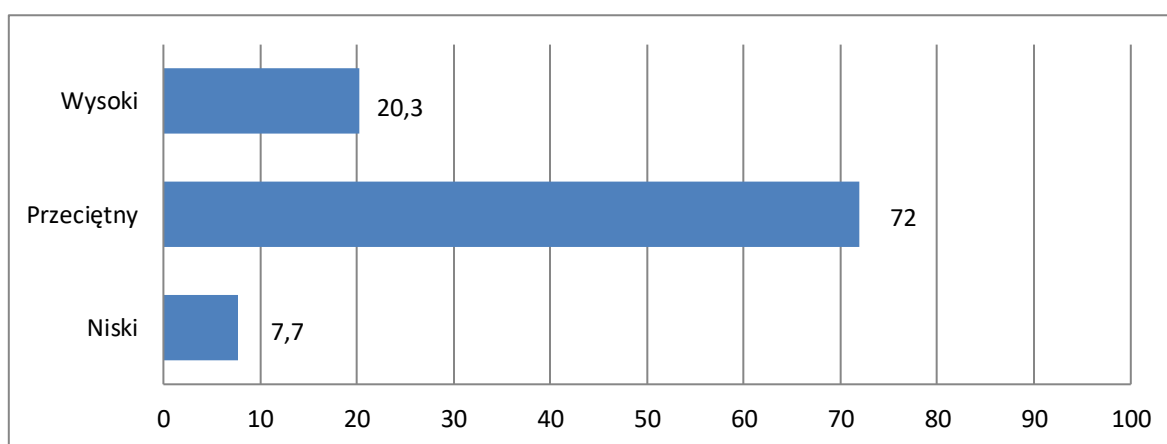
- *Staram się konsekwentnie dążyć do wyznaczonego celu i realizacji postawionych mi wymagań.*
- *Jeśli sytuacja tego wymaga, potrafię podjąć działania które wykraczają poza mój standardowy zakres zadań.*

Poziom zmiennej nastawienie na wynik został opisany przy pomocy statystyk, osiągając tym samym w grupie badanych średnią  $M=17,41$ , odchylenie standardowe  $SD=1,983$ , skośność  $-0,353$  (rozkład lewoskośny), kurtozę  $-0,453$  (rozkład platykurtyczny) oraz minimum 11 i maksimum 20 pkt.

Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych, poziom przeciętny obejmuje zakres 15-19 pkt, wyniki niskie 0-14 pkt oraz wysokie 20 pkt. Jeden na pięciu żołnierzy w badanej grupie (20,3%) przejawia wysoki poziom nastawienia na wynik, zaś niemal ¼ badanych wykazuje przeciętny poziom tej zmiennej (72,0%) – Tabela 28.

**Tabela 28.** Poziom nastawienia na wynik badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15 pkt)	11	7,7
Przeciętny (15-19 pkt)	103	72,0
Wysoki (powyżej 19 pkt)	29	20,3
Ogółem	143	100



**Wykres 14.** Poziom nastawienia na wynik badanych podoficerów (dane w %).

Zgodnie z analizą danych, zmienne socjodemograficzne nie różnicują na poziomie istotnym statystycznie poziomu nastawienia na wynik w grupie badanych podoficerów Sił Powietrznych.

Kolejnym z uwzględnionych wskaźników skuteczności osobistej była odporność na stres, która charakteryzuje się najniższą średnią w grupie spośród omawianych wskaźników (16,87). W myśl twórców modelu kompetencyjnego, odporność na stres rozumiana jest jako umiejętność podejmowania efektywnych działań w zmieniającym się środowisku, w presji zadań i czasu. Równocześnie, oznacza zdolność do kontrolowania swoich emocji tak, by nie dezorganizowały realizowanych przedsięwzięć w wysoce stresowych warunkach. Kompetencja ta jest szczególnie istotna w zawodzie żołnierza zawodowego. Czas „P” jest bowiem oparty o wielość i różnorodność zadań, zaś czas „W” przebiega w kontekście wysokiego zagrożenia bezpieczeństwa. Dlatego też, odporność na stres powinna być istotnym zasobem osobistym człowieka na stanowisku podoficera Sił



Powietrznych – dowódcy i specjaliści. Została opisana przy pomocy pięciu twierdzeń, m.in.:

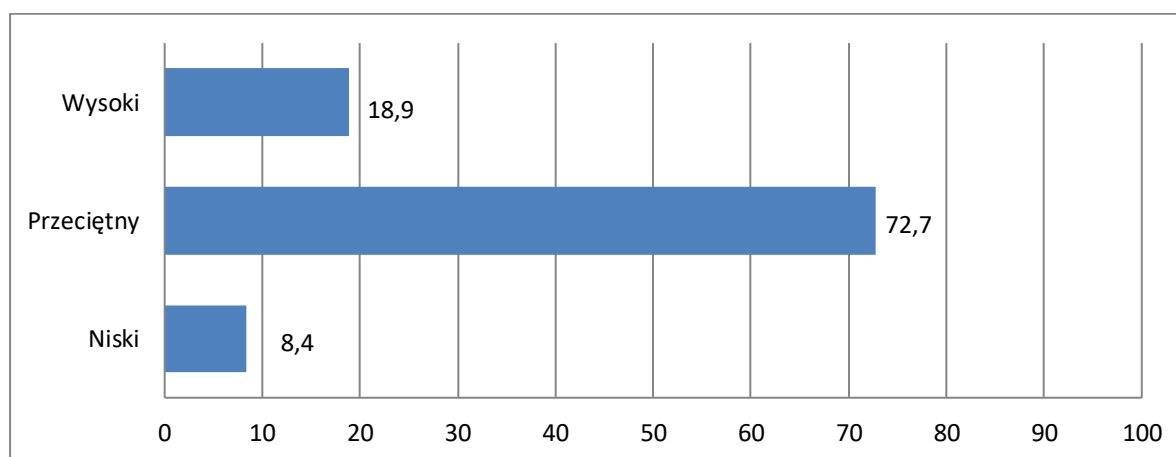
- *Kiedy sytuacja dynamicznie się zmienia, ja nadal zachowuję spokój i racjonalność podejmowanych decyzji.*
- *Kiedy jestem zmęczony lub w złym nastroju, nie daję tego odczuć moim podwładnym.*

Odporność na stres w badanej grupie przejawia się średnią  $M=16,87$ , odchyleniem standardowym  $SD=2,504$ , skośnością  $-0,696$  (rozkład lewoskośny), kurtozą  $0,486$  (rozkład wysmuklony), wartością minimalną 8 i maksymalną 20 pkt.

Wśród badanych podoficerów, wynik przeciętny obejmuje zakres 14-19 pkt, wysoki to poziom maksymalny 20 pkt oraz poziom niski, przyjmujący wartości poniżej 14 pkt. Niemal co trzeci badany posiada wynik przeciętny w zakresie odporności na stres (72,7%). Wynik wysoki osiągnął niemal co piąty badany (18,9%). Wyniki przedstawiono w Tabeli 29.

**Tabela 29.** Poziom odporności na stres badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 14 pkt)	12	8,4
Przeciętny (14-19 pkt)	104	72,7
Wysoki (powyżej 19 pkt)	27	18,9
Ogółem	143	100



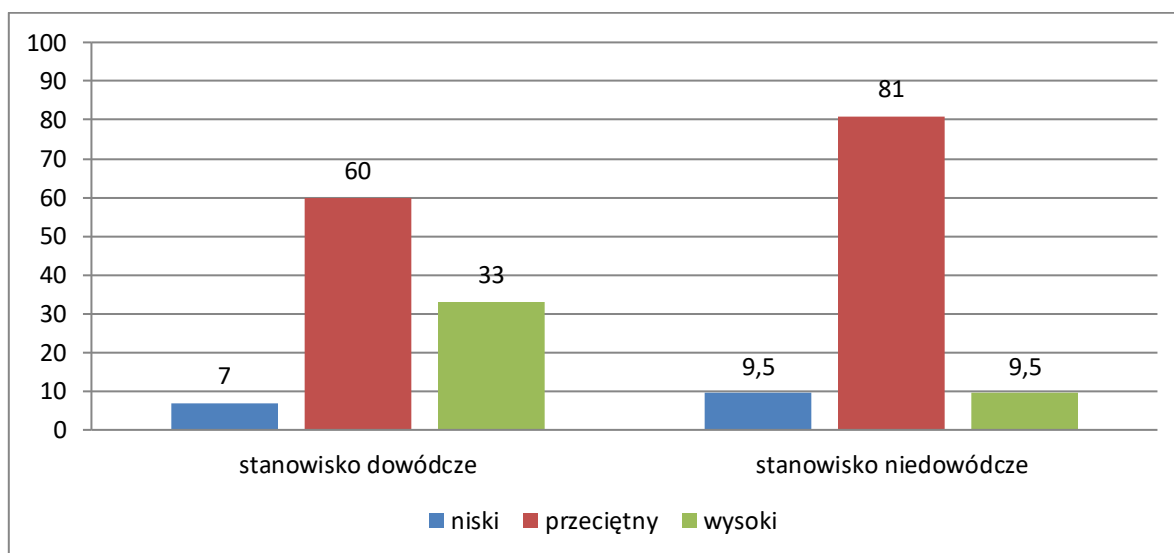
**Wykres 15.** Poziom odporności na stres badanych podoficerów (dane w %).

W analizach wykazano, iż zajmowane stanowisko dowódcze w chwili obecnej różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p<0,01$ ) wyniki w zakresie odporności na stres. Zależność jest wyraźna i niska (0,301). Co trzeci żołnierz, zajmujący stanowisko

dowódcze przejawia wysoki poziom odporności na stres, a poziom przeciętny niewiele ponad połowa badanych (60%). Z kolei wśród żołnierzy na stanowiskach niedowódczych, poziom przeciętny przejawia aż 81% żołnierzy, podczas gdy na wysoką odporność na stres wskazuje zaledwie co dziesiąty z nich (9,5%) – Tabela 30.

**Tabela 30.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem odporności na stres badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom odporności na stres			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	Wysoki					
Stanowisko dowódcze	Tak	7	60	33	100	0,002	2	12,927	0,301
	Nie	9,5	81	9,5	100				



**Wykres 16.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem odporności na stres badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Co więcej, staż służby różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) wyniki w zakresie odporności na stres w badanej grupie. Zależność jest wyraźna, niska (0,279). Wysoki poziom odporności na stres przejawia aż 43,5% żołnierzy ze stażem służby 16-20 lat i ¼ podoficerów z 11-15 letnim doświadczeniem. Równocześnie, w grupie żołnierzy z wysługą 6-10 lat proporcja jest odwrotna i co siódmy badany wykazuje niski poziom tej zmiennej (15% grupy). Żołnierze najstarsi służbą w 100% wykazują przeciętny poziom w zakresie odporności na stres. Całość wyników z wyliczeniem procentowym dla każdej z grup wiekowych prezentuje Tabela 31.

**Tabela 31.** Istotna statystycznie zależność między stażem służby wojskowej a poziomem odporności na stres badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom odporności na stres			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Staż służby (w latach)	Do 5	4	83	13	100	0,014	10	22,226	0,279
	6-10	15	85	0	100				
	11-15	7	70	23	100				
	16-20	13	43,5	43,5	100				
	21-25	12,5	81	0,5	100				
	26 i więcej	0	100	0	100				

Warto dodać, iż poziom odporności na stres odznaczał się najniższą średnią spośród wskaźników opisujących poziom skuteczności osobistej. Mając to na uwadze, warto rozważyć doskonalenie tej kompetencji w szkoleniu umiejętności przywódczych. Formy rozwoju mogą obejmować: treningi relaksacyjne, edukację dotyczącą biologicznych podstaw reakcji stresowych, analizę stylów i strategii radzenia sobie ze stresem czy treningi „zaszczepiania stresem”, zbliżone do realnej pracy w presji czasu i zagrożenia bezpieczeństwa.

Ostatnią z analizowanych zmiennych w tym obszarze była komunikatywność. Opisana została jako zdolność do budowania zrozumiałych dla odbiorcy komunikatów, a także umiejętności budowania atmosfery sprzyjającej rozmowie, budowana na umiejętności aktywnego słuchania i rozumienia komunikatów werbalnych i niewerbalnych. Zmienna została opisana przez pięć twierdzeń. Poniżej wskazano dwa z nich:

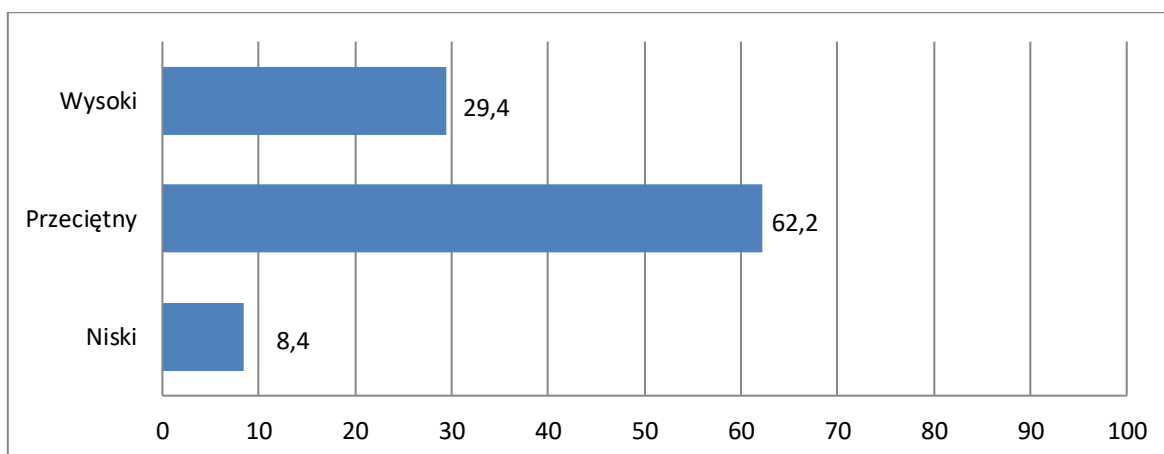
- *Kiedy zwracam się do podwładnych, mówię w sposób jasny i zrozumiały.*
- *Staram się tworzyć atmosferę życzliwej komunikacji, tak by zachęcać podwładnych do rozmowy ze mną.*

Średnia statystyczna w zakresie Komunikatywności w grupie badanych podoficerów wynosi  $M=17,68$ . Poziom odchylenia standardowego to  $SD=2,206$ , skośność  $-0,809$  (rozkład lewoskośny), kurtoza  $0,208$  (wysmulkony), wartość minimalna 10 i maksymalna 20.

Z wykorzystaniem metody odchyłeń standardowych, obliczono poziomy zmiennej dla grupy badanych. Korzystając z zasady średnia plus-minus jedno odchylenie standardowe, wyniki przeciętne uzyskały osoby posiadające wyniki w przedziale 15-19 pkt, niskie – poniżej 15 pkt, zaś wysokie – wynik maksymalny (20 pkt), który osiągnęło blisko 30% grupy (29,4%). Na niski poziom komunikatywności wskazuje jedynie 8,4% badanych podoficerów Sił Powietrznych. Wyniki przedstawiono w Tabeli 32.

**Tabela 32.** Poziom komunikatywności badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15 pkt)	12	8,4
Przeciętny (15-19 pkt)	89	62,2
Wysoki (powyżej 19 pkt)	42	29,4
Ogółem	143	100



**Wykres 17.** Poziom komunikatywności badanych podoficerów (*dane w %*).

Nie wykazano istotnych statystycznie różnic z poziomem komunikatywności w obrębie podgrup, utworzonych z uwagi na analizowane zmienne socjodemograficzne.

Podsumowując należy stwierdzić, iż obszar skuteczności osobistej należy do mocnych stron podoficerów Sił Powietrznych. Średnie statystyczne dla grupy badanych są zbliżone do wyniku maksymalnego i oscylują wokół 17 pkt. Wielu podoficerów ukazuje wysokie i przeciętne poziomy zmiennych szczegółowych, opisujących poziom skuteczności osobistej. Doskonalenie kompetencji przywódczych w tym zakresie warto opierać na kształceniu dwóch obszarów: odporności na stres oraz samodzielności, a zwłaszcza umiejętności podejmowania decyzji. Obie umiejętności mogą być doskonalone w pracy warsztatowej, rozpoczynając od objaśnienia roli tych obszarów w zakresie realizacji zadań przywódczych, poprzez wykonywanie ćwiczeń zespołowych

w oparciu o modele decyzyjne oraz treningi radzenia sobie w presji czasu. Wyniki analiz wskazują bowiem, że obecne zajmowanie stanowiska dowódczego różnicuje na poziomie istotnym statystycznie aż trzy spośród pięciu analizowanych zmiennych: odporność na stres, odpowiedzialność oraz ogólną skuteczność osobistą. Obecna realizacja zadań dowódczych wiąże się z samodoskonaleniem, a tym samym wyższym przekonaniem o zdolnościach osobistych w realizacji zadań przywódczych.

### **3. Poziom kompetencji przywódczych w obszarze skuteczności zespołowej podoficerów Sił Powietrznych**

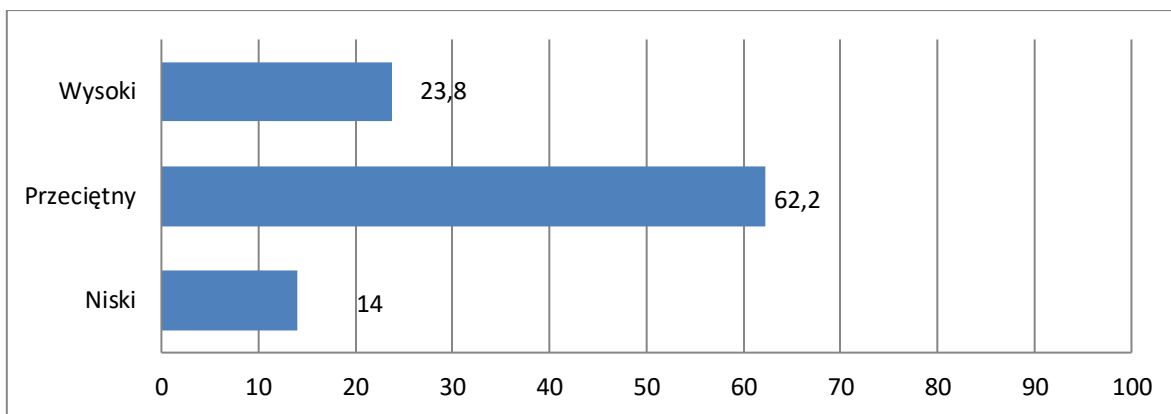
Drugą grupę kompetencji stanowią zdolności, wiedza i predyspozycje związane ze współpracą w grupie. Mówiąc o przywództwie, naturalnie mamy na myśli działania synergiczne, zespołowe, zdolności delegowania zadań, motywowania i angażowania w realizację celów. Skuteczność zespołowa zawiera w sobie następujące kompetencje: integrowanie zespołu, wywieranie wpływu, motywowanie, delegowanie zadań, zarządzanie konfliktami.

Zmienna została opisana przy pomocy statystyk, osiągając wartość średnią  $M=86,24$ , medianę 86, odchylenie standardowe  $SD=10,287$ , skośność  $-0,418$  (rozkład lewoskośny), kurtoza  $-0,299$  (rozkład platykurtyczny), minimum 56 oraz maksimum 100. Wartość maksymalną osiągnęło 3% badanych.

Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych, wartości przeciętne obejmują zakres wyników 76-96 pkt, który uzyskało 62,2% żołnierzy. Wyniki przekraczające wartość 96 wskazują na wysoki poziom tej zmiennej, który przejawia niemal jeden na czterech żołnierzy (23,8%). Wyniki niskie, obejmujące 0-15 pkt osiągnęło 14% podoficerów. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawiono w Tabeli 33.

**Tabela 33.** Poziom skuteczności zespołowej badanych podoficerów (*dane w %*).

<b>Poziom</b>	<b>Częstość</b>	<b>Procent</b>
Niski (poniżej 76 pkt)	20	14,0
Przeciętny (76-96 pkt)	89	62,2
Wysoki (powyżej 96 pkt)	34	23,8
Ogółem	143	100

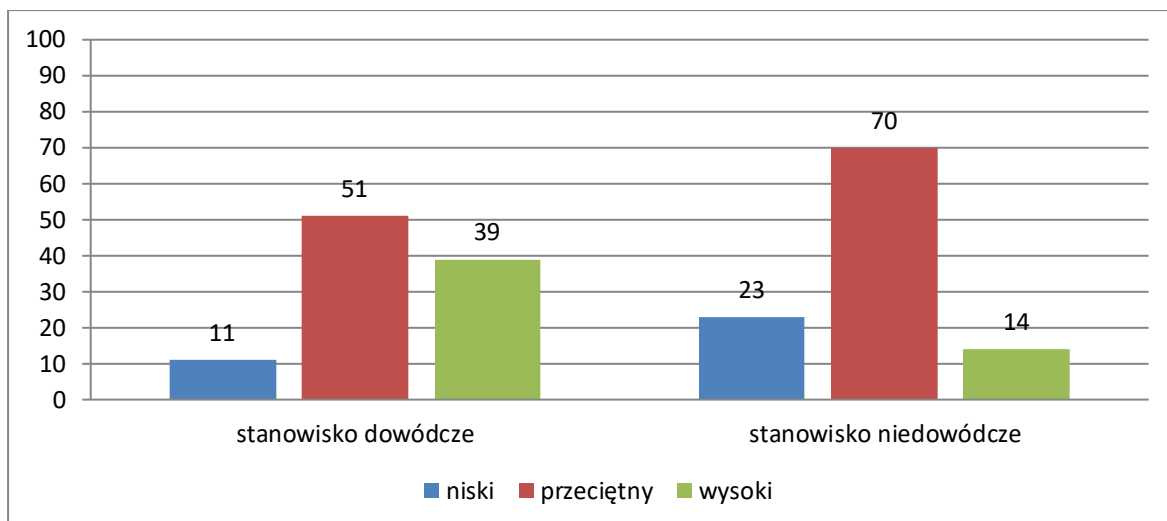


**Wykres 18.** Poziom skuteczności zespołowej badanych podoficerów (dane w %).

Analiza danych wykazała, iż obecnie zajmowane stanowisko dowódcze różnicuje na poziomi istotnym statystycznie ( $p < 0,01$ ) poziom efektywności zespołowej. Zależność jest wyraźna, niska (0,284). Proporcja wyników w podgrupach ukazuje, iż osoby zajmujące stanowiska dowódcze wykazują zdecydowanie wyższy poziom kompetencji w zakresie skuteczności zespołowej. Jedynie połowa tej grupy posiada przeciętny poziom, a aż 39% wysoki poziom tej zmiennej. W przypadku osób na stanowiskach innych niż dowódcze, siedmiu na dziesięciu badanych ujawnia przeciętny poziom skuteczności zespołowej (70%), a jedynie co siódmy (14%) wysoki poziom zmiennej. Wyniki prezentuje Tabela 34.

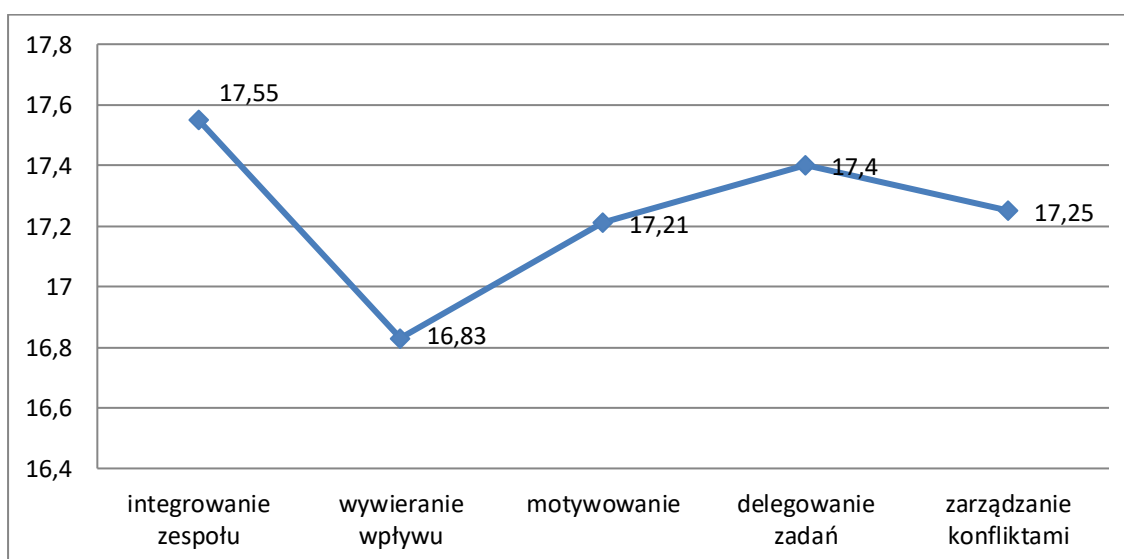
**Tabela 34.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem skuteczności zespołowej podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy)

		Poziom skuteczności zespołowej			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	11	51	39	100	0,003	2	11,532	0,284
	Nie	23	70	14	100				



**Wykres 19.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem skuteczności zespołowej podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*)

Na kompetencje w zakresie skuteczności zespołowej składają się szczegółowe umiejętności w zakresie następujących pięciu obszarów: integrowanie zespołu, wywieranie wpływu, motywowanie, delegowanie zadań, zarządzanie konfliktami. W celu analizy mocnych i słabych stron wymagających doskonalenia, porównano średnie statystyczne w zakresie każdej z podskal szczegółowych. Wyniki wskazują, iż podoficerowie najlepiej oceniają swoje kompetencje w zakresie integrowania zespołu ( $M=17,55$ ), choć pozostałe wyniki są do siebie bardzo zbliżone. Najmniejsze zdolności wykazują w zakresie wywierania wpływu na podwładnych ( $M=16,83$ ). Równocześnie należy wskazać, iż wszystkie średnie są zbliżone do maksymalnego wyniku (20 pkt).



**Wykres 20.** Struktura wskaźników efektywności zespołowej badanych (*średnie wartości*)

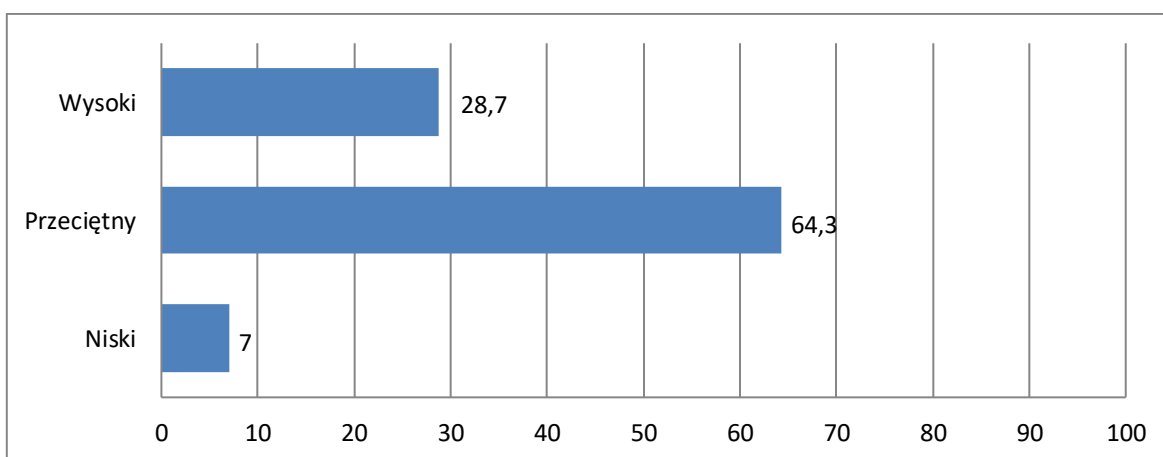
Pierwszym i równocześnie najwyżej ocenionym przez badanych obszarem jest integrowanie zespołu, rozumiane jako umiejętność budowania efektywnych zespołów, koordynowanie ich działań, udzielanie merytorycznego i emocjonalnego wsparcia, w miarę potrzeb. Przykładowe pozycje testu:

- *Staram się wspierać emocjonalnie członków zespołu – rozumiem sytuację życiową podwładnych i staram się udzielać wsparcia gdy tego potrzebują.*
- *Kiedy w pracy podwładnych pojawiają się problemy, staram się podejmować szybkie i adekwatne decyzje żeby znaleźć dobre rozwiązania.*

W grupie badanych podoficerów, poziom integrowania zespołu odznacza się średnią  $M=17,55$ , odchyleniem standardowym  $SD=2,119$ , skośnością  $-0,459$  (rozkład lewoskośny), kurtozą  $-0,649$  (rozkład platykurtyczny), minimum 12 i maksimum 20. W związku z powyższym, wyniki niskie obejmują przedział 0-14 pkt, przeciętne – 15-19 pkt oraz wysokie – 20 pkt, które uzyskała ponad  $\frac{1}{4}$  badanych podoficerów. Jedynie 7% grupy wskazuje na niskie kompetencje w tym zakresie. W Tabeli 35 ukazano procentowy rozkład danych.

**Tabela 35.** Poziom integrowania zespołu przez badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	10	7,0
Przeciętny (15-19 pkt)	92	64,3
Wysoki (powyżej 19 pkt)	41	28,7
Ogółem	143	100



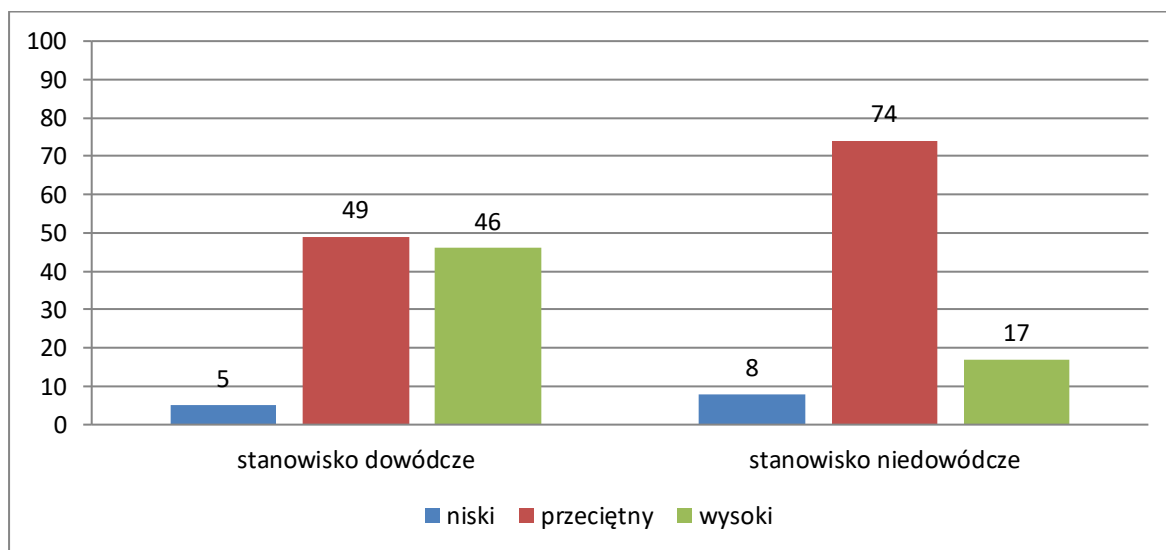
**Wykres 21.** Poziom integrowania zespołu przez badanych podoficerów (dane w %).



Obecne stanowisko dowódcze różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,001$ ) poziom omawianej zmiennej. Zależność jest wyraźna, słaba (0,305). Wśród osób na stanowisku dowódczym, liczba osób posiadających przeciętny (49%) i wysoki (46%) poziom zmiennej jest bardzo zbliżona. Jedynie 5% z nich ujawnia niski poziom w tym zakresie. Z kolei w grupie osób zajmujących stanowiska inne niż dowódcze, aż  $\frac{3}{4}$  żołnierzy ukazuje przeciętny poziom integrowania zespołu i zaledwie co ósmy osiągnął wyniki wysokie (17%).

**Tabela 36.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem integrowania zespołu przez badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom integrowania zespołu			Ogółem (%)	p<0,001	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	5	49	46	100	0,001	2	13,304	0,305
	Nie	8	74	17	100				

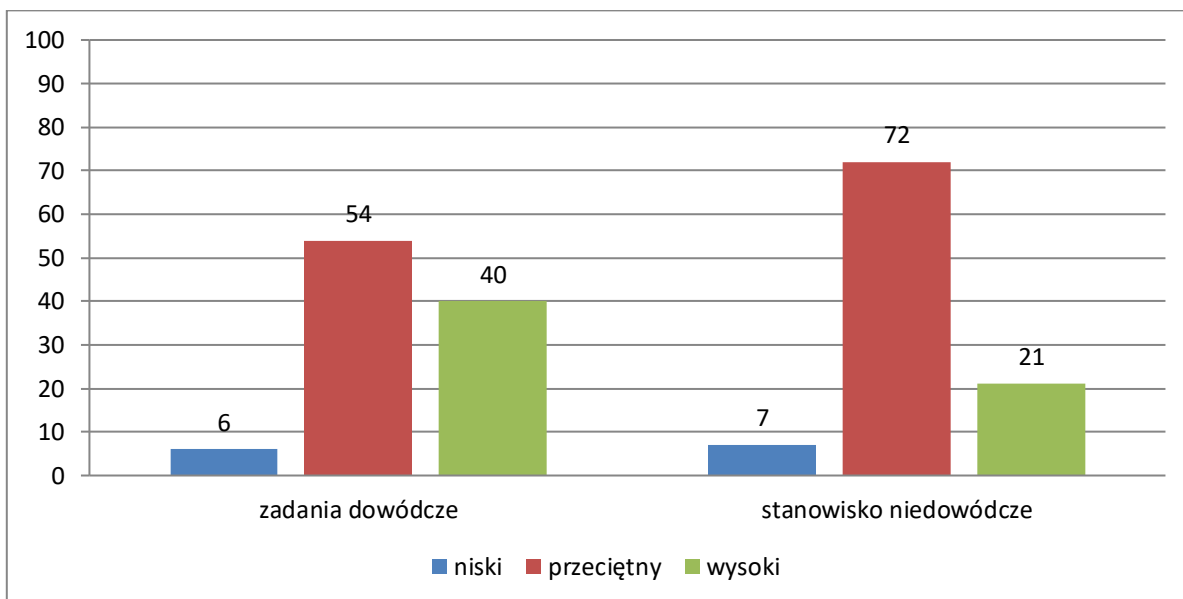


**Wykres 22.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem integrowania zespołu przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Co ciekawe, również realizacja zadań na stanowisku dowódczym różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) wyniki w zakresie integrowania zespołu. Zależność jest słabsza niż omawiana powyżej (0,254). Zauważalny jest jednak tożsamy trend w obrazie wyników – osoby realizujące zadania dowódcze znacznie w przeważającej większości ujawniają wysoki i przeciętny poziom w tym zakresie. W tabeli przedstawiono procentowe zestawienie częstości (Tabela 37).

**Tabela 37.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem integrowania zespołu przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*)

		Poziom integrowania zespołu			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		Niski	przeciętny	wysoki					
Obecne zadania dowódcze	Tak	6	54	40	100	0,025	2	9,205	0,254
	Nie	8	72	21	100				



**Wykres 23.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem integrowania zespołu przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Drugą ze zmiennych w obszarze efektywności zespołowej jest wywieranie wpływu. Określane jest jako umiejętność stosowania perswazji emocjonalnej i racjonalnej celem osiągnięcia określonych efektów w zachowaniu podwładnych, zmian ich postaw zgodnie z własną intencją. Przykładowe twierdzenia w zakresie tej podskali:

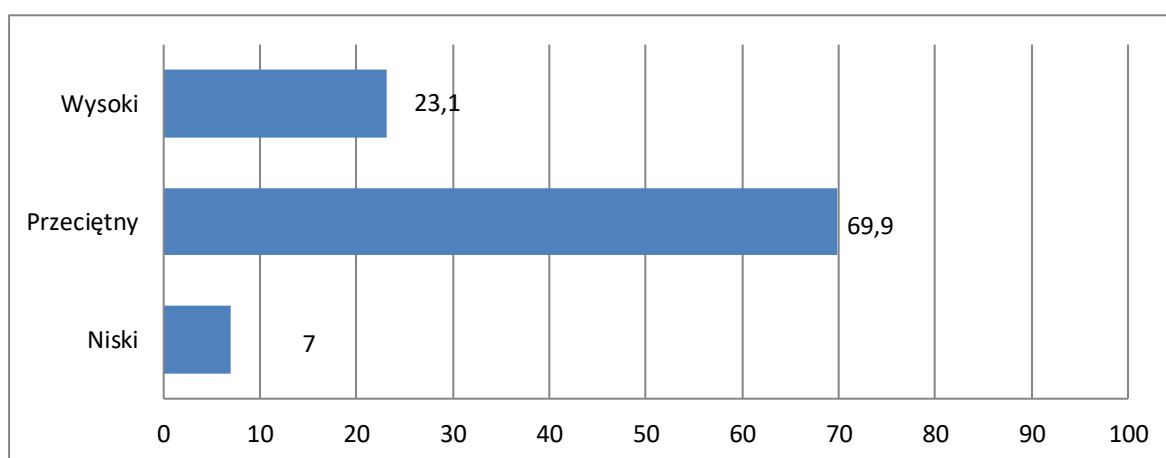
- *Kiedy mam konkretne zamierzenia wobec podwładnych, potrafię wpływać na ich zachowania i decyzje by osiągnąć cel.*
- *Gdy w czasie prac zespołu pojawia się niechęć do działania i opór, umiem skutecznie poradzić sobie z tym problemem.*

Wywieranie wpływu określono przy użyciu statystyk opisowych. Wyniki w badanej grupie przedstawiają się następująco: średnia  $M=16,83$ , odchylenie standardowe  $SD=2,394$ , skośność  $-0,205$  (rozkład lewoskośny), kurtoza  $-0,632$  (rozkład platykurtyczny), minimum 10 i maksimum 20.

Stosując metodę odchyłeń standardowych, obliczono poziomy zmiennej dla grupy badanych. Wyniki wysokie obejmują 20 pkt, przeciętne to zakres 14-19 pkt, niskie: 0-13 pkt. Zdecydowana większość badanych (69,6%) przejawia umiarkowany poziom w tym zakresie. Jedynie dziesięciu żołnierzy (7%) osiągnęło wyniki niskie (Tabela 38).

**Tabela 38.** Poziom wywierania wpływu przez badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 14pkt)	10	7,0
Przeciętny (14-19 pkt)	100	69,9
Wysoki (powyżej 14 pkt)	33	23,1
Ogółem	143	100

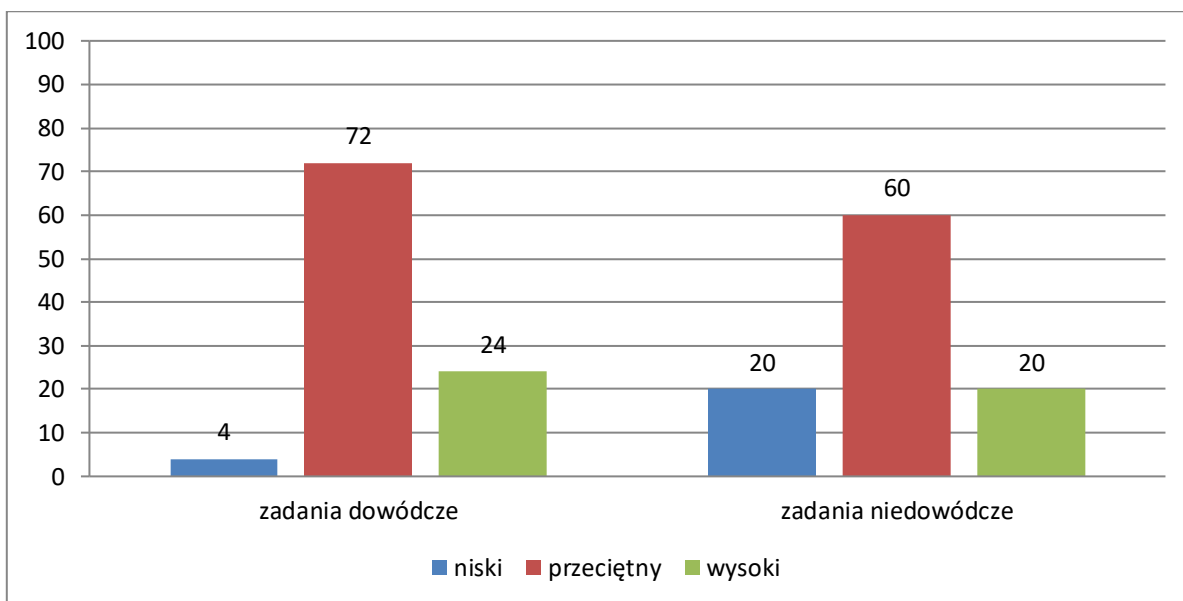


**Wykres 24.** Poziom wywierania wpływu przez badanych podoficerów (dane w %).

Analiza zmiennej w kontekście danych socjodemograficznych wykazała, że jedynie realizowanie obecnie zadań dowódczych różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) wyniki w zakresie wywierania wpływu na podwładnych. Zależność jest wyraźna, słaba (0,235). W grupie osób na stanowiskach innych niż dowódcze, co piąty badany przejawia niski poziom zmiennej wywierania wpływu, zaś w grupie osób dowodzących poziom niski uzyskało jedynie 4% badanych. Zestawienie częstości w podgrupach przedstawione zostało poniżej (Tabela 39).

**Tabela 39.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem zmiennej wywieranie wpływu badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom wywierania wpływu			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	Przeciętny	wysoki					
Zadania dowódcze	Tak	4	72	24	100	0,019	2	7,881	0,235
	Nie	20	60	20	100				

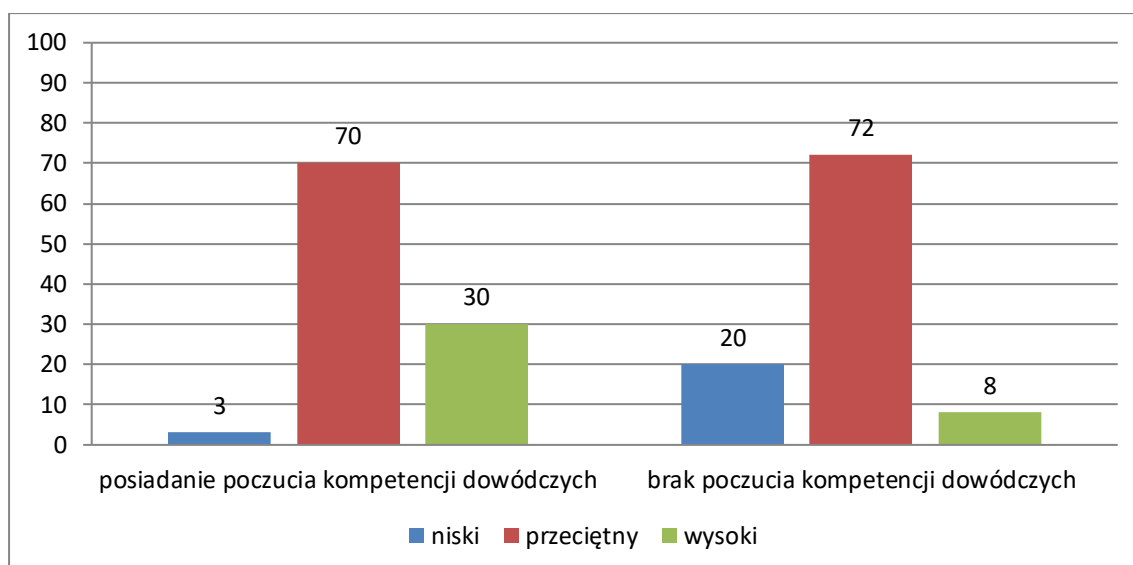


**Wykres 25.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem zmiennej wywieranie wpływu badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Ponadto, subiektywne poczucie kompetencji dowódczych różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,01$ ) poziom wywierania wpływu, zależność jest wyraźna, niska (0,291).

**Tabela 40.** Istotna statystycznie zależność między realizowaniem zadań dowódczych a poziomem wywierania wpływu wśród podoficerów Sił Powietrznych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom wywierania wpływu			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Zadania dowódcze	Tak	3	70	30	100	0,003	2	11,868	0,291
	Nie	20	72	8	100				



**Wykres 26.** Istotna statystycznie zależność między realizowaniem zadań dowódczych a poziomem wywierania wpływu przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Trzecią z analizowanych zmiennych w tym obszarze było motywowanie. Przejawia się w trosce o potrzeby indywidualne i zespołowe podwładnych, właściwe zrozumienie oraz budowanie zaangażowania w realizację działań, w tym poprzez zwiększanie odpowiedzialności podwładnych i umiejętne rozdzielanie zadań. Poziom zmiennej oceniono poprzez odniesienie się do pięciu twierdzeń, m.in.:

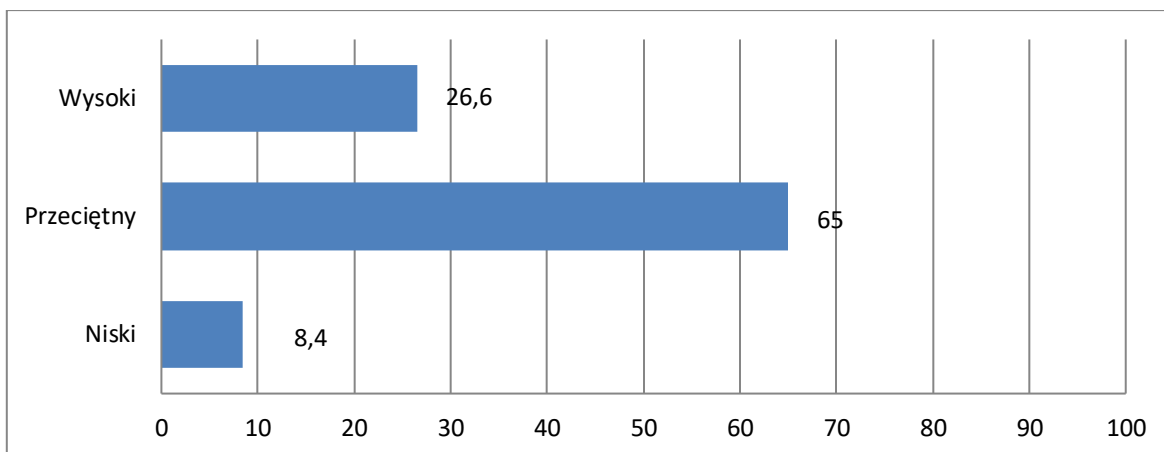
- *Wiem, jakie nagrody i kary będą odpowiednie dla każdego z moich podwładnych.*
- *Po dobrze wykonanym zadaniu doceniam słownie podwładnego, mówiąc że dostrzegam jego wkład i zaangażowanie.*

Motywowanie w grupie badanych odznacza się średnią  $M=17,21$ , odchyleniem standardowym  $SD=2,313$ , skośnością  $-0,450$  (rozkład lewoskośny), kurtozą  $-0,340$  (rozkład platykurtyczny), wartością minimalną 10 i maksymalną 20 pkt.

Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych, wyniki przeciętne obejmują zakres punktowy 15-19, niskie 0-14 pkt i wysokie – 20 pkt. Zestawienie częstości oraz ich procentowy rozkład przedstawia Tabela 41.

**Tabela 41.** Poziom motywowania u badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	12	8,4
Przeciętny (15-19 pkt)	93	65,0
Wysoki (powyżej 19 pkt)	38	26,6
Ogółem	143	100

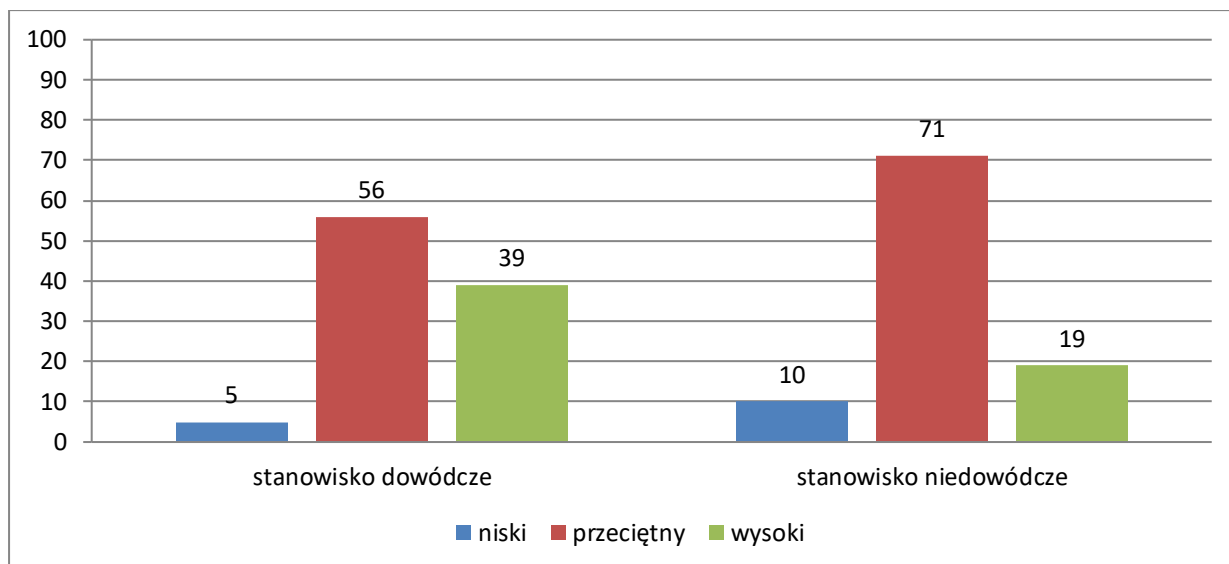


**Wykres 27.** Poziom motywowania u badanych podoficerów (dane w %).

Wyniki motywowania u badanych są różnicowane na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) przez zmienną „obecne stanowisko dowódcze” (0,228). Pozostałe wskaźniki socjodemograficznie nie wykazują istotnych różnic w obrębie tej podskali. Podobnie jak w przypadku pozostałych zmiennych w obszarze skuteczności zespołowej, zajmowanie stanowiska dowódczego w chwili obecnej współwystępuje z wyższymi kompetencjami w zakresie motywowania podwładnych. Wyniki wysokie uzyskało bowiem 39% z tej grupy, a w przypadku stanowisk innych niż dowódcze – jedynie 19% żołnierzy. Wyniki szczegółowe zestawiono w Tabeli 42.

**Tabela 42.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem motywowania u badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom motywowania			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	5	56	39	100	0,025	2	7,414	0,228
	Nie	10	71	19	100				



**Wykres 28.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem motywowania przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

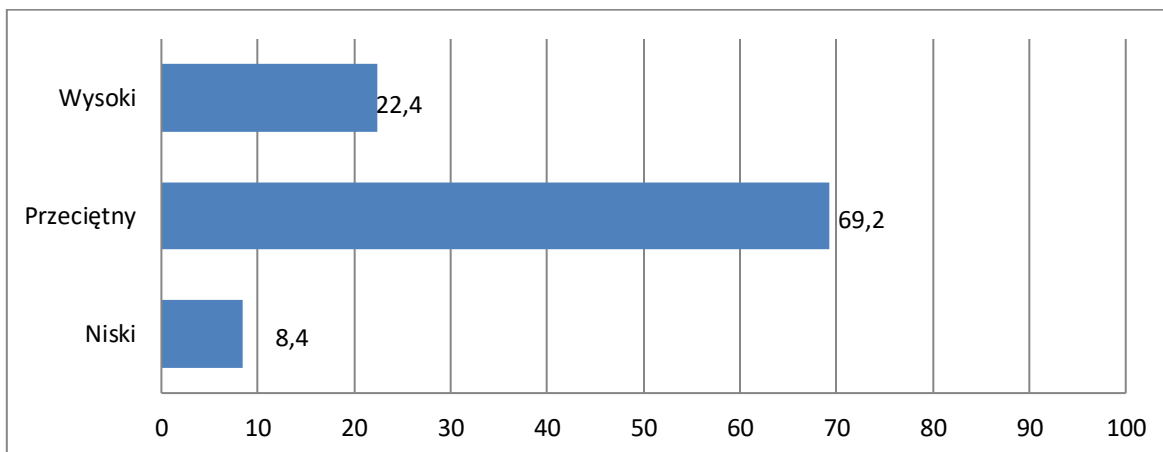
Delegowanie zadań, jako element efektywności zawodowej, zostało określone przez twórców modelu kompetencyjnego jako zdolność do przekazywania uprawnień podwładnym, przy zapewnieniu wsparcia, informacji zwrotnej i właściwego dopasowania zadań do mocnych i słabych stron członków zespołu. Żołnierze określali poziom tej zmiennej, ustosunkowując się do takich twierdzeń jak:

- *Zawsze dobieram podwładnych do wykonania zadań zgodnie z posiadanymi przez nich umiejętnościami, wiedzą i kompetencjami.*
- *Dbam, by podwładni posiadali wszystkie niezbędne informacje i uprawnienia do realizacji zadań.*

Delegowanie zadań zostało opisane przy użyciu odpowiednich statystyk. Średnia  $M=17,40$  powoduje, że delegowanie zadań może być włączone do mocnych stron podoficerów Sił Powietrznych. Odchylenie standardowe wynosi  $SD=2,195$ , wykres lewoskośny ( $-0,828$ ) i wysmuklony ( $0,789$ ) Wartości minimalne 10 i maksymalne 20 pkt. Taki opis statystyczny pozwolił określić przedział 15-19 dla wyników niskich, 20 pkt – wysokich i 0-14 pkt dla wartości niskich. Niemal jeden na czterech badanych przejawia wysoki poziom tej zmiennej (22,4%), zaś niski – jedynie 8,4% grupy. Wyniki prezentuje Tabela 43.

**Tabela 43.** Poziom delegowania zadań przez badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	12	8,4
Przeciętny (15-19 pkt)	99	69,2
Wysoki (powyżej 19 pkt)	32	22,4
Ogółem	143	100



**Wykres 29.** Poziom delegowania zadań przez badanych podoficerów (dane w %).

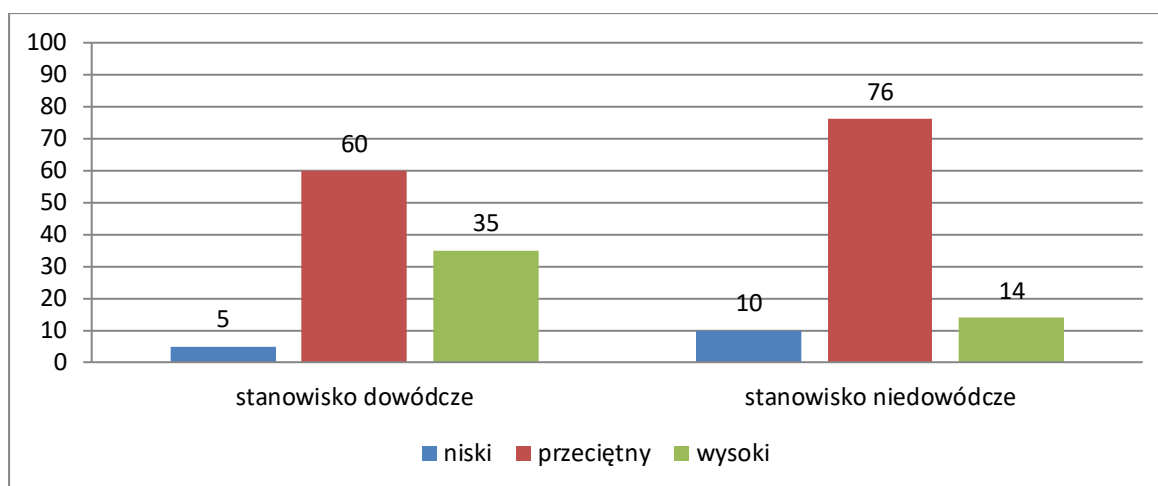
Analiza danych wykazała, że wyniki w zakresie delegowania zadań są różnicowane na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) przez dwie zmienne socjodemograficzne: obecnie zajmowane stanowisko dowódcze (0,219) oraz staż dowódczy (0,321).

Pierwsza zależność ujawnia, iż w grupie osób na stanowiskach niedowódczych aż  $\frac{3}{4}$  żołnierzy posiada przeciętny poziom kompetencji w obszarze delegowania zadań, podczas gdy w grupie dowodzących wyniki takie uzyskało 60% żołnierzy, zaś 35% dowódców uzyskało wyniki wysokie, maksymalne (Tabela 44).

**Tabela 44.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem delegowania zadań przez badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom delegowania zadań			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	5	60	35	100	0,033	2	6,833	0,219
	Nie	10	76	14	100				





**Wykres 30.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem delegowania zadań przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*)

Z kolei analiza grup utworzonych ze względu na staż dowódczy ukazuje, iż z delegowaniem zadań najlepiej radzą sobie żołnierze, mający 6-10 lat dowódczych doświadczeń. Na poziom wysoki w tej grupie wskazało aż 61% żołnierzy. Dość wysoki poziom kompetencji w tym zakresie prezentują również osoby od 11-15 lat realizujące takie zadania, gdyż co trzeci podoficer uzyskał wysoki poziom w tym zakresie (35%). Wyniki zaprezentowano w Tabeli 45.

**Tabela 45.** Istotna statystycznie zależność między stażem dowódczym a poziomem delegowania zadań przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom delegowania zadań			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Staż dowódczy (w latach)	Do 5	11	80	9	100	0,014	12	25,194	0,321
	6-10	0	59	61	100				
	11-15	12	53	35	100				
	16-20	0	82	18	100				
	21-25	40	60	0	100				
	26 i więcej	0	100	0	100				

Ostatnia ze zmiennych wchodzących w skład skali skuteczność zespołowa to zarządzanie konfliktami. Jak ukazano w części teoretycznej, współczesne trendy zarządzania zasobami ludzkimi zmieniają postrzeganie konfliktu jako nieuchronnego, i nierzadko pozytywnego zjawiska w funkcjonowaniu zespołów. Zarządzanie konfliktami jest rozumiane jako predyspozycja do przewidywania sytuacji konfliktowych

i umiejętnego dysponowania nimi poprzez zachęcanie do rozmowy, generowania nowych pomysłów satysfakcjonujących strony sporu. Przykładowe twierdzenia służące do pomiaru zmiennej to:

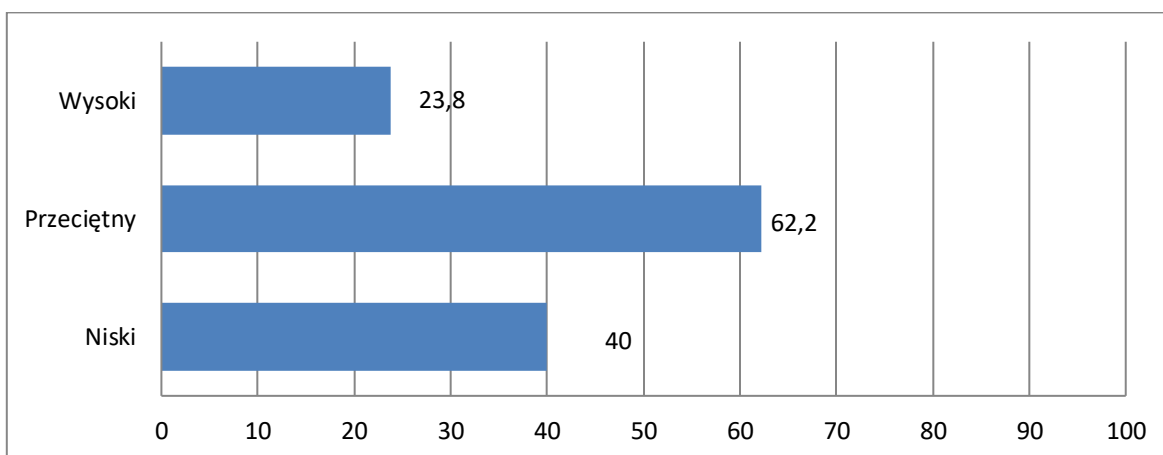
- *Kiedy pojawi się konflikt w zespole, zachęcam do otwartej rozmowy w celu szukania wspólnych rozwiązań.*
- *Trafnie rozpoznają potencjalne przyczyny problemów podczas pracy podwładnych.*

Średnia statystyczna zmiennej w grupie badanych żołnierzy wynosi  $M=17,25$ , odchylenie standardowe  $SD=2,303$ , skośność  $-0,467$  (rozkład lewoskośny), kurtoza  $-0,767$  (rozkład platykurtyczny), minimum 11 pkt i maksimum 20 pkt.

Korzystając z metody odchyłeń standardowych, podobnie jak w przypadku pozostałych czterech podskal, poziom przeciętny obejmował wyniki 15-19 pkt, wysoki – 20 pkt oraz niski zakres wyników poniżej 15 pkt. Co ósmy badany (14%) przejawiał niski poziom tej zmiennej, zaś jeden na czterech żołnierzy (23,8%) wynik wysoki (Tabela 46).

**Tabela 46.** Poziom zarządzania konfliktami przez badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	20	14,0
Przeciętny (15-19 pkt)	89	62,2
Wysoki (powyżej 19 pkt)	34	23,8
Ogółem	143	100



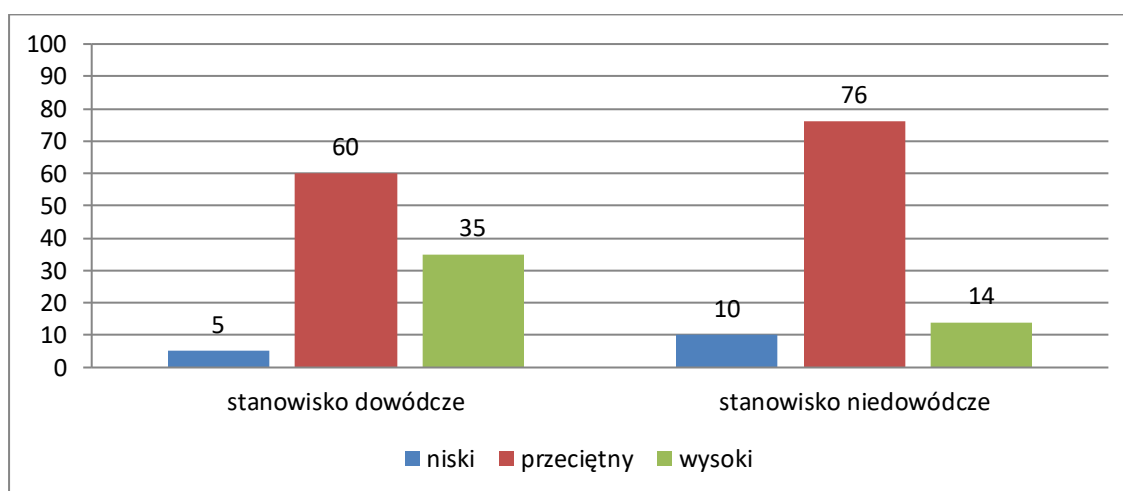
**Wykres 31.** Poziom w zakresie zarządzania konfliktami przez badanych podoficerów (dane w %).

Obecnie zajmowane stanowisko dowódcze różnicuje na poziomie istotnym statystycznie poziom w zakresie zarządzania konfliktami. Zależność jest wyraźna, niska (0,246). Podobnie jak w poprzednich podskalach, różnicowanie opiera się na wyższym

poziomie kompetencji przywódczych w grupie osób zajmujących stanowiska dowódcze. Wyniki prezentuje Tabela 47.

**Tabela 47.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem zarządzania konfliktami przez badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom zarządzania konfliktami			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	5	60	35	100	0,013	2	8,678	0,246
	Nie	10	76	14	100				



**Wykres 32.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem zarządzania konfliktami przez badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

Podsumowując wskazać należy, iż podoficerowie posiadają dość wysokie kompetencje w zakresie skuteczności osobistej, co wyraża się średnią bardzo zbliżoną do wyniku maksymalnego. Co interesujące, obecne stanowisko dowódcze różnicuje większość podskal ukazując, iż codzienna realizacja takich zadań sprzyja umocnieniu własnego poczucia kompetencji dowódczych, co wyraża się w istotnie wyższych wynikach w porównaniu z osobami na stanowiskach innych niż dowódcze. W zakresie szkolenia, warto doskonalić umiejętność perswazji pamiętając jednakże, aby zdecydowanie odróżnić ją od manipulacji. Różnica tkwi bowiem w intencji i jasności celu – gdy podwładni znają cel, a przełożeni używają argumentów aby odpowiednio ich zmotywować, nie mamy wówczas do czynienia ze zjawiskiem manipulacji. Inaczej, gdy użycie argumentów

ma podświadomie zmusić podwładnych do działania, bez posiadania pełnej świadomości celu. Wówczas takie działania byłyby wątpliwe etycznie.

#### **4. Poziom kompetencji przywódczych w obszarze efektywności zawodowej w grupie badanych**

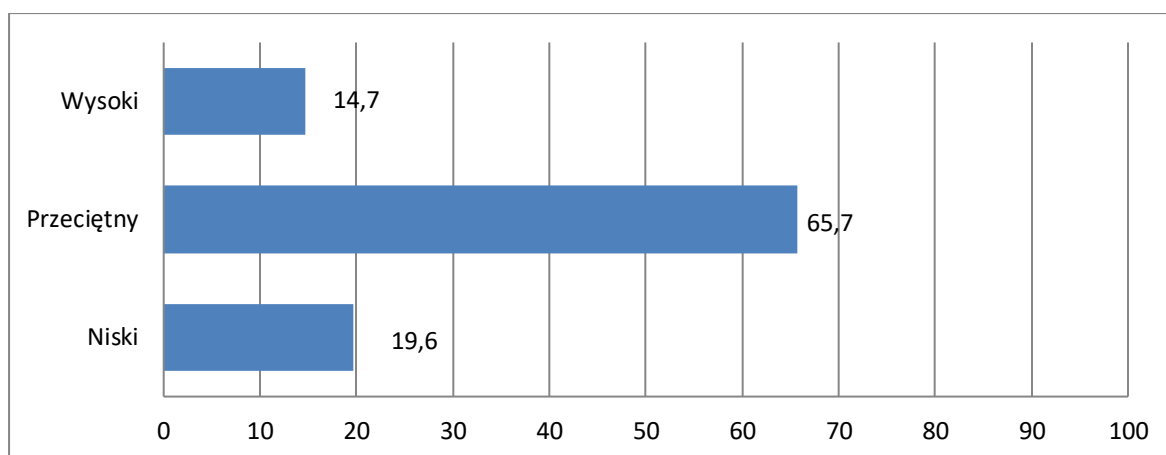
Obok skuteczności osobistej i zespołowej, niezwykle istotnym aspektem działania lidera w środowisku służby i pracy jest wysoki profesjonalizm i doskonalenie w obszarze wiedzy i umiejętności specjalistycznych. Właśnie ten obszar obejmują kompetencje określane mianem efektywności zawodowej. W jej skład włączono następujące predyspozycje: samodoskonalenie, biegłość techniczna, kreatywność, działanie w środowisku wojskowym oraz działanie w środowisku międzynarodowym.

Zmienną określono z wykorzystaniem statystyk opisowych, uzyskując tym samym średnią w grupie  $M=83,77$ , medianę 85, odchylenie standardowe  $SD=9,573$ , skośność  $-0,221$  (rozkład lewoskośny), kurtozę  $-0,881$  (rozkład platykurtyczny), minimum 62 pkt i wartość maksymalną 100 pkt, uzyskaną przez 2 żołnierzy.

Stosując metodę odchyłeń standardowych, określono zakres 0-13 pkt jako wyniki niskie, 74-94 pkt – wyniki przeciętne oraz 95-100 pkt jako wyniki wysokie. Niemal 1/5 badanych uzyskała wyniki niskie, a jedynie co siódmy (14,7%) prezentuje wysoki poziom efektywności zawodowej. Szczegółowe wyniki przedstawiono w Tabeli 48.

**Tabela 48.** Poziom efektywności zawodowej badanych podoficerów (*dane w %*).

<b>Poziom</b>	<b>Częstość</b>	<b>Procent</b>
Niski (poniżej 74 pkt)	28	19,6
Przeciętny (74-94 pkt)	94	65,7
Wysoki (powyżej 94 pkt)	21	14,7
Ogółem	143	100

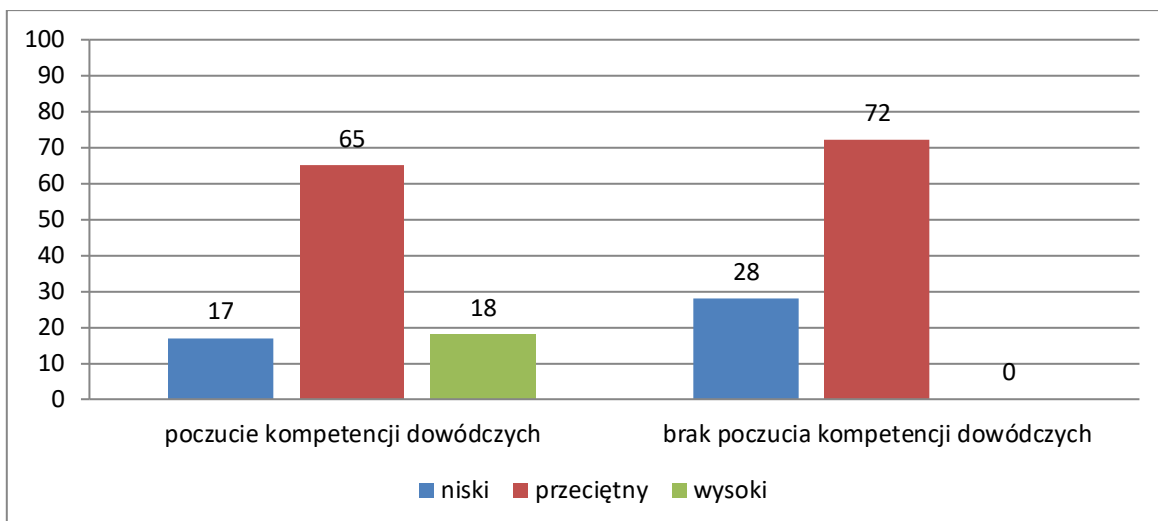


**Wykres 33.** Poziom efektywności zawodowej badanych podoficerów (dane w %).

Wyniki przedstawione w Tabeli 49 wskazują, że żołnierze nieposiadający subiektywnego poczucia kompetencji dowódczych przejawiają przeciętny (72%) oraz niski (28%) poziom efektywności zawodowej. Równocześnie, niemal co piąta osoba przekonana o posiadaniu predyspozycji w tym zakresie (18%) uzyskała wyniki wysokie, a 65% z nich - wyniki w zakresie przeciętnym.

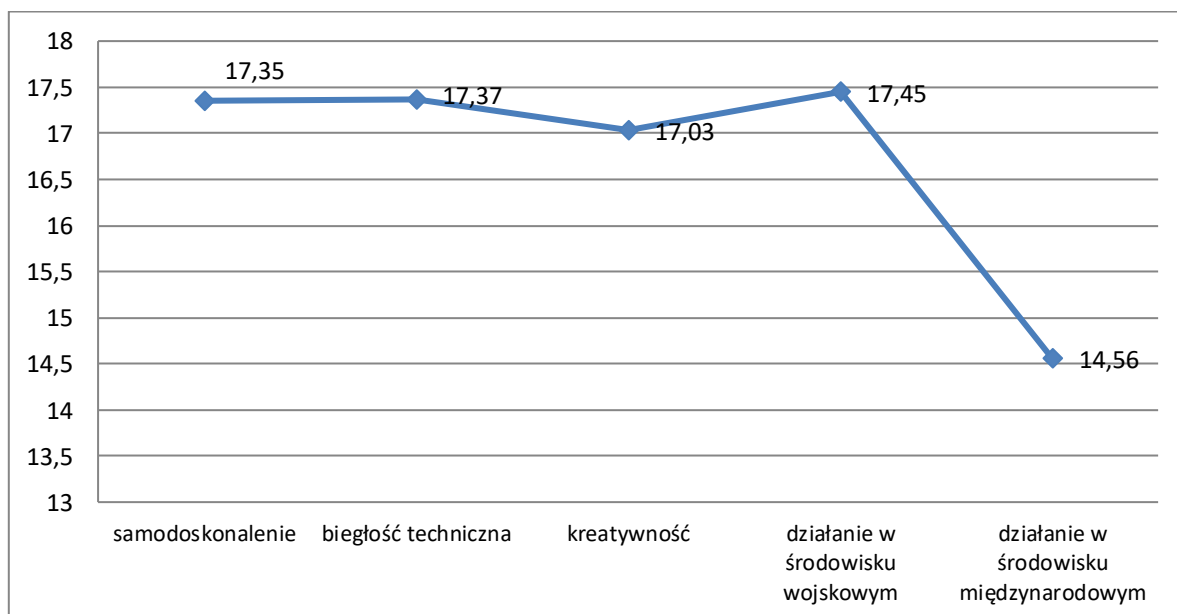
**Tabela 49.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem efektywności zawodowej badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom efektywności zawodowej			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Poczucie kompetencji dowódczych	Tak	17	65	18	100	0,046	2	6,146	0,210
	Nie	28	72	0	100				



**Wykres 34.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem efektywności zawodowej badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Poziom efektywności zawodowej wyraża się w pięciu wskaźnikach szczegółowych: samodoskonaleniu, biegłości technicznej, kreatywności, działaniu w środowisku wojskowym oraz międzynarodowym. Większość uśrednionych wyników kształtuje się podobnie – obejmując zakres 17,03-17,45 pkt. Jednocześnie, wyraźnie zaznacza się bardzo niski średni wynik w zakresie działania w środowisku międzynarodowym, osiągając jedynie 14,56 pkt. Wyniki prezentuje Wykres 35.



**Wykres 35.** Struktura wskaźników efektywności zawodowej badanych podoficerów (*średnie wartości*)

Samodoskonalenie, rozumiane w kategoriach dążenia do poszerzania własnej wiedzy praktycznej i teoretycznej, jest niezwykle istotnym elementem działalności podoficerów w środowisku służby. Równocześnie, wyraża się ona w trosce o rozwój podwładnych. Obsługa sprzętu, wprowadzanie nowych rozwiązań informatycznych, obiegu wewnętrznego dokumentów czy pracy ze sprzętem wymaga nieustannego czerpania doświadczeń ze szkoleń, kursów czy samodzielnego doskonalenia. Tylko w ten sposób możliwym jest pozostanie profesjonalistą w zakresie realizacji codziennych zadań. Podskale opisano przy pomocy pięciu twierdzeń, takich jak:

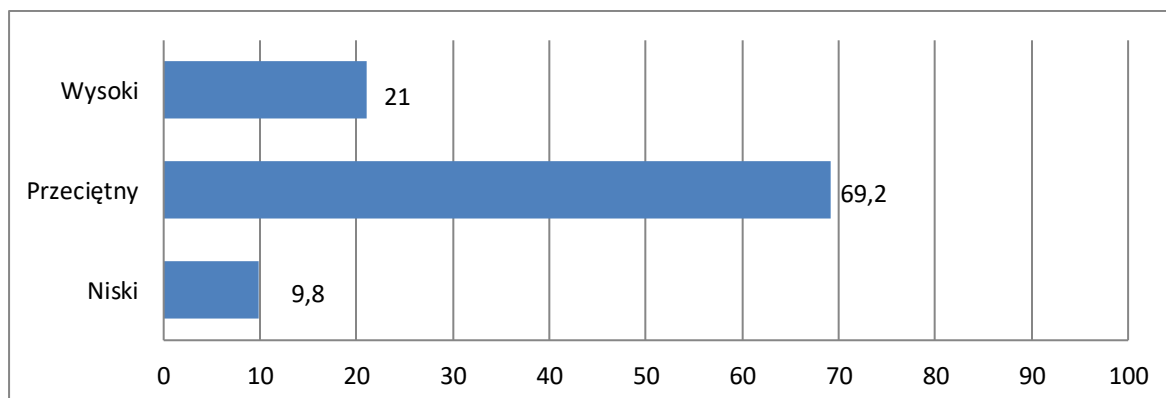
- *Samodzielnie, stale doskonalę swoją wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne.*
- *Dbam o rozwój podwładnych, świadomie i celowo planując dla nich kursy i szkolenia.*

Jak wynika z analizy danych, średnia w skali Samodoskonalenie w grupie badanych podoficerów wynosi  $M=17,35$ , odchylenie standardowe  $SD=2,117$ , skośność  $-0,397$  (rozkład lewoskośny), kurtoza  $-0,814$  (rozkład platykurtyczny), minimum 12 i maksimum 20 pkt.

Wyniki wysokie obejmują maksymalną liczbę punktów do uzyskania (20), który przejawia aż 1/5 badanej grupy. Wyniki niskie – w przedziale 0-14 pkt osiągnęło 9,8% podoficerów, zaś przeciętne (15-19 pkt) – blisko 70% żołnierzy – tabela 50.

**Tabela 50.** Poziom samodoskonalenia badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	14	9,8
Przeciętny (15-19 pkt)	99	69,2
Wysoki (powyżej 19 pkt)	30	21
Ogółem	143	100

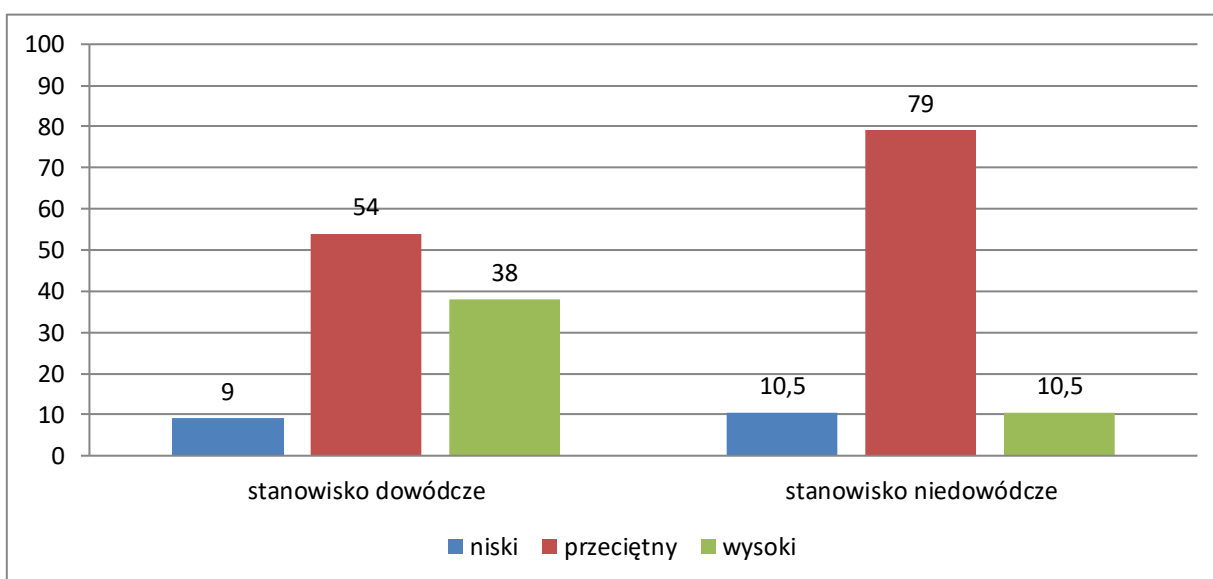


**Wykres 36.** Poziom samodoskonalenia badanych podoficerów (dane w %).

Wykazano istotną statystycznie różnicę ( $p < 0,001$ ) między grupami żołnierzy podzielonymi z uwagi na pełnione obecnie stanowisko dowódcze. Zależność jest wyraźna, niska (0,318). Wykres ukazujący wyniki w podgrupach obrazuje omawianą zależność. Blisko 40% żołnierzy na stanowiskach dowódczych posiada wysoki poziom w zakresie samodoskonalenia, zaś osoby na stanowiskach niedowódczych w zdecydowanej większości (79%) przejawiają poziom przeciętny w zakresie tej kompetencji (Tabela 51, Wykres 37).

**Tabela 51.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem samodoskonalenia badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom samodoskonalenia			Ogółem (%)	p<0,001	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	9	54	38	100	0,001	2	17,486	0,318
	Nie	10	79	10	100				



**Wykres 37.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem samodoskonalenia badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Kolejną podskala to biegłość techniczna i informatyczna, oznaczająca umiejętność posługiwania się sprzętem wykorzystywanym w służbie, prawidłową eksploatacją oraz wykorzystywaniem dostępnych rozwiązań informatycznych i komputerowych celem usprawniania realizowanych zadań. Pomiar tej kompetencji odbywał się poprzez ustosunkowanie do pięciu twierdzeń, takich jak:



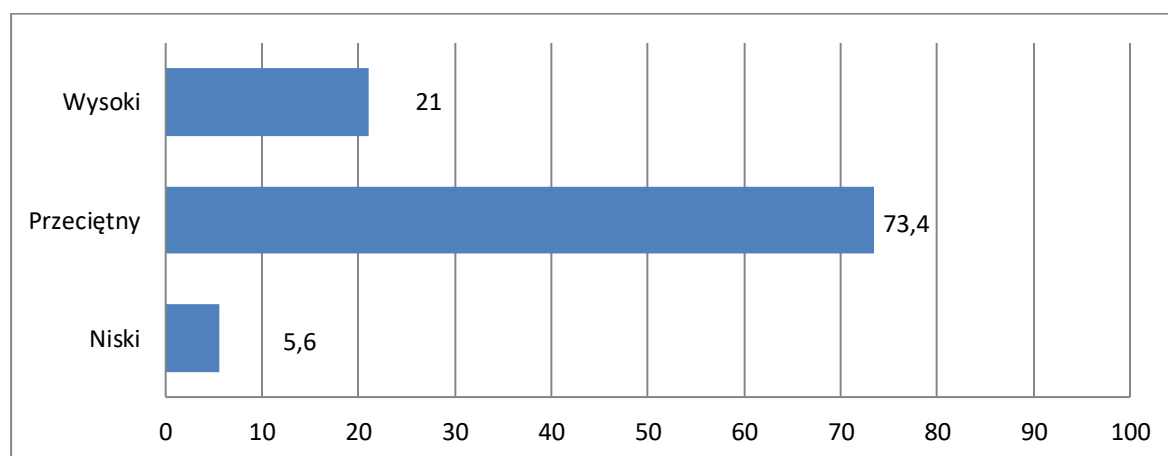
- *Sprawnie korzystam z rozwiązań informatycznych w wykonywaniu i delegowaniu zadań służbowych.*
- *W przypadku powstania problemów eksploatacyjnych z użytkowanym sprzętem, staram się znaleźć optymalne rozwiązania.*

W przypadku służby podoficera-specjalisty, bardzo wiele wymagań na stanowisku pracy związanych jest z prawidłową eksploatacją i obsługiwaniem sprzętu – w Siłach Powietrznych mowa przede wszystkim o dokonywaniu obsługi statków powietrznych. Wyniki ukazują, że badani żołnierze uzyskują wysokie wyniki w tym zakresie, a kompetencja może być włączona do mocnych stron analizowanej grupy. Średnia statystyczna w badanej grupie wyniosła  $M=17,37$ , odchylenie standardowe  $SD=1,963$ , skośność  $-0,282$  (rozkład lewoskośny), kurtoza  $-0,630$  (platykurtyczny), minimum 12 pkt i maksimum 20 pkt.

Metoda odchyłeń standardowych pozwoliła określić poziom przeciętny dla zakresu wyników 15-19 pkt., uzyskany przez trzech na czterech badanych, wysokie 20 pkt i niskie poniżej 15 pkt, które przejawia jedynie 5,6% grupy (Tabela 52).

**Tabela 52.** Poziom biegłości technicznej i informatycznej badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	8	5,6
Przeciętny (15-19 pkt)	105	73,4
Wysoki (powyżej 19 pkt)	30	21,0
Ogółem	143	100



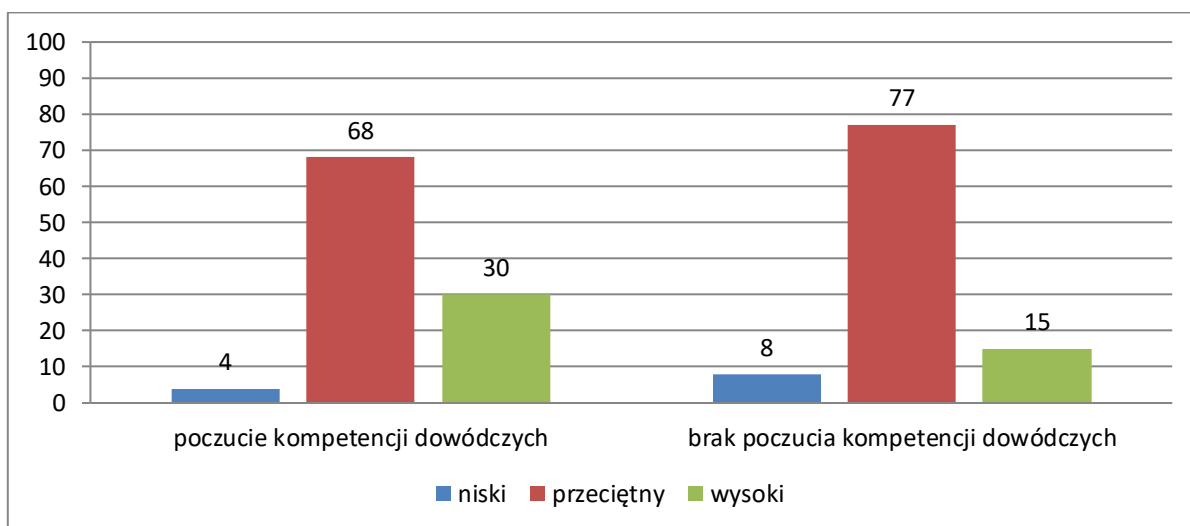
**Wykres 38.** Poziom biegłości technicznej i informatycznej badanych podoficerów (*dane w %*).

Podobnie jak w przypadku Samodoskonalenia, obecne stanowisko dowódcze różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p<0,05$ ) wyniki w zakresie biegłości

technicznej i informatycznej. Siła zależności jest niska (0,211) i zgodnie z uprzednimi analizami, ujawnia wyższy poziom biegłości technicznej i informatycznej wśród osób na stanowiskach dowódczych (Tabela 53).

**Tabela 53.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem biegłości technicznej i informatycznej badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom biegłości technicznej i informatycznej			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	4	68	30	100	0,042	2	6,356	0,211
	Nie	8	77	15	100				



**Wykres 39.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem biegłości technicznej i informatycznej badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Poszukiwanie kreatywnych i nowatorskich rozwiązań, zarządzanie zmianą oraz motywowanie innych do udoskonalania procesu realizacji codziennych zadań to kompetencja, którą w modelu określono mianem kreatywności. Została opisana poprzez twierdzenia m.in.:

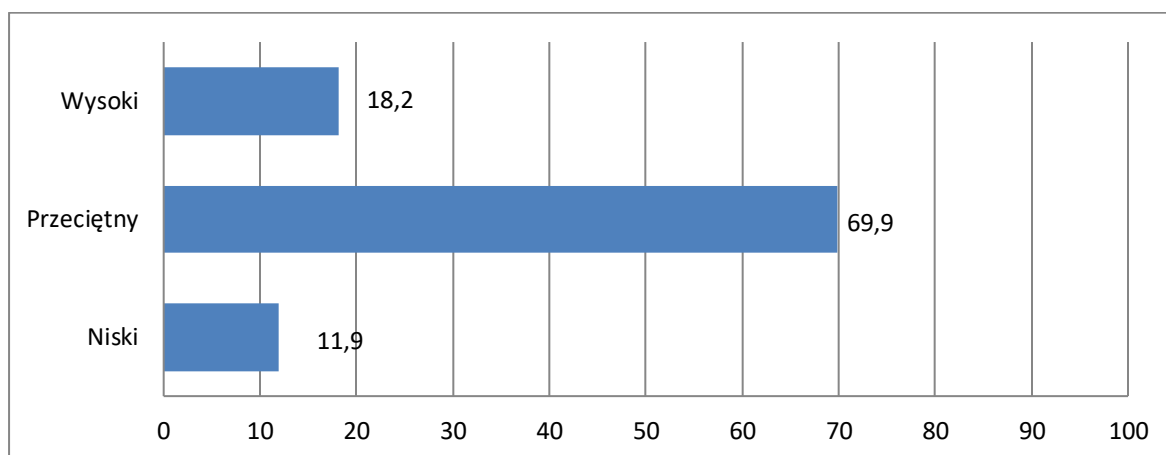
- *Na bieżąco monitoruję proces wprowadzania innowacyjnych rozwiązań.*
- *Kiedy sytuacja tego wymaga, unikam sztywnego sposobu postępowania i jestem otwarty na zmiany.*

W grupie badanych, średni wynik w tej podskali wynosi  $M=17,03$ , odchylenie standardowe  $SD=2,064$ , skośność  $0,011$  (rozkład prawoskośny), kurtoza  $-1,158$  (platykurtyczny), minimum 13 i maksimum 20 pkt.

Rozkład wyników z uwagi na poziom kreatywności ukazuje, że wyniki przeciętne (15-19 pkt) uzyskało 67,1% badanych, wysokie, obejmujące wartość 20 pkt – niemal  $\frac{1}{4}$  grupy (23,1%) oraz 9,8% wyniki niskie (poniżej 15 pkt) – dane zestawiono w Tabeli 54.

**Tabela 54.** Poziom kreatywności badanych podoficerów (wyniki w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	17	11,9
Przeciętny (15-19 pkt)	100	69,9
Wysoki (powyżej 19 pkt)	26	18,2
Ogółem	143	100

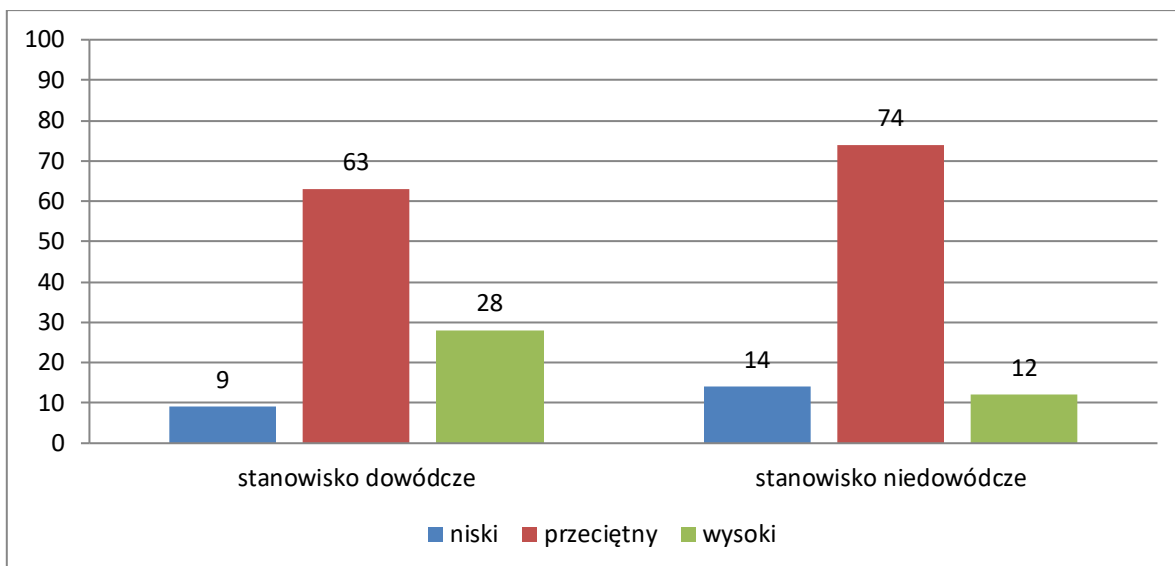


**Wykres 40.** Poziom kreatywności badanych podoficerów (wyniki w %).

Obecne stanowisko dowódcze różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p<0,05$ ) wyniki w zakresie omawianej zmiennej (siła zależności  $0,213$ ). Zależność jest spójna z uprzednimi.

**Tabela 55.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kreatywności badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom kreatywności			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	9	63	28	100	0,039	2	6,493	0,213
	Nie	14	74	12	100				



**Wykres 41.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem biegłości technicznej i informatycznej badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

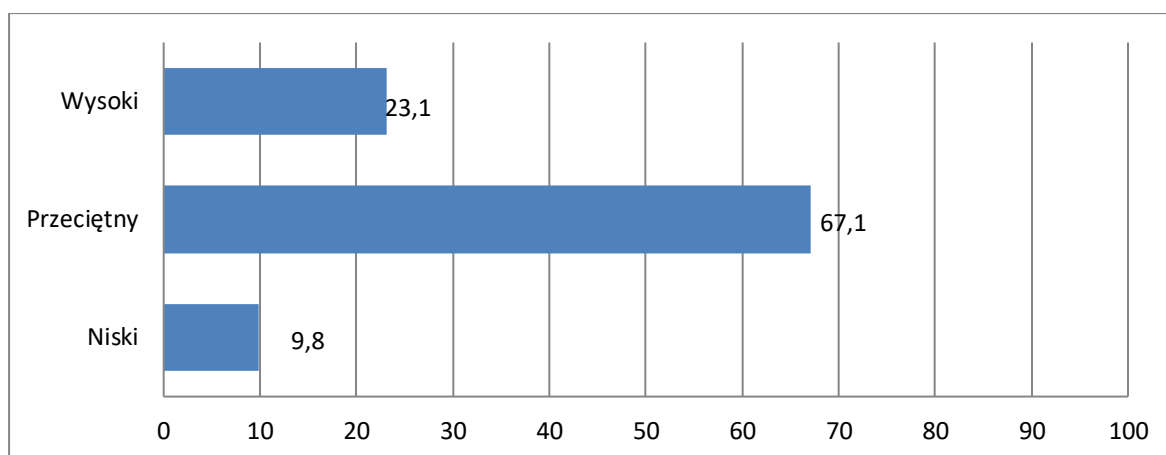
Dwie ostatnie zmienne wchodzące w skład efektywności zawodowej dotyczą znajomości środowiska wojskowego i otoczenia, w którym realizowane są codzienne zadania. Pierwsza z nich obejmuje wiedzę w zakresie norm postępowania, efektywnego gospodarowania zasobami, gotowości do przyjmowania odpowiedzialności za realizowane przedsięwzięcia w środowisku własnej jednostki wojskowej. W celu oszacowania poziomu zmiennej działania w środowisku wojskowym, żołnierze oceniali m.in. twierdzenia:

- *Znam zadania jakie są powierzone mojej komórce/sekcji i dobrze je realizuję.*
- *Gdy to konieczne, pozyskuję dodatkowe zasoby (sprzęt, materiały) niezbędne do wykonania zadań własnych oraz zespołowych.*

Średnia statystyczna działania w środowisku wojskowym w badanej grupie wynosi  $M=17,45$  oraz jest najwyższą w tej grupie wskaźników. Do pozostałych statystyk opisowych włączono: odchylenie standardowe, które wynosi  $SD=2,034$ , skośność  $-0,244$  (rozkład lewoskośny), kurtozę  $-1,175$  (platykurtyczny), minimum 13 i maksimum 20 pkt. Rozkład częstości zależny od poziomów zmiennej przedstawiono w Tabeli 56.

**Tabela 56.** Poziom działania w środowisku wojskowym badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	14	9,8
Przeciętny (15-19 pkt)	96	67,1
Wysoki (powyżej 19 pkt)	33	23,1
Ogółem	143	100



**Wykres 42.** Poziom działania w środowisku wojskowym badanych podoficerów (*dane w %*).

Poczucie kompetencji dowódczych różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,01$ ) poziom działania w środowisku wojskowym. Zależność jest wyraźna, słaba (0,259) – Tabela 57. Ponadto, zajmowanie stanowiska dowódczego również wykazuje istotną statystycznie zależność ( $p < 0,001$ ) o nieco większej sile (0,309) i tym samym kierunku – wzrostu omawianej zmiennej wraz z pełnioną funkcją (Tabela 58).

**Tabela 57.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem działania w środowisku wojskowym badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom działania w środowisku wojskowym			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		Niski	przeciętny	wysoki					
Poczucie kompetencji dowódczych	Tak	10	62	29	100	0,009	2	9,428	0,259
	Nie	12	88	0	100				

**Tabela 58.** Istotna statystycznie zależność między zajmowaniem stanowiska dowódczego a poziomem działania w środowisku wojskowym badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom działania w środowisku wojskowym			Ogółem (%)	p<0,001	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	11	51	39	100	0,001	2	13,675	0,309
	Nie	9	78	13	100				

Ostatnia z tej grupy zmiennych – działanie w środowisku międzynarodowym została opisana jako wiedza i umiejętności w zakresie prowadzenia współpracy międzynarodowej, znajomość języka oraz specjalistycznego słownictwa, reguł

kulturowych oraz umiejętność prowadzenia negocjacji z zachowaniem zasad panujących w określonym środowisku. W związku z faktem dołączenia do NATO, podejmowania działań na arenie międzynarodowej, pracy na sprzęcie pozyskiwanym ze źródeł zagranicznych – kompetencja ta ma coraz większe znaczenie w codziennej realizacji zadań służbowych. Twierdzenia wchodzące w skład podskali to m.in.:

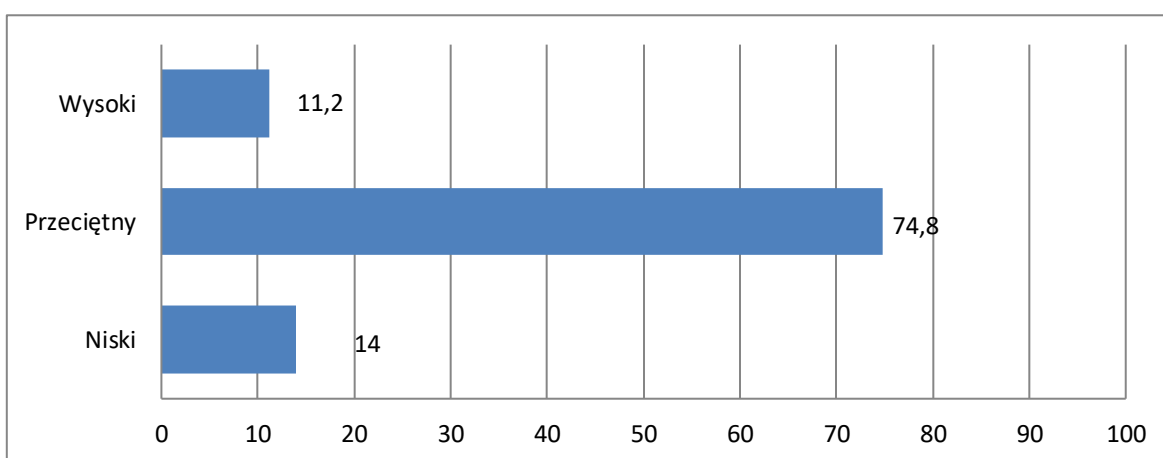
- *Rozumiem zasady, techniki i strategie negocjacyjne, jakie są charakterystyczne dla różnych krajów.*
- *Moja znajomość języka angielskiego pozwala na płynną komunikację w mowie i piśmie.*

Z wykorzystaniem statystyk opisowych, określono średnią w zakresie tej zmiennej na poziomie  $M=14,56$ , odchylenie standardowe  $SD=3,366$ , skośność  $-0,483$  (rozkład lewoskośny), kurtozę  $-0,436$  (rozkład platykurtyczny), wartość minimalna 6 i maksymalna 20 pkt.

Metoda odchyłeń standardowych określiła poziom przeciętny w grupie badanych żołnierzy jako wartości w granicach 11-18 pkt, wyniki wysokie – powyżej 18 pkt i niskie – 0-10 pkt. Analiza danych ukazała, iż poziom niski tej zmiennej przejawia co siódmy podoficer (14%), a przeciętny –  $\frac{3}{4}$  grupy (74,8%) Wyniki zestawiono w poniższej tabeli (Tabela 59).

**Tabela 59.** Poziom działania w środowisku międzynarodowym badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 11 pkt)	20	14,0
Przeciętny (11-18 pkt)	107	74,8
Wysoki (powyżej 18 pkt)	16	11,2
Ogółem	143	100

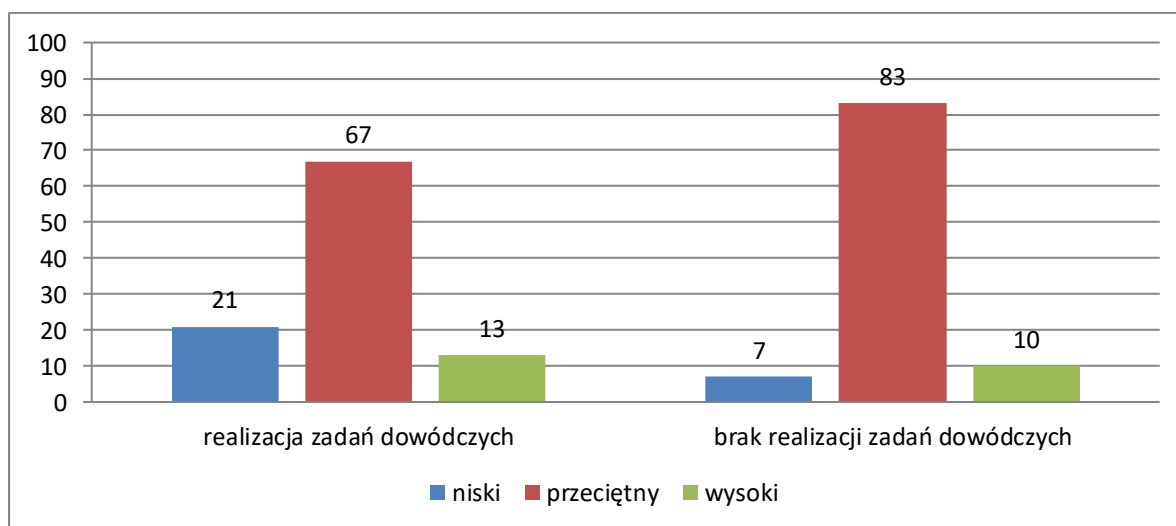


**Wykres 43.** Poziom działania w środowisku międzynarodowym badanych podoficerów (*dane w %*).

Zestawienie wyników żołnierzy w zakresie działania w środowisku międzynarodowym ukazało wiele istotnych statystycznie zależności. Obecnie wykonywane zadania dowódcze, niekoniecznie związane z zakresem obowiązków różnicują w sposób istotny statystycznie ( $p < 0,05$ ) poziom omawianego wskaźnika. Zależność wyraźna, niska (0,233) jest jednak odmienna od dotychczas zaobserwowanej. Co ciekawe, aż 1/5 osób realizujących zadania dowódcze (21%) posiada niski poziom omawianej zmiennej, a 7 na 10 żołnierzy w tej podgrupie – poziom przeciętny. Osoby nierealizujące zadań dowódczych w zdecydowanej większości przejawiają poziom przeciętny w tym zakresie (83%), jednakże wyniki niskie osiągnęło tylko 7% żołnierzy (Tabela 60).

**Tabela 60.** Istotna statystycznie zależność między realizowanymi zadaniami dowódczymi (obecnie) a poziomem działania w środowisku międzynarodowym badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom działania w środowisku międzynarodowym			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne zadania dowódcze	Tak	21	67	13	100	0,03	2	6,983	0,223
	Nie	7	83	10	100				



**Wykres 44.** Istotna statystycznie zależność między realizowanymi zadaniami dowódczymi (obecnie) a poziomem działania w środowisku międzynarodowym badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Ponadto, staż dowódczy różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) poziom omawianej zmiennej. Zależność ma charakter wyraźny słaby (0,324). Obserwowalny trend wskazuje, iż w miarę wzrostu stażu dowódczego ujawnia się niższy poziom w zakresie wiedzy i umiejętności dotyczących współdziałania w środowiskach wielonarodowych. Pełne zestawienie wyników prezentuje Tabela 61.

**Tabela 61.** Istotna statystycznie zależność między stażem dowódczym a poziomem działania w środowisku międzynarodowym badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom działania w środowisku międzynarodowym			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Staż dowódczy (w latach)	do 1	13	73	13	100	0,012	2	25,680	0,324
	1-3	3	87	10	100				
	4-7	6	76	18	100				
	8-10	31	54	15	100				
	11-15	27	64	9	100				
	16-20	80	20	0	100				
	21 i więcej	0	100	0	100				

Tożsama zależność jest możliwa do zaobserwowania w kontekście stażu służby wojskowej ( $p < 0,05$  siła zależności 0,276). W przypadku tej zmiennej, wyniki przeciętne i wysokie przejawiają raczej podoficerowie młodszy służbą (do 15 lat). Z pewnością jest to związane z systemem edukacji – dawniej język angielski nie był obowiązujący w ramach edukacji podstawowej. Obecnie, funkcjonalność i popularność tego języka wzrosła tak znacząco, że niemal każdy żołnierz posiadający mniej niż 15 lat służby posługuje się językiem angielskim w stopniu komunikatywnym. Wyniki przedstawiono w Tabeli 62.



**Tabela 62.** Istotna statystycznie zależność między stażem służby wojskowej a poziomem działania w środowisku międzynarodowym żołnierzy (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom działania w środowisku międzynarodowym			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Staż służby (w latach)	do 5	8	71	28	100	0,017	10	21,720	0,276
	5-10	0	92	8	100				
	11-15	7	80	13	100				
	16-20	22	70	9	100				
	21-25	43	50	7	100				
	26	18	82	0	100				

Podobnie, wiek badanych różnicuje poziom tej zmiennej ( $p < 0,05$ ), ze słabą siłą zależności (0,269). W przypadku wieku, najwyższy poziom kompetencji w tym zakresie przedstawiają osoby w przedziale do 25 lat – wyniki wysokie przejawia co trzeci badany oraz 31-39 lat, gdzie jeden na czterech podoficerów przejawia wysoki poziom w zakresie omawianego wskaźnika (Tabela 63).

**Tabela 63.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem badanych a poziomem działania w środowisku międzynarodowym badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom działania w środowisku międzynarodowym			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Wiek (w latach)	do 25	0	67	33	100	0,023	10	20,692	0,269
	25-30	0	90	10	100				
	31-35	9	66	26	100				
	36-40	14	81	5	100				
	41-45	24	69	7	100				
	46 i więcej	21	79	0	100				

Działanie w środowisku międzynarodowym jest jedynym ze wskaźników w zakresie kompetencji przywódczych, który jest różnicowany na poziomie istotnym statystycznie w podgrupach utworzonych z uwagi na stopień wojskowy badanych

( $p < 0,001$ , siła zależności 0,339). Najniższy poziom w tym zakresie przejawiają podoficerowie z dawnego korpusu chorążych, zaś żołnierze w stopniu kaprała, starszego kaprała i plutonowego posiadają przeciętny lub wysoki poziom omawianej zmiennej (Tabela 64).

**Tabela 64.** Istotna statystycznie zależność między stopniem wojskowym podoficerów a poziomem ich działania w środowisku międzynarodowym (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom działania w środowisku międzynarodowym			Ogółem (%)	p<0,001	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Stopień wojskowy	kpr. / st. kpr.	4	80	16	100	0,001	10	32,717	0,339
	plut.	4	83	13	100				
	sierż. / st. sierż.	5	86	9	100				
	mł. chor. / chor.	46	50	4	100				
	st. chor. / st. chor. sztab.	22	67	11	100				

Efektywność zawodowa podoficerów Sił Powietrznych ukazuje, że żołnierze znają strukturę swoich działań, starają się umiejętnie gospodarować powierzonym mieniem wojskowym oraz zapewniać niezbędny sprzęt podwładnym, w miarę zaistniałych potrzeb. Wyniki wskazują, że w wystarczającym stopniu posługują się rozwiązaniami technicznymi i informatycznymi na zajmowanych stanowiskach. Równocześnie, doskonalenia wymaga znajomość języka angielskiego i świadomość możliwości współpracy z żołnierzami innych narodowości. W zakresie działania w środowisku międzynarodowym, podoficerowie Sił Powietrznych nie czują się kompetentni, osiągając znacząco niższe wyniki niż w przypadku pozostałych wskaźników. Rozwiązaniem mogą być kursy języka angielskiego STANAG 6001, prowadzone w resorcie obrony narodowej, w toku których żołnierze poszerzają kompetencje językowe oraz zapoznają się ze specjalistycznym słownictwem wojskowym.

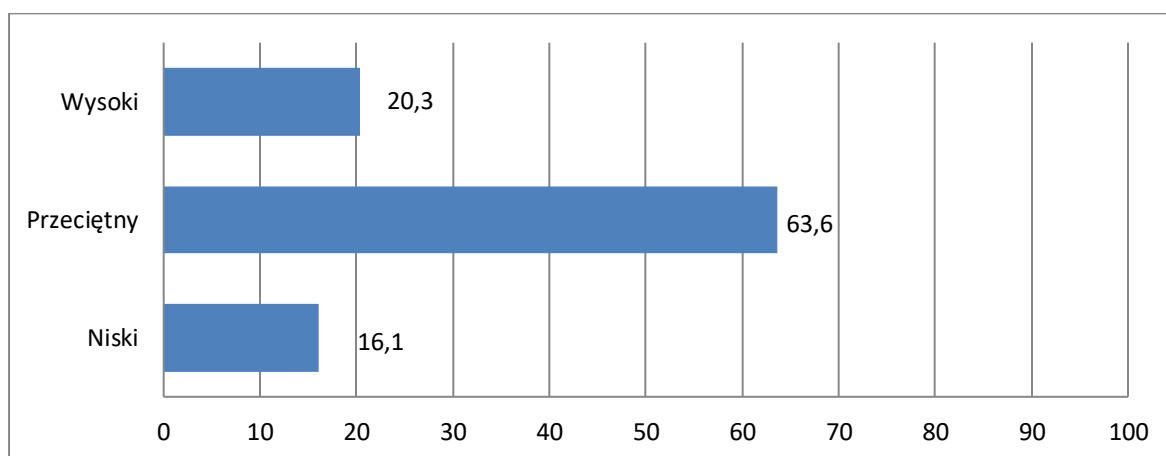
## 5. Poziom kompetencji przywódczych w obszarze tożsamości społecznej i kulturowej badanych podoficerów

Model kompetencji przywódczych w Siłach Zbrojnych zakłada, iż podoficer jest nie tylko specjalistą w swojej dziedzinie, autorytetem zdolnym w odpowiedni sposób zmotywować zespół do podejmowania działań, ale także żołnierzem który utożsamia się z kulturą organizacyjną jednostki wojskowej – misją, wizją, wartościami. Poziom tożsamości i umiejętność krzewienia tych postaw jest mierzona przy pomocy skali Tożsamość społeczna i organizacyjna. W jej skład włączono cztery zmienne: kształtowanie morale, kreowanie wizerunku, kształtowanie postaw, przestrzeganie fundamentu organizacji i wyznawanych wartości.

Skala została określona z wykorzystaniem statystyk opisowych, uzyskując średnią w badanej grupie  $M=70,08$ , medianę 70, odchylenie standardowe  $SD=7,377$ , skośność - 0,430 (rozkład lewoskośny), kurtozę -0,555 (rozkład platykurtyczny). Zmienna przyjęła wartość minimalną 50 i maksymalną 80 uzyskaną przez 3% badanych. Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych, granica wyników niskich to 63 pkt, przeciętnych: 63-77 pkt oraz wysokie – zakres 77-100 pkt. 1/5 badanych podoficerów Sił Powietrznych uzyskała wyniki wysokie w zakresie tej zmiennej, zaś 63,6% wyniki przeciętne (Tabela 65).

**Tabela 65.** Poziom tożsamości społecznej i organizacyjnej badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 63 pkt)	23	16,1
Przeciętny (63-77 pkt)	91	63,6
Wysoki (powyżej 77 pkt)	29	20,3
Ogółem	143	100

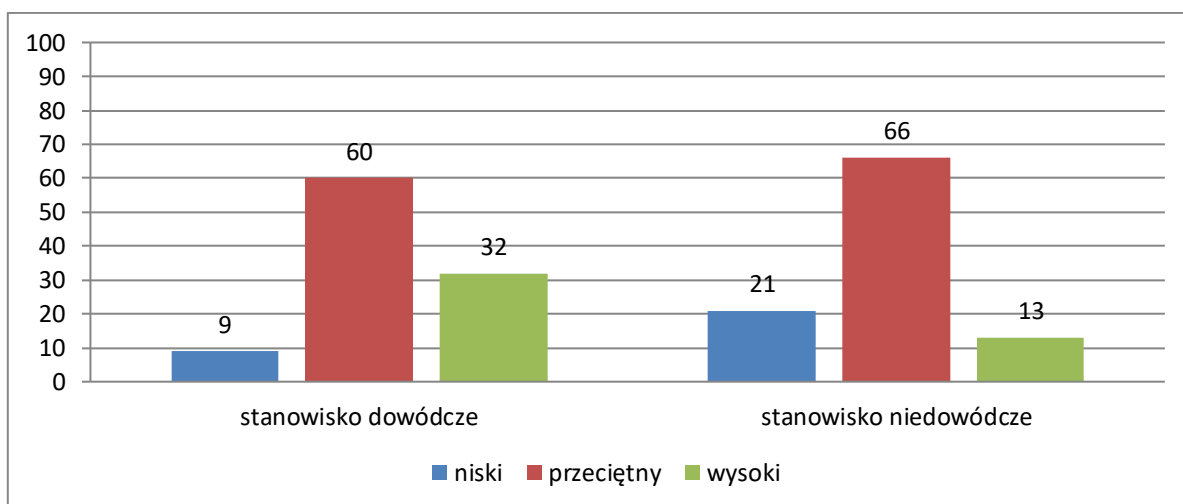


**Wykres 45.** Poziom tożsamości społecznej i organizacyjnej badanych podoficerów (dane w %).

Obecne stanowisko dowódcze różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,01$ ) wyniki w zakresie tożsamości społecznej i organizacyjnej. Zależność jest wyraźna niska (0,256), ukazująca znacząco wyższe kompetencje w zakresie tej zmiennej u osób zajmujących stanowisko dowódcze (32% poziom wysoki w grupie dowódców i 13% w grupie niedowódczej).

**Tabela 66.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem tożsamości społecznej i organizacyjnej badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

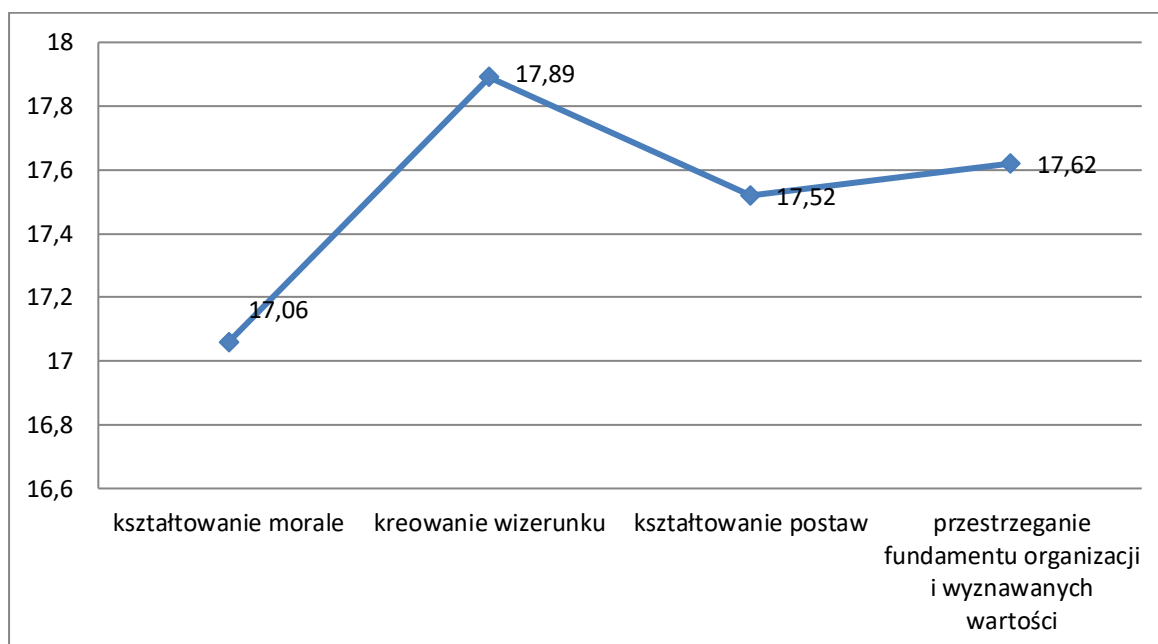
		Poziom tożsamości społecznej i organizacyjnej			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	9	60	32	100	0,009	2	9,354	0,256
	Nie	21	66	13	100				



**Wykres 46.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem zmiennej tożsamość społeczna i organizacyjna w grupie żołnierzy (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Poziom czwartej grupy kompetencji przywódczych został opisany przy pomocy czterech wskaźników, dla których obliczono średnie statystyczne. Jak wykazała analiza danych, różnice między szczegółowymi wskaźnikami są bardzo nieznaczne: kształtowanie morale osiągnęło średni poziom  $M=17,06$ , kształtowanie wizerunku  $M=17,89$ , kształtowanie postaw  $M=17,52$  oraz przestrzeganie fundamentu organizacji

i wyznawanych wartości  $M=17,62$ . Struktura wskaźników została przedstawiona na poniższym wykresie (Wykres 47).



**Wykres 47.** Struktura wskaźników tożsamości społecznej i organizacyjnej badanych podoficerów (średnie wartości).

Pierwszym, a równocześnie najslabszym w ocenie kompetencji podoficerów wskaźnikiem tożsamości społecznej i organizacyjnej jest kształtowanie morale. Podskala ukazuje zdolność do budowania zdyscyplinowania, szacunku, etyki, chęci rozwoju podwładnych oraz zdolność do rozwiązywania społecznych problemów pojawiających się w służbie. Podoficerowie w zakresie powyższej podstali określali prawdziwość twierdzeń takich jak:

- *Zanim podejmę decyzję, staram się rozważyć wszystkie warianty potencjalnych rozwiązań.*
- *Kiedy wybieram określony sposób działania, analizuję możliwe rezultaty i ograniczenia w tej sytuacji.*

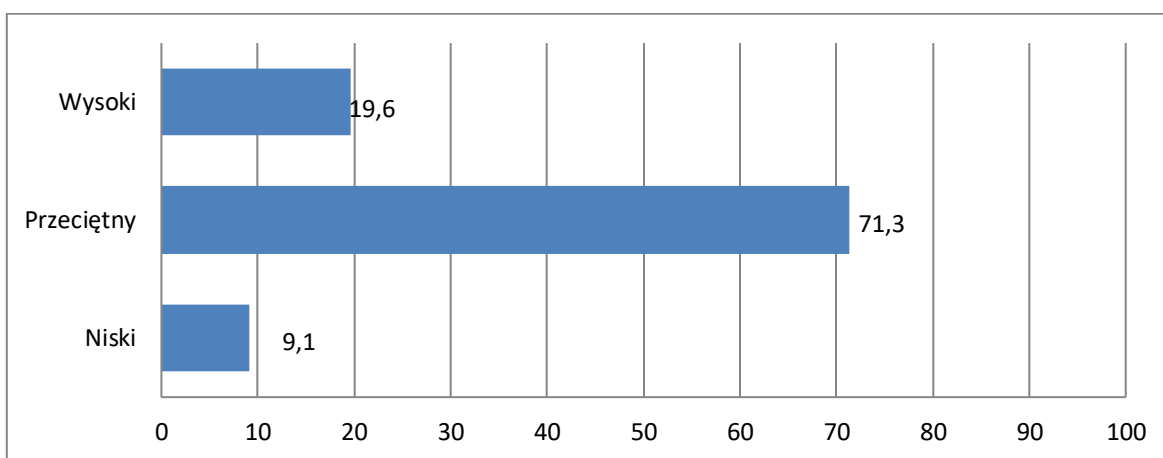
W badanej grupie zmienna osiągnęła poziom średni  $M=17,06$ , odchylenie standardowe  $SD=2,268$ , skośność  $-0,531$  (rozkład lewoskośny), kurtozę  $-0,024$  (rozkład platykurtyczny), minimum 10 i maksimum 20 pkt.

Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych, wyniki przeciętne obejmowały przedział 15-19 pkt, niskie 0-14 pkt oraz wysokie – wynik maksymalny 20 pkt. Siedmiu na dziesięciu badanych (71,3%) ukazuje umiarkowany poziom w zakresie kształtowania

morale, zaś jedynie 9,1% grupy uzyskało wyniki niskie. Zestawienie częstości prezentuje Tabela 67.

**Tabela 67.** Poziom kształtowania morale przez badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	13	9,1
Przeciętny (15-19 pkt)	102	71,3
Wysoki (powyżej 19 pkt)	28	19,6
Ogółem	143	100



**Wykres 48.** Poziom kształtowania morale przez badanych podoficerów (*dane w %*).

Jak wynika z analizy danych empirycznych, żadna ze zmiennych socjodemograficznych nie różnicuje na poziomie istotnym statystycznie omawianej zmiennej.

Drugim elementem obszaru, wskazującego na spójność z wizją organizacji jest kreowanie wizerunku. Twórcy modelu interpretują go jako budowanie wizerunku żołnierza oddanego służbie Ojczyźnie, krzewiącego wartości zawarte w Kodeksie Honorowym Żołnierza Wojska Polskiego oraz przysiędze wojskowej. Wśród twierdzeń znalazły się następujące:

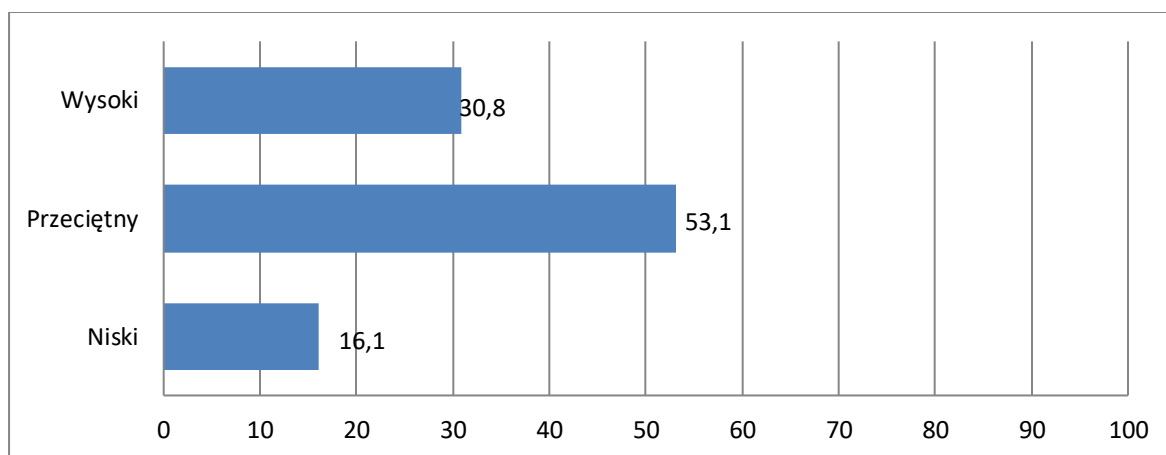
- *Swoim zachowaniem staram się wywierać pozytywny wpływ na kształtowanie wizerunku żołnierza świadomego swoich obowiązków wobec Ojczyzny.*
- *Dbam o przestrzeganie zasad żołnierskiego zachowania.*

Kreowanie wizerunku w grupie badanych przyjęło średnią wartość  $M=17,89$ , odchylenie standardowe  $SD=1,958$ , skośność  $-0,664$  (rozkład lewoskośny), kurtozę  $-0,459$  (rozkład platykurtyczny), wartość minimalną 13 i maksymalną 20 pkt. W związku

z powyższym, przeciętne wyniki przypisano podoficerom, którzy osiągnęli wyniki w zakresie 16-19 pkt, wysokie – 20 pkt oraz niskie poniżej 16 pkt. Co ciekawe, niemal co trzeci z badanych uzyskał w tym zakresie wynik wysoki. Wyniki prezentuje Tabela 68.

**Tabela 68.** Poziom kreowania wizerunku przez badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 16pkt)	23	16,1
Przeciętny (16-19 pkt)	76	53,1
Wysoki (powyżej 19 pkt)	44	30,8
Ogółem	143	100

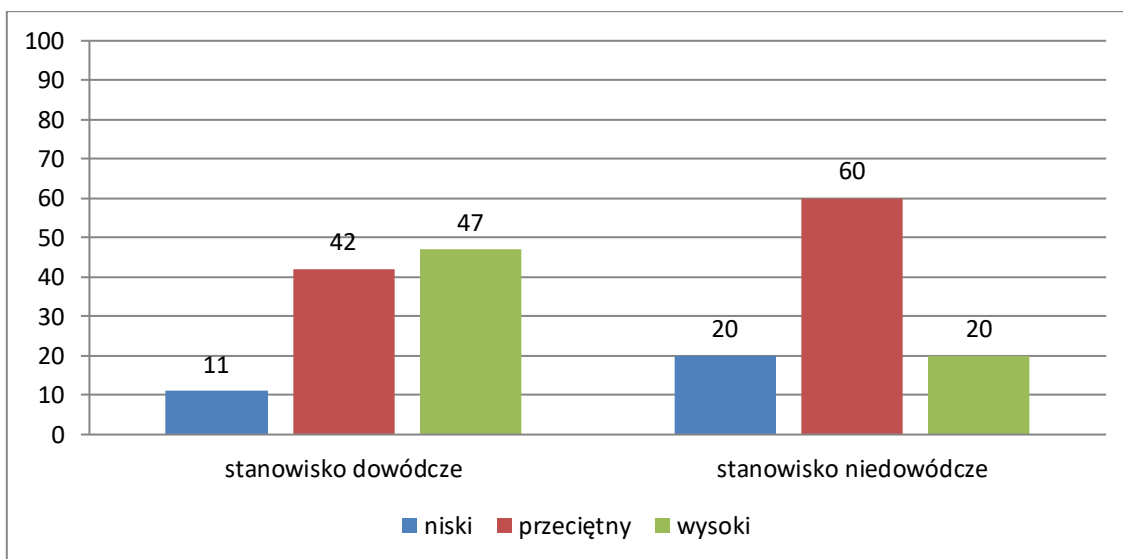


**Wykres 49.** Poziom kreowania wizerunku przez badanych podoficerów (*dane w %*).

Jedynie obecne stanowisko dowódcze różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,01$ ) poziom kreowania wizerunku. Zależność o sile 0,295 ujawnia, iż w grupie dowódczej liczba wyników na poziomie wysokim (47%) przewyższa liczbę wyników przeciętnych (42%). To jedyna taka sytuacja wśród wszystkich zmiennych szczegółowych opisujących kompetencje przywódcze. Wśród osób niedowodzących, 1/5 grupy osiągnęła wyniki wysokie i taka sama ilość – wyniki niskie. Zestawienie prezentuje Tabela 69.

**Tabela 69.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kreowania wizerunku przez badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom kreowania wizerunku			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	11	42	47	100	0,002	2	12,482	0,295
	Nie	20	60	20	100				



**Wykres 50.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kreowania wizerunku przez badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

Kształtowanie postaw zostało określone jako krzewienie poczucia tożsamości narodowej, ugruntowania odpowiedzialności, gotowości do poniesienia ofiar i wyrzeczeń w imię wolności, niepodległości i suwerenności kraju. Równocześnie, zawiera w sobie gotowość do niesienia pomocy drugiemu człowiekowi, w myśl solidarności wobec innych.

- *Staram się w swojej służbie dawać przykład zachowań prospołecznych wskazujących na solidarność z drugim człowiekiem.*
- *Wzmacniam gotowość żołnierza do ponoszenia ofiar i wyrzeczeń w zakresie służby wojskowej.*

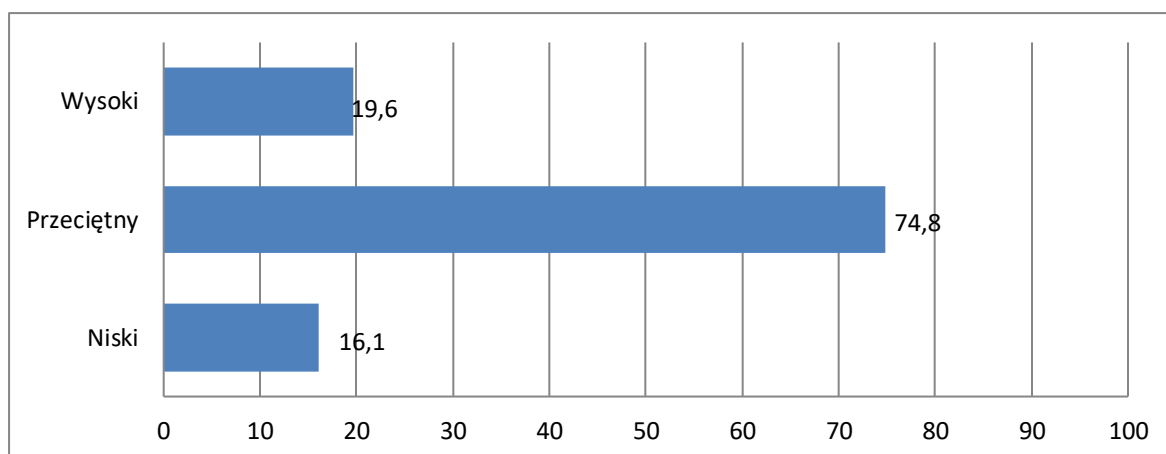
Zmienną w grupie określono z wykorzystaniem technik statystycznych. Średnia w grupie podoficerów to  $M=17,52$ , odchylenie standardowe  $SD=1,887$ , skośność  $-0,343$  (rozkład lewoskośny), kurtoza  $-0,740$  (rozkład platykurtyczny), minimum 13 pkt, maksimum 20 pkt. Stosując metodę odchyłeń standardowych, wyniki przeciętne określono



w granicy 16-19 pkt, które otrzymało 64,3% żołnierzy. Częstość w zależności od poziomów przedstawiono poniżej (Tabela 70).

**Tabela 70.** Poziom kształtowania postaw przez badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 16pkt)	23	16,1
Przeciętny (16-19 pkt)	92	64,3
Wysoki (powyżej 19 pkt)	28	19,6
Ogółem	143	100

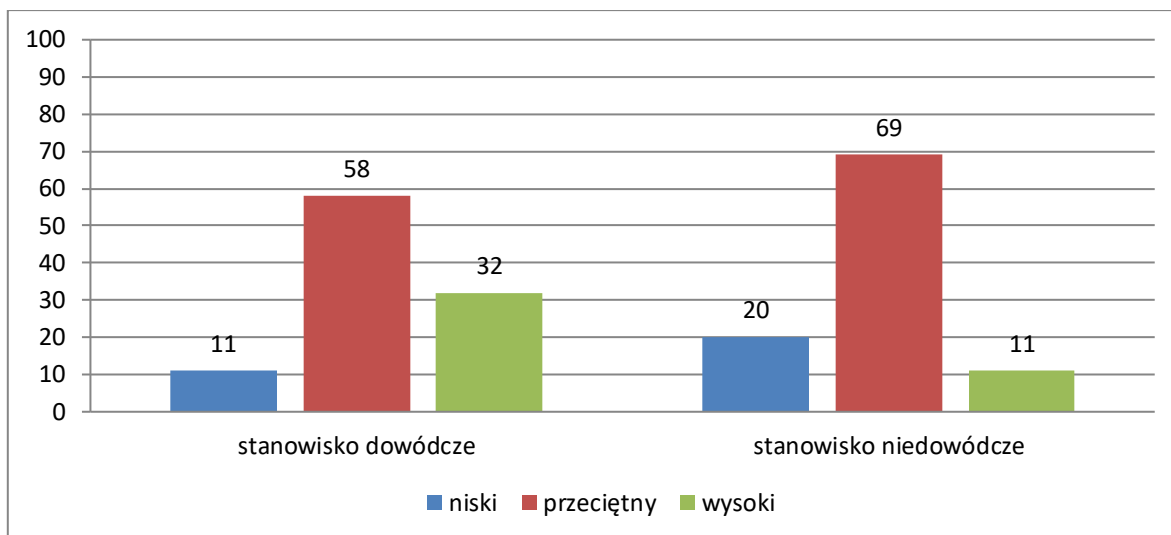


**Wykres 51.** Poziom kształtowania postaw przez badanych podoficerów (dane w %).

Obecne stanowisko dowódcze różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) wyniki w zakresie omawianej zmiennej. Zależność ma charakter wyraźny niski (0,256), a jej kierunek jest tożsamy z omawianymi powyżej. Osoby zajmujące stanowiska dowódcze prezentują istotnie wyższe kompetencje w zakresie poziomu kształtowania postaw niż osoby na stanowiskach innych niż dowódcze. Wyniki w Tabeli 71.

**Tabela 71.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kształtowania postaw przez badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom kształtowania postaw			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	11	58	32	100	0,009	2	9,400	0,256
	Nie	20	69	11	100				



**Wykres 52.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kształtowania postaw przez badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

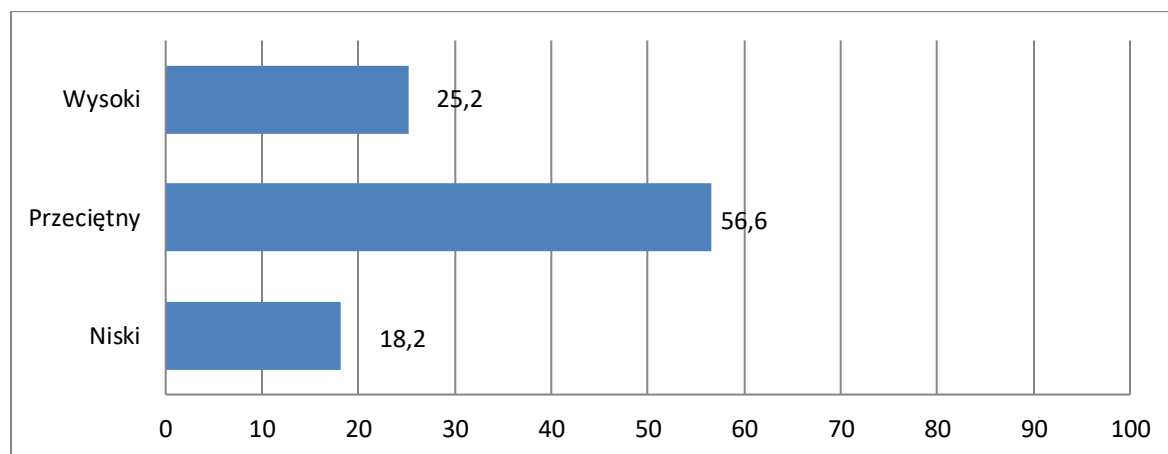
Ostatnią wśród zmiennych w obszarze tożsamości społecznej i organizacyjnej jest przestrzeganie fundamentu organizacji i wyznawanych wartości. Twórcy modelu kompetencji przywódczych ujmują go w kontekście budowania bezpieczeństwa w służbie, kształtowania zdyscyplinowania oraz reagowania w sposób bezwzględny i konsekwentny na naruszenia prawa. Wśród twierdzeń pozwalających ocenić poziom wskaźnika znalazły się m.in.:

- *Znam zasady obowiązujące w Siłach Zbrojnych RP i przestrzegam ich.*
- *Wymagam przestrzegania warunków bezpieczeństwa podczas realizacji zadań przez moich podwładnych.*

Średnia statystyczna wśród badanych podoficerów osiągnęła wartość  $M=17,62$ , odchylenie standardowe  $SD=2,042$ , skośność  $-0,534$  (rozkład lewoskośny), kurtoza  $-0,534$  (platykurtyczny), minimum 12 pkt oraz maksimum 20 pkt. Ponad  $\frac{1}{4}$  badanych podoficerów Sił Powietrznych posiada wysoki poziom w zakresie omawianej zmiennej, otrzymując wynik maksymalny. Wyniki przeciętne, zawierające się w zakresie 16-19 pkt uzyskało nieco ponad połowa podoficerów (56,6%). Wyniki niskie (poniżej 16 pkt) otrzymało 18,2% żołnierzy (Tabela 72).

**Tabela 72.** Poziom przestrzegania fundamentu organizacji i wyznawanych wartości przez badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 16 pkt)	26	18,2
Przeciętny (16-19 pkt)	81	56,6
Wysoki (powyżej 19 pkt)	36	25,2
Ogółem	143	100

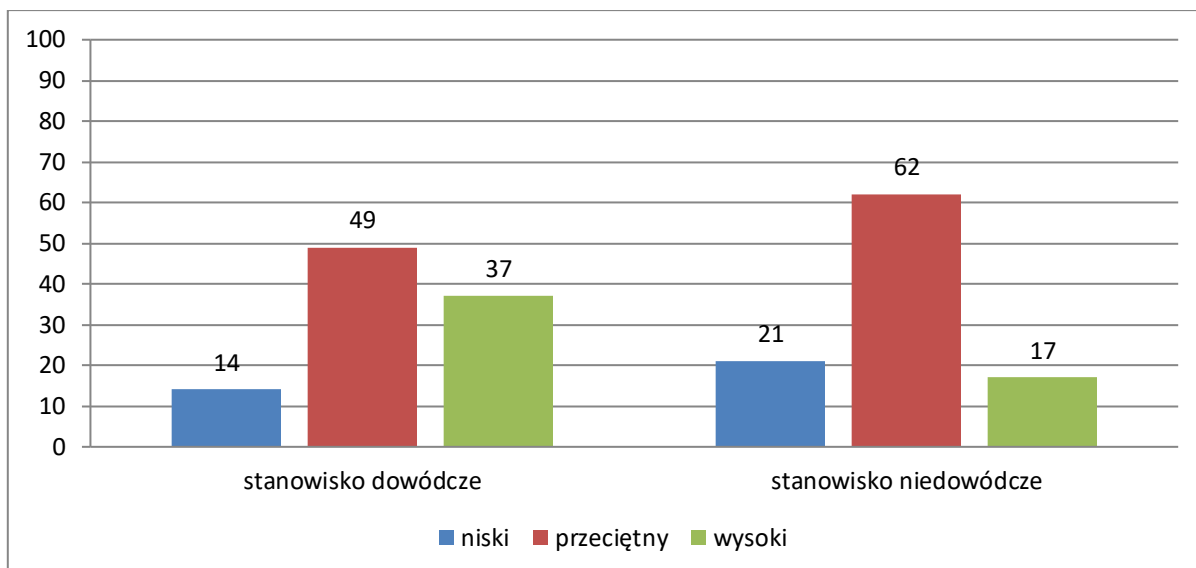


**Wykres 53.** Poziom przestrzegania fundamentu organizacji i wyznawanych wartości przez badanych podoficerów (dane w %).

Podobnie jak większość wskaźników szczegółowych w obszarze kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych, również przestrzeganie fundamentu organizacji jest zróżnicowane na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) przez rodzaj zajmowanego stanowiska. Osoby na stanowiskach dowódczych istotnie częściej (0,221) uzyskują wyniki na poziomie wysokim, podczas gdy w drugiej grupie częstość przesunięta jest w kierunku wyników przeciętnych i niskich. Całość wyników z podziałem na grupy prezentuje Tabela 73.

**Tabela 73.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem przestrzegania fundamentu organizacji i wyznawanych wartości przez badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom przestrzegania fundamentu organizacji i wyznawanych wartości			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	14	49	37	100	0,031	2	6,968	0,221
	Nie	21	62	17	100				



**Wykres 54.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem przestrzegania fundamentu organizacji i wyznawanych wartości przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

W grupie badanych podoficerów, tożsamość społeczna i organizacyjna, ujmowana jako świadomość i przestrzeganie wartości związanych ze służbą, zachowań prospołecznych, zdyscyplinowania zdecydowanie należy włączyć do mocnych stron żołnierzy. Podoficerowie są świadomi, jak znaczącą rolę posiadają wartości zawarte w Kodeksie Honorowym Żołnierza Wojska Polskiego oraz deklarują krzewienie właściwych zachowań i postaw wśród podwładnych. Wyniki mają bardzo istotne znaczenie z perspektywy budowania autorytetu wśród nowoprzyjętych żołnierzy oraz kandydatów do służby. Odczytując wyniki w poszczególnych podskalach, w większości przekraczające poziom 17,5 pkt przy maksymalnej liczbie punktów 20 ujawnia, iż żołnierze rozumieją, iż jednostka wojskowa jest swoistym środowiskiem wychowawczym, w którym podoficerowie-dowódcy posiadają szczególną rolę.

## **ROZDZIAŁ VII**

### **Charakterystyka czynników warunkujących poziom kompetencji przywódczych badanych podoficerów Sił Powietrznych**

Zgodnie z modelem badawczym, na podstawie którego budowano niniejszą rozprawę, kompetencje przywódcze podoficerów omawiano w kontekście wybranych uwarunkowań psychospołecznych żołnierzy, do których wybrano: cechy osobowości, wartości życiowe, preferowane style rozwiązywania konfliktów oraz poziom samooceny żołnierzy. Pomiaru zmiennych dokonano z wykorzystaniem kwestionariuszy o zadowalających wartościach psychometrycznych, mając na uwadze możliwość porównania wyników badań własnych z opisanymi w literaturze przedmiotu. Następnie, każdą ze zmiennych opisano z wykorzystaniem statystyk opisowych: średniej, odchylenia standardowego, skośności, kurtozy oraz wartości minimalnej i maksymalnej. Metoda odchyłeń standardowych, wyznaczająca poziom przeciętny wyników w zakresie średniej plus/minus jedno odchylenie standardowe, pozwoliła określić poziomy wyników żołnierzy i ukazać ich częstość. Następnie weryfikowano, czy zmienne niezależne pośredniczące wyznaczają istotne statystycznie różnice między grupami. W przypadku istnienia zależności, przedstawiono je w formie tabelarycznej i graficznej.

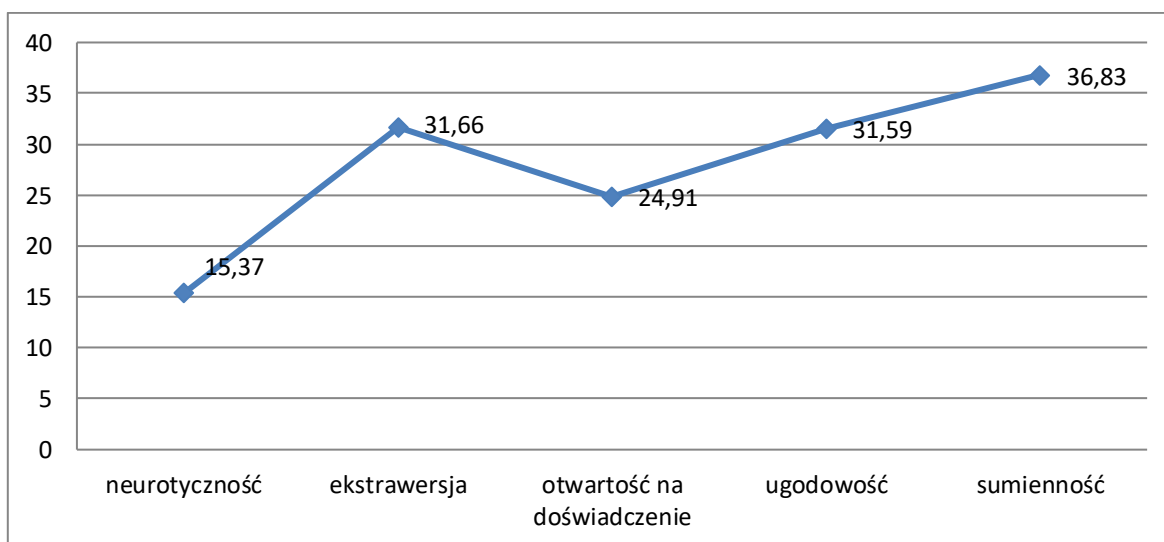
#### **1. Cechy osobowości podoficerów Sił Powietrznych**

Cechy osobowości podoficerów zmierzono przy pomocy Inwentarza Osobowości NEO-FFI P. Costy i R. McCrae (2005), w polskiej adaptacji (Zawadzki, Strelau, Szczepaniak i Śliwińska, 1998). Kwestionariusz jest narzędziem powszechnie stosowanym podczas badań kwalifikacyjnych kandydatów do służby wojskowej w Pracowniach Testów Psychologicznych oraz podczas orzekania w Rejonowych Wojskowych Komisjach Lekarskich (w tym Rejonowej Komisji Lotniczo-Lekarskiej). Wybór kwestionariusza był podyktowany również możliwością dokonania porównań między badaniami własnymi a wynikami badaczy opisanymi w literaturze przedmiotu. Badani ustosunkowywali się do 60 twierdzeń, składających się na pięć skal: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność. Poniżej przedstawiono uśredniony profil osobowości badanych.

Jak wskazują wyniki, badani w porównaniu z polską populacją przejawiają niski poziom neurotyczności (M=15,37), co wskazuje na stabilność emocjonalną, zdolność do radzenia sobie w sytuacjach wymagających adaptacji do zmiennych warunków. Najwyższy wynik badani wykazali w zakresie sumienności (M=36,83), co pozwala na dokładność i profesjonalizm w zakresie realizowanych zadań służbowych. Wysoki poziom ekstrawersji (M=31,66) oraz ugodowości (M=31,59) umożliwiają efektywną współpracę w zespołach – nawiązywanie nowych znajomości, budowanie służbowych relacji, zdolność do rozwiązywania sytuacji konfliktowych w sposób nierywalizacyjny. Przeciętny poziom otwartości na doświadczenie (M=24,91) pozwala zachowywać konwencjonalne wartości, przestrzegać sformalizowanych zasad i funkcjonować w społeczeństwie hierarchicznym. Całość wyników prezentuje Tabela 74.

**Tabela 74.** Średnie wyniki w podskalach Inwentarza NEO-FFI badanych podoficerów (średnie wartości).

Cechy osobowości	Średnia	Odchylenie standardowe
Neurotyczność	15,37	8,473
Ekstrawersja	31,66	5,618
Otwartość na doświadczenie	24,91	4,295
Ugodowość	31,59	7,443
Sumiennność	36,83	7,383



**Wykres 55.** Uśredniony profil osobowości badanych podoficerów (średnie wartości).

Neurotyczność, która osiągnęła w badanej grupie wartość najniższą, stanowi istotny element oceny predyspozycji kandydatów do realizacji zadań w służbie wojskowej. Wskazuje na umiejętność radzenia sobie w sytuacjach wymagających elastyczności, radzenia sobie z napięciem psychologicznym i konieczności odrzucania gratyfikacji.

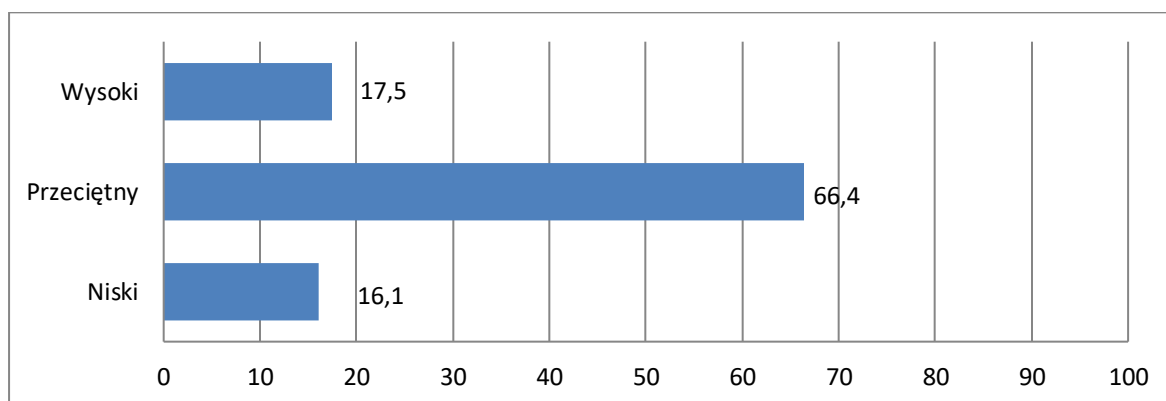
Jest związana z możliwością samodzielnego regulowania popędości i wyznacznikiem zrównoważenia emocjonalnego.

W badanej grupie żołnierzy, średni poziom neurotyczności uzyskał wartość  $M=15,37$ , odchylenie standardowe  $SD=8,473$ , skośność  $0,213$  (rozkład prawoskośny), kurtoza  $-0,553$  (platykurtyczny), z niemal pełną rozpiętością wyników – od minimalnej 0 pkt po maksymalną 38 pkt.

Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych, poziom niski uzyskali żołnierze, którzy w podskali otrzymali mniej niż 7 pkt, przeciętny – 7-24 pkt oraz poziom wysoki – wyniki powyżej 24 pkt. 2/3 żołnierzy przejawia przeciętny poziom neurotyczności, co wskazuje na wystarczającą stabilność emocjonalną badanych. Trudność w tym zakresie może pojawić się u 17,5% badanych uzyskujących wyniki wysokie. Co szósty żołnierz, kwalifikując się do grupy niskich wyników ujawnia bardzo wysokie opanowanie w sytuacjach trudnych i stresowych (Tabela 75).

**Tabela 75.** Poziom neurotyczności badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 7 pkt)	23	16,1
Przeciętny (7-24 pkt)	95	66,4
Wysoki (powyżej 24 pkt)	25	17,5
Ogółem	143	100



**Wykres 56.** Poziom neurotyczności badanych podoficerów (dane w %).

Wśród zmiennych socjodemograficznych, zaobserwowano dwie istotne statystycznie zależności między poziomem neurotyczności zależnie od wydzielonych podgrup. Pierwszą zmienną różnicującą ( $p<0,05$ ) jest wiek, wskazując na zależność wyraźną ale słabą ( $0,268$ ). Z badań wynika, że najbardziej zróżnicowaną grupą są podoficerowie w wieku 26-30 lat. Niemal połowa ujawnia poziom niski (45%),

ale równocześnie częściej niż jeden z czterech żołnierzy (27,5%) osiąga wysoki poziom neurotyczności. Nieco lepiej w sytuacjach wymagających stabilności emocjonalnej powinni radzić sobie podoficerowie z grupy 31-35 lat, u których wyniki wysokie przejawia jedynie co siódmy badany (14%). Wraz z wiekiem trend poziomu neurotyczności przechyła się w kierunku wyników wysokich i przeciętnych, osiągając poziom blisko 90% wyników przeciętnych w grupie 41-45 lat, a następnie nieco spada – w grupie osób 46 lat i więcej aż 16% wyników na niskim poziomie. Procentowy rozkład częstości przedstawia Tabela 76.

**Tabela 76.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem neurotyczności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*)

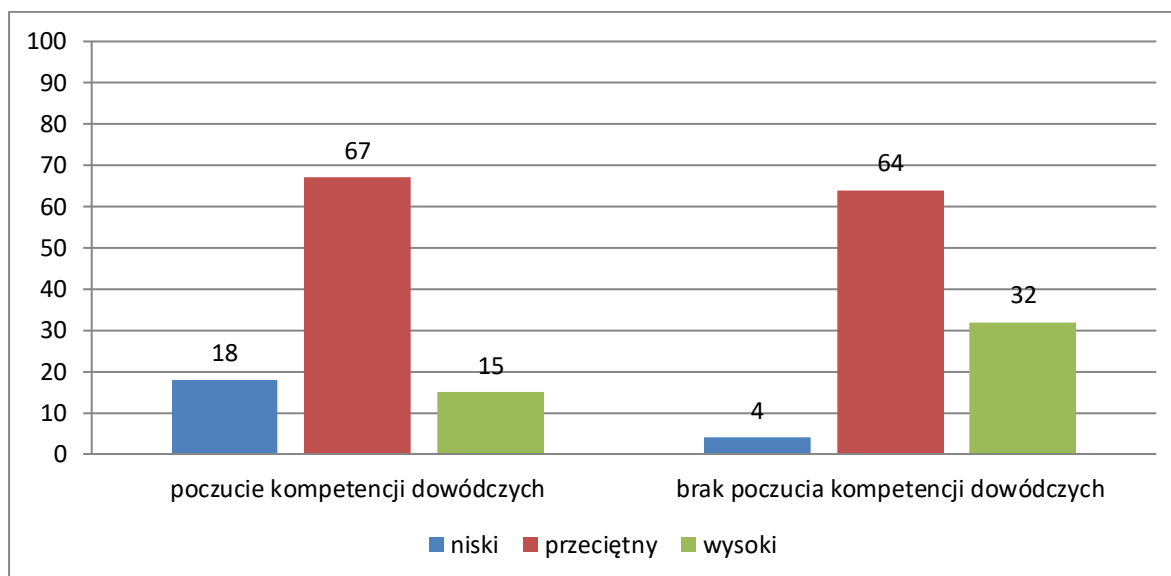
		Poziom neurotyczności			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Wiek (w latach)	Do 25	16,5	67	16,5	100	0,025	10	20,543	0,268
	26-30	45	27,5	27,5	100				
	31-35.	29	57	14	100				
	36-40	9	70	21	100				
	41-45	0	89	11	100				
	46 i więcej	16	79	5	100				

Ponadto, poczucie kompetencji dowódczych różnicuje na poziomie istotnym statystycznie poziom neurotyczności podoficerów Sił Powietrznych. Zależność ( $p < 0,05$ ) jest wyraźna słaba (0,209). W grupie osób zajmujących stanowiska dowódcze występuje większe zróżnicowanie w zakresie wyników, a równocześnie zaznacza się wyższa stabilność emocjonalna – blisko jeden na pięciu badanych (18%) uzyskał wyniki niskie, a jedynie co siódmy (15%) – wysokie. W przypadku osób na stanowiskach innych niż dowódcze, 1/3 grupy może mieć trudność z zachowaniem zrównoważenia emocjonalnego w przypadku występowania silnych bodźców, jak np. presja czasu, stres, zmęczenie, nadmiar zadań. Wyniki przedstawiono w Tabeli 77.



**Tabela 77.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem neurotyczności w grupie podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom neurotyczności			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Poczucie kompetencji dowódczych	Tak	18	67	15	100	0,048	2	6,094	0,209
	Nie	4	64	32	100				



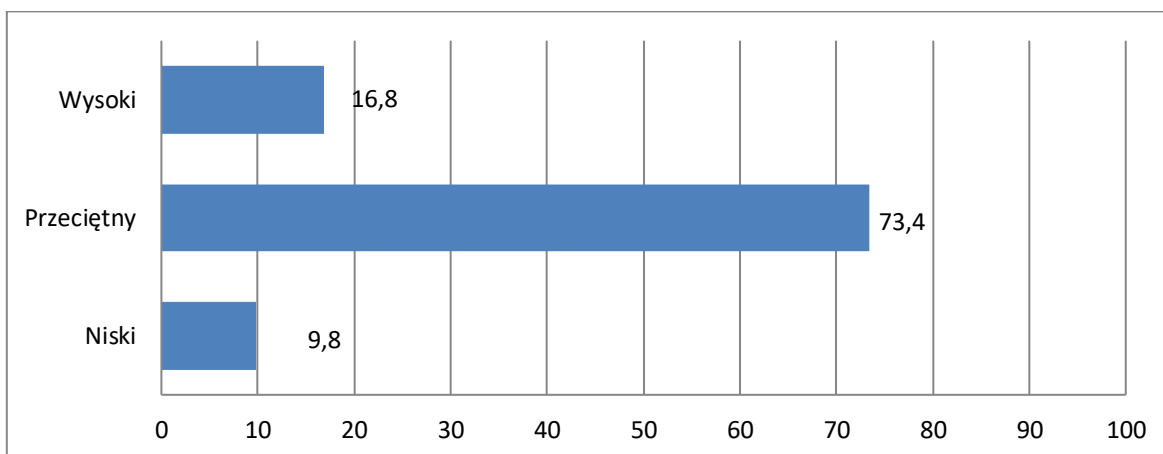
**Wykres 57.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem neurotyczności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Ekstrawersja, wskazująca na źródło pobudzenia (wewnętrzne vs zewnętrzne), wyrażająca się w otwartości na relacje społeczne oraz preferowanie sytuacji dynamicznych, w tym ryzykownych. W grupie podoficerów Sił Powietrznych, średnia statystyczna wyniosła  $M=31,66$  pkt, odchylenie standardowe  $SD=5,618$ , skośność  $-0,324$  (rozkład lewoskośny), kurtoza  $-0,153$  (rozkład platykurtyczny), wartość minimalna 16 i maksymalna 45 pkt.

Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych, wyznaczono poziomy zmiennej dla badanych żołnierzy, uzyskując wartość 26-37 pkt jako wyniki przeciętne, 0-25 pkt jako niskie oraz wartości powyżej 37 jako wysokie, które uzyskało 16,8% grupy. Całość wyników prezentuje Tabela 78.

**Tabela 78.** Poziom ekstrawersji badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 26 pkt)	14	9,8
Przeciętny (26-37 pkt)	105	73,4
Wysoki (powyżej 37 pkt)	24	16,8
Ogółem	143	100



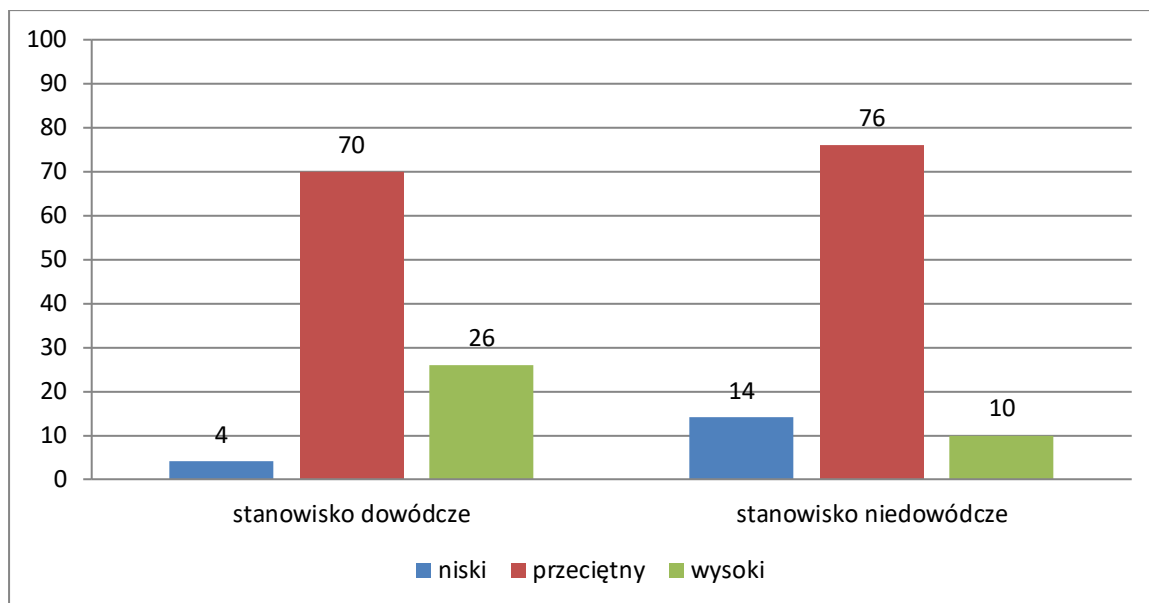
**Wykres 58.** Poziom ekstrawersji badanych podoficerów (dane w %).

Jak wykazała analiza danych, jedynie zajmowane obecnie stanowisko dowódcze różnicuje w sposób istotny statystycznie ( $p < 0,01$ ) poziom tej cechy osobowości. Zależność jest wyraźna, niska (0,244).

Liczebność żołnierzy uzyskujących wyniki ekstrawersji na poziomie przeciętnym w grupach są zbliżone, jednakże istotnie częściej w grupie osób na stanowiskach dowódczych badani uzyskują wyniki wysokie (26%) niż w grupie osób zajmujących inne stanowiska (10%). Podobnie, co siódmy badany na stanowisku innym niż dowódcze ujawnia niski poziom ekstrawersji, podczas gdy w grupie etatowych dowódców takie wyniki dotyczą jedynie 4% żołnierzy. Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

**Tabela 79.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem ekstrawersji badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom ekstrawersji			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	4	70	26	100	0,011	2	9,088	0,252
	Nie	14	76	10	100				



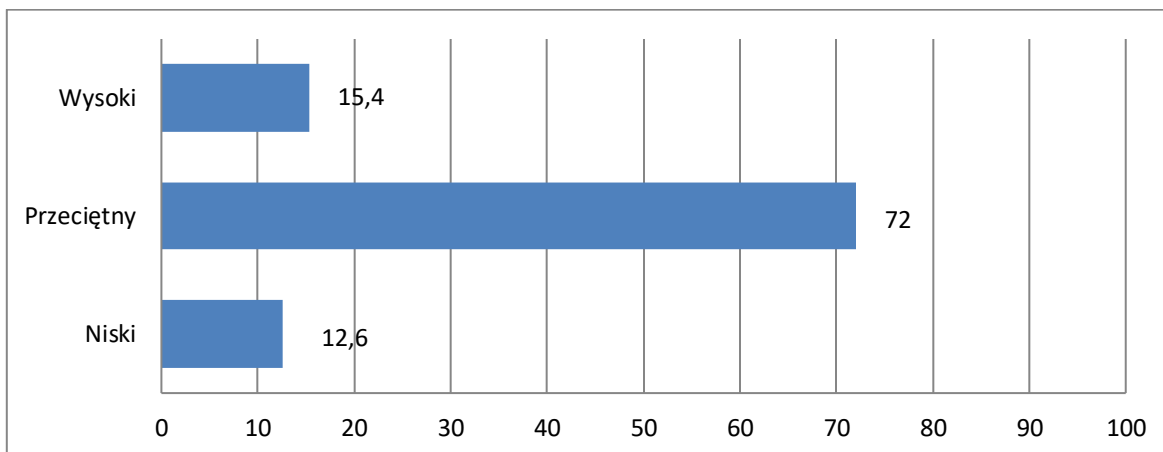
**Wykres 59.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem ekstrawersji badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Trzecią cechą osobowości, wskazaną w modelu Wielkiej Piątki jest otwartość na doświadczenie. Jej poziom wskazuje na niekonwencjonalność myślenia, chęć doświadczenia bodźców zmysłowych. Niski poziom tej zmiennej wskazuje na tradycjonalizm i przywiązanie do poglądów i opinii konwencjonalnych. Wśród żołnierzy, średnia statystyczna wyniosła  $M=24,91$ , odchylenie standardowe  $SD=4,295$ , skośność  $-0,208$  (lewoskośny), kurtoza  $0,037$  (leptokurtyczny) minimum 13 pkt i maksimum 35 pkt. Wyniki wskazują, że grupa podoficerów w stopniu umiarkowanym w porównaniu z populacją polską ujawnia chęć pozyskiwania nowych doświadczeń i niekonwencjonalność w sposobie myślenia. Jest to znaczące w organizacji zhierarchizowanej, gdzie jednym z gwarantów dobrze wykonanego zadania jest dostosowanie do zasad i procedur.

Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych, ustalono poziom przeciętny wyników podoficerów w przedziale 21-29 pkt, który osiągnęło niemal  $\frac{3}{4}$  grupy (72%). Poziom wysoki, obejmujący wyniki od 30 pkt do maksimum osiągnęło 15,4% badanych, zaś wyniki niskie – poniżej 21 pkt – 12,6% żołnierzy (Tabela 80).

**Tabela 80.** Poziom otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 21 pkt)	18	12,6
Przeciętny (21-29 pkt)	103	72
Wysoki (powyżej 29 pkt)	22	15,4
Ogółem	143	100



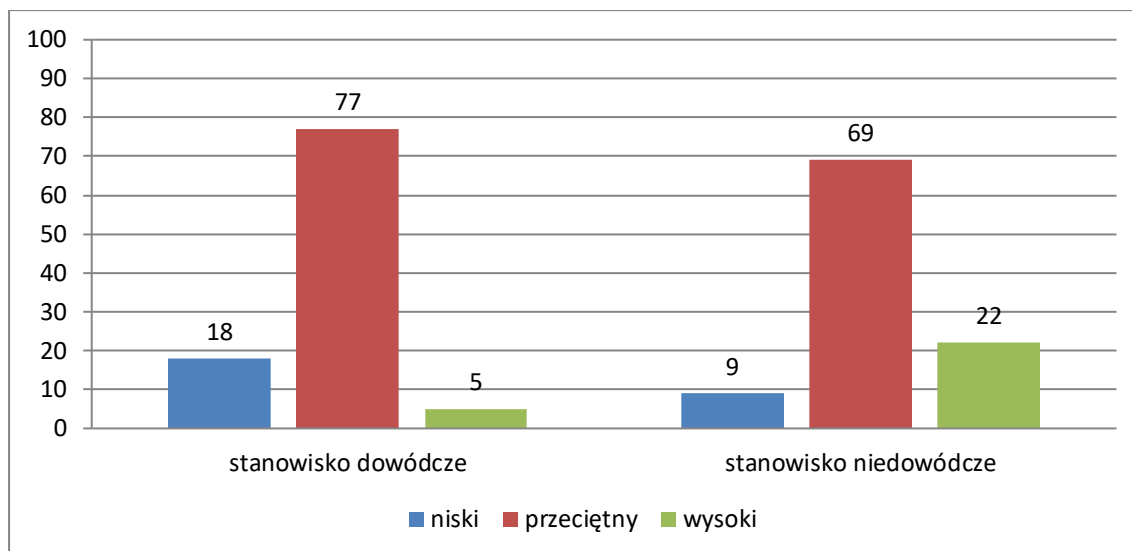
**Wykres 60.** Poziom otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (dane w %).

Wśród zmiennych niezależnych pośredniczących poziom otwartości na doświadczenie różnicuje: zajmowane obecnie stanowisko, staż dowódczy oraz udział w szkoleniach dotyczących przywództwa.

W przypadku zajmowanego obecnie stanowiska dowódczego, istotność na poziomie  $p < 0,05$  z siłą zależności 0,244 ujawnia, iż osoby na stanowiskach dowódczych posiadają niższy poziom otwartości na doświadczenie, gdyż 18% grupy ujawnia wyniki niskie, a blisko 80% - przeciętne. W przypadku osób na stanowiskach innych niż dowódcze, częściej niż jeden na pięciu żołnierzy posiada wysoki wynik w zakresie tej zmiennej (Tabela 81).

**Tabela 81.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem otwartości na doświadczenie podoficerów badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom otwartości na doświadczenie			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	18	77	5	100	0,014	2	8,512	0,244
	Nie	9	69	22	100				



**Wykres 61.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

Poziom otwartości na doświadczenie jest zróżnicowany również przez wiek badanych ( $p < 0,05$ ,  $V$  Cramera 0,314). Zależność ukazuje, iż osoby z niewielkim stażem dowódczym posiadają wyższy poziom otwartości, co jest zauważalne w grupach poniżej 3 lat doświadczenia. Należy zauważyć, iż liczebność grupy posiadającej więcej niż 21 lat stażu to jedynie 2 osoby (stąd udział procentowy jest nierównomiernie wysoki). Zestawienie tabelaryczne częstości ukazano poniżej (Tabela 82).

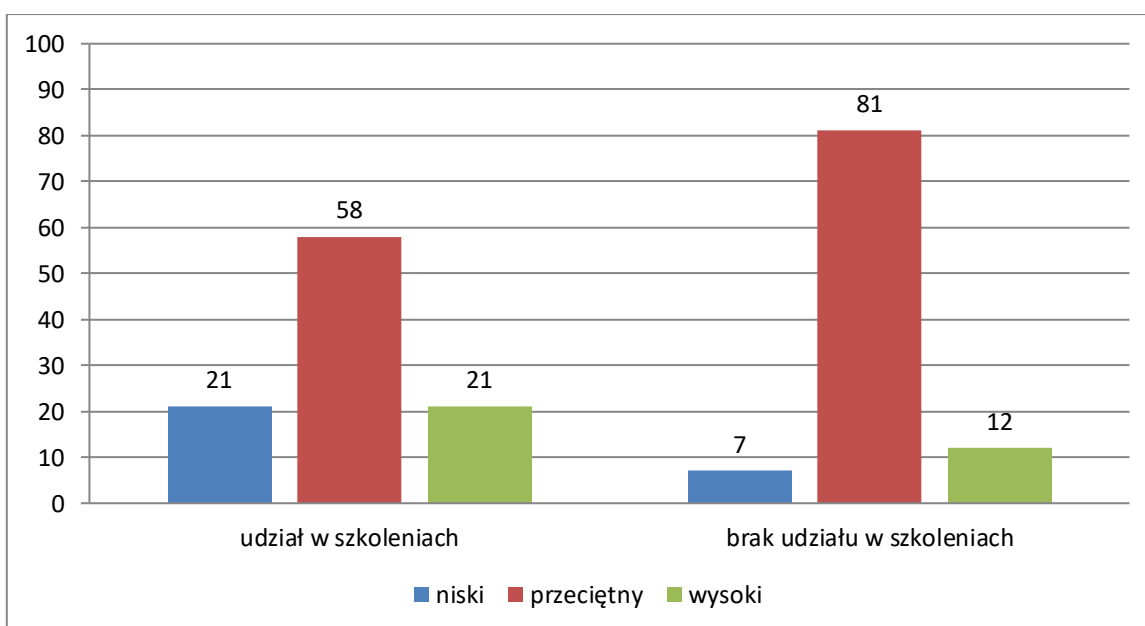
**Tabela 82.** Istotna statystycznie zależność między stażem dowódczym a poziomem otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom otwartości na doświadczenie			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Staż dowódczy (w latach)	poniżej 1	7	82	11	100	0,02	12	24,044	0,314
	1-3	10	69	21	100				
	4-7	12	88	0	100				
	8-10	46	46	8	100				
	11-15	9	64	27	100				
	16-20	20	80	0	100				
	21 i więcej	0	50	50	100				

Ostatnia ze zmiennych różnicujących poziom omawianej zmiennej to udział w szkoleniach o tematyce przywódczej. Poziom istotności  $p < 0,01$  o niskiej sile 0,264 ukazuje, iż osoby uczestniczące w szkoleniach posiadają bardziej zróżnicowany poziom tej zmiennej – niewiele ponad połowa z nich ukazuje wyniki przeciętne (58%), a reszta grupy dzieli się równo między wynikami niskimi i wysokimi (21%). W przypadku osób nieuczestniczących w szkoleniach, aż 81% ukazuje poziom przeciętnej otwartości na doświadczenie, a co ósmy – poziom wysoki (12%). Wyniki przedstawiono poniżej (Tabela 83).

**Tabela 83.** Istotna statystycznie zależność między udziałem w szkoleniach o tematyce przywódczej a poziomem otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom otwartości na doświadczenie			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Udział w szkoleniach	Tak	21	58	21	100	0,007	2	10,003	0,264
	Nie	7	81	12	100				

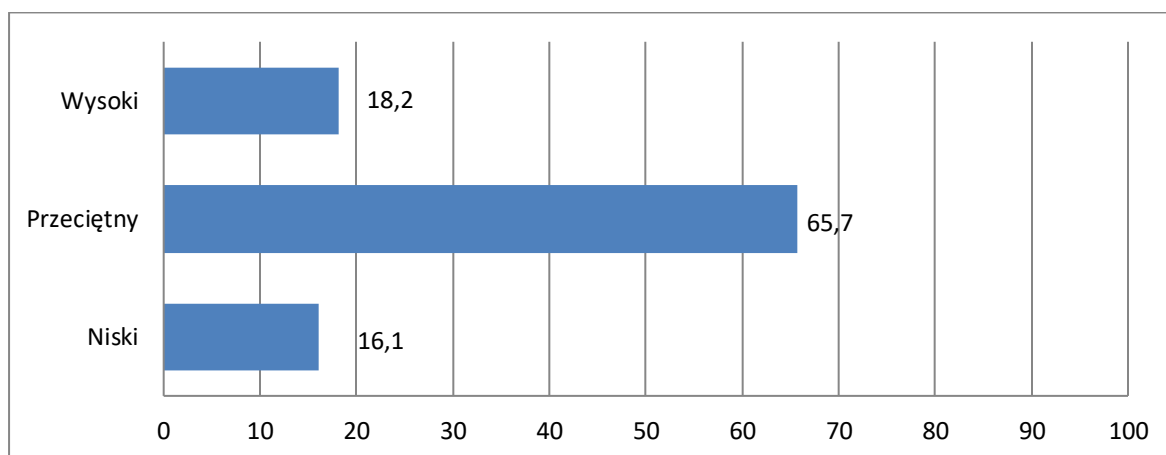


**Wykres 62.** Istotna statystycznie zależność między udziałem w szkoleniach o tematyce przywódczej a poziomem otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Ugodowość, wskazująca na sposób postrzegania współpracy z innymi, ukazuje kierunek przyjmowany w relacjach społecznych. Od ujęcia „ku ludziom”, wyrażającym się poprzez postawę współpracy, altruizmu – przy wynikach wysokich, po postawę „od ludzi” – skłonność do rywalizacji, niechęć do współpracy i brak zaufania – u osób otrzymujących wyniki niskie. Żołnierze prezentują umiarkowany poziom ugodowości w porównaniu z polską populacją. Średnia statystyczna wśród badanych to  $M=31,59$  pkt, odchylenie standardowe  $SD=7,443$ , skośność  $-0,170$  (lewoskośny), kurtoza  $-0,510$  (platykurtyczny), wartość minimalna 12 i maksymalna, zgodna z maksimum skali - 48 pkt. Wyznaczono poziomy ugodowości w badanej grupie na zakres: 24-39 pkt (przeciętne), 0-23 – zakres niski oraz 40-48 pkt – wyniki wysokie. W tabeli przedstawiono częstość wyników oraz ich procentowe zestawienie (Tabela 84).

**Tabela 84.** Poziom ugodowości badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 24 pkt)	23	16,1
Przeciętny (24-39 pkt)	94	65,7
Wysoki (powyżej 39 pkt)	26	18,2
Ogółem	143	100



**Wykres 63.** Poziom ugodowości badanych podoficerów (*dane w %*).

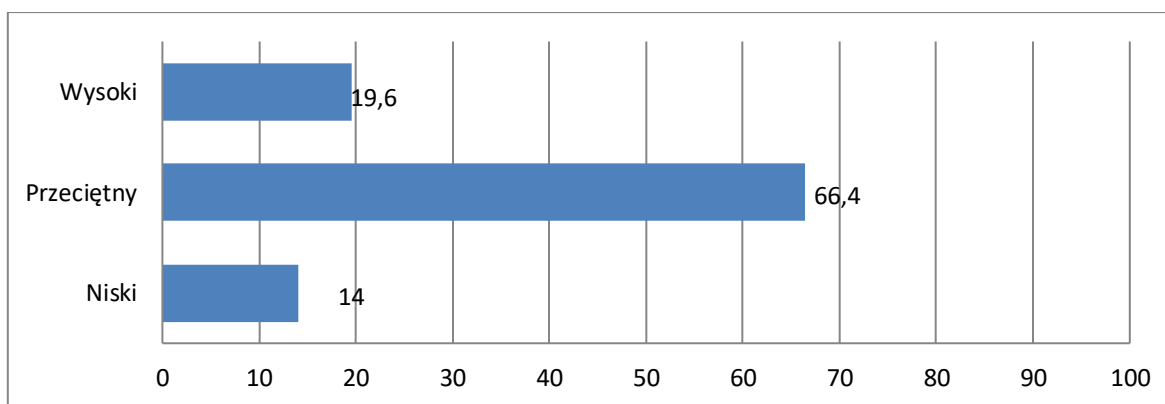
Analiza danych wykazała, że żadna ze zmiennych socjodemograficznych nie różnicuje na poziomie istotnym statystycznie wyników w zakresie zmiennej ugodowość wśród badanych żołnierzy.

Sumienność, stanowiąca wyznacznik osiągnięć akademickich oraz wysoce korelująca z pozytywnym zaangażowaniem w realizację zadań zawodowych, oznacza zdolność do wytrwałego dążenia do celu pomimo konieczności odroczenia gratyfikacji.

Wskazuje na uporządkowanie, umiejętność systematycznej pracy oraz rzetelność w realizacji zobowiązań. Wśród podoficerów, poziom sumienności osiągnął średnią  $M=36,83$ , co ukazuje wysoki poziom w porównaniu z wynikami znormalizowanymi. Odchylenie standardowe  $SD=7,383$ , skośność  $-0,339$  (lewoskośny), kurtoza  $0,022$  (leptokurtyczny), oraz wartości skrajne 11 oraz 48 pkt. W badanej grupie, wyniki niskie przyjęły wartość 0-18 pkt, przeciętne 29-44 pkt oraz wysokie 44-48 pkt. 2/3 badanych posiada umiarkowany poziom sumienności, co w kontekście kompetencji przywódczych wydaje się być wynikiem pozytywnym. Nadmierna sumiennosc może bowiem prowadzić do perfekcjonizmu i skupienia się wyłącznie na realizacji zadań, z pominięciem czynnika ludzkiego. Wyniki wysokie uzyskał blisko co piąty żołnierz (19,6%), zaś niskie 14% grupy (Tabela 85).

**Tabela 85.** Poziom sumiennosci badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 29 pkt)	20	14,0
Przeciętny (29-44 pkt)	95	66,4
Wysoki (powyżej 44 pkt)	28	19,6
Ogółem	143	100



**Wykres 64.** Poziom sumiennosci badanych podoficerów (dane w %).

Interesująca okazała się istotna statystycznie różnica ( $p<0,01$ ) w zakresie poziomu sumiennosci w grupach wyróżnionych z uwagi na wiek. Najwyższy poziom sumiennosci ujawnia się w grupie wiekowej 26-30 lat, gdzie niemal połowa (46%) osiągnęła wyniki wysokie. Trend ukazuje osłabienie sumiennosci wraz z wiekiem – w grupie 31-35 lat wyniki wysokie odnotowano u 37% żołnierzy, a w grupach starszych odpowiednio: 16%, 7% i 5%. Tendencja może wskazywać, iż osoby młode, u progu aktywności zawodowej chętnie angażują się w zadania zawodowe, zaś wraz z wiekiem i liczbą obowiązków,



poziom sumienności przekładającej się na efektywność zawodową nieco słabnie. Wyniki prezentuje Tabela 86.

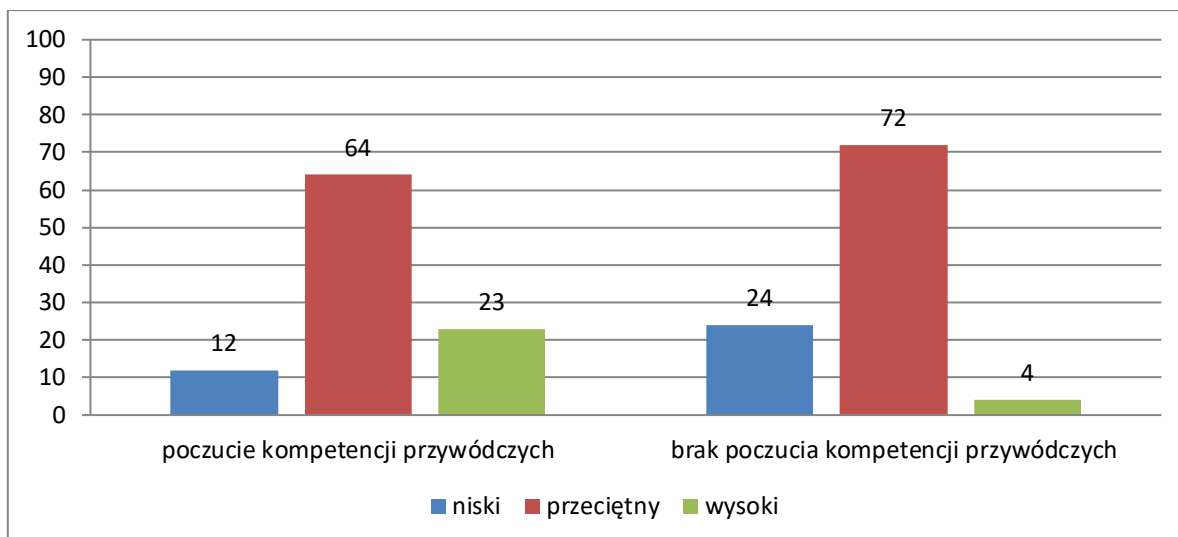
**Tabela 86.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem sumienności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom sumienności			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Wiek (w latach)	Do 25	0	100	0	100	0,003	10	26,947	0,307
	26-30	27	27	46	100				
	31-35	3	60	37	100				
	36-40	21	63	16	100				
	41-45	14	79	7	100				
	46 i więcej	16	79	5	100				

Ponadto, poczucie kompetencji przywódczych różnicuje w sposób istotny statystycznie ( $p < 0,05$ ) poziom omawianej zmiennej. Zależność wyraźna niska (0,209) ukazuje, że osoby posiadające subiektywne poczucie dobrego przygotowania do zadań dowódczych posiadają istotnie częściej wysoki poziom sumienności (Tabela 87).

**Tabela 87.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji przywódczych a poziomem sumienności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom sumienności			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	Wysoki					
Poczucie kompetencji przywódczych	Tak	12	64	23	100	0,013	2	8,700	0,247
	Nie	24	72	4	100				



**Wykres 65.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji przywódczych a poziomem sumienności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Podsumowując należy wskazać, że struktura osobowości badanych podoficerów zdecydowanie wpisuje się w profil zawodowy żołnierza, weryfikowany w badaniach wstępnych. W porównaniu z polską populacją, przyjmując normy stenowe (dla mężczyzn w wieku 30-40 lat celem uśrednienia wyników, przyjmując za wyznacznik grupę najliczniej reprezentowaną) można przyjąć, iż podoficerowie osiągają przeciętny poziom neurotyczności ( $M=15,39 - 5$  sten), co zapewnia dobre radzenie sobie w sytuacjach wymagających działania pod presją czasu, wymagających szybkiej adaptacji i stabilności emocjonalnej. Ekstrawersja na średnim poziomie 31,66 w odniesieniu do populacji osiąga wartość 7 stena, wskazując na dążenie do pobudzenia zewnętrznego poprzez udział w sytuacjach dynamicznych, a równocześnie w efektywne działanie w dużych grupach. Wysoki poziom ekstrawersji pozwala na właściwe zarządzanie zespołem, bez nadmiernego przeciążenia z uwagi na udział w nieustannych sytuacjach społecznych. Poziom otwartości na doświadczenie ( $M=24,91 - 5$  sten) ujawnia przeciętny poziom dążenia do przełamywania konwencji, skierowanie raczej ku wartościom tradycyjnym – co może ułatwiać krzewienie fundamentalnych wartości służby wojskowej wśród młodego pokolenia. Przeciętny poziom ugodowości, w górnej granicy w odniesieniu do populacji polskiej ( $M=31,59, 6$  sten) ujawnia zdolność do wypracowywania kompromisów bez nadmiernej uległości, przy równoczesnej chęci dzielenia się swoim doświadczeniem. Postawa „ku ludziom” jest niezwykle istotna w zakresie zadań przywódczych, gdzie nierzadko dobro podwładnego należy postawić ponad własne ambicje i chęć osiągnięcia celów. Sumienność, przyjmując w grupie średnią wartość  $M=36,83$  (7 sten w odniesieniu

do norm) ujawnia wysoki poziom dążenia do postawionych zamierzeń, dokładność w wypełnianiu powierzonych zadań oraz zdolność do odraczania gratyfikacji, bez ryzyka nadmiernego perfekcjonizmu. Można zatem wskazać, iż podoficerowie posiadają właściwe predyspozycje osobowościowe zarówno do pełnienia zadań przywódczych.

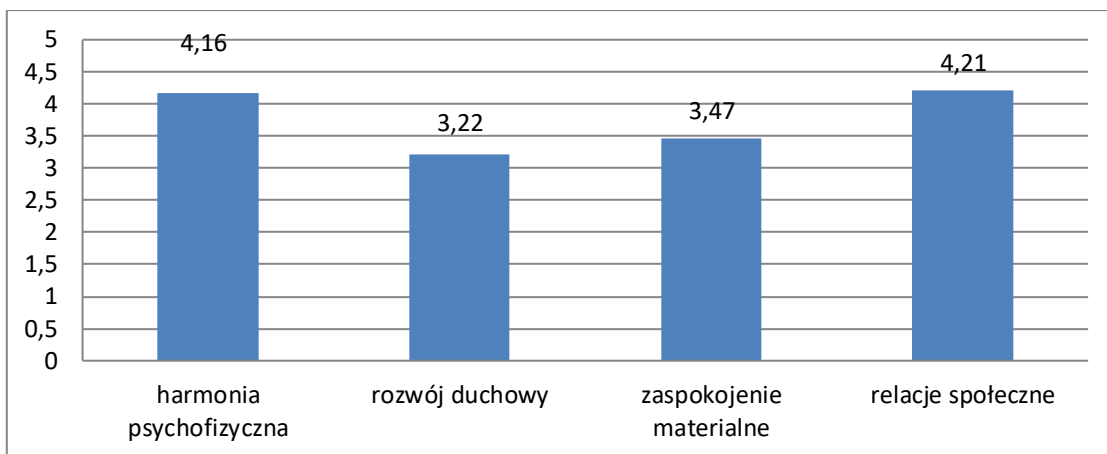
## 2. Wartości życiowe preferowane w grupie badanych

Drugim z wybranych uwarunkowań psychospołecznych, w kontekście których analizowano kompetencje przywódcze były wartości życiowe wyznawane przez podoficerów. Odwołując się do koncepcji autodeterminacji T. Kassera i R. Ryana, oraz jednej z jej składowych – teorii autodeterminacji F. Grouzeta i współpracowników (2005) opisano strukturę wartości życiowych żołnierzy zawodowych. Badani, oceniając prawdziwość twierdzeń ustosunkowali się do 48 pozycji udzielając odpowiedzi na skali 1–5 pkt, od „to jest nieważne dla mnie” do „to jest bardzo ważne dla mnie”.

Na poziomie ogólnym, w rozróżnieniu czteroczynnikowym stworzonym przez Ł. Jacha (2013), ukazano uśrednione wartości dla poszczególnych grup, dzieląc uzyskane średnie statystyczne w podskalach poprzez liczbę wskaźników, które zostały włączone do poszczególnych skal. W ten sposób uzyskano wyniki porównywalne celem ujawnienia hierarchii wartości żołnierzy. Jak wskazują analizy danych, najważniejszą grupą wartości dla badanych podoficerów Sił Powietrznych są relacje społeczne ( $M=4,24$ ), nieco mniej istotne są wartości oparte na harmonii psychofizycznej ( $M=4,16$ ). Równocześnie, obie przekraczają średnią skali (wartość 2,5 przy ocenach w skali 1-5). Najmniej ważne wydają się być wartości związane z rozwojem duchowym, osiągając wartość średnią  $M=3,22$ . Nieco powyżej usytuowano zaspokojenie materialne, przy średniej równej 3,47 pkt. Wyniki przedstawiono w Tabeli 88.

**Tabela 88.** Struktura wartości życiowych badanych podoficerów w ujęciu czteroczynnikowym (średnie wartości).

Wartość	Średni wynik	Liczba wskaźników	Średnia
Harmonia psychofizyczna	58,18	14	4,16
Rozwój duchowy	16,11	5	3,22
Zaspokojenie materialne	41,66	12	3,47
Relacje społeczne	42,08	10	4,21

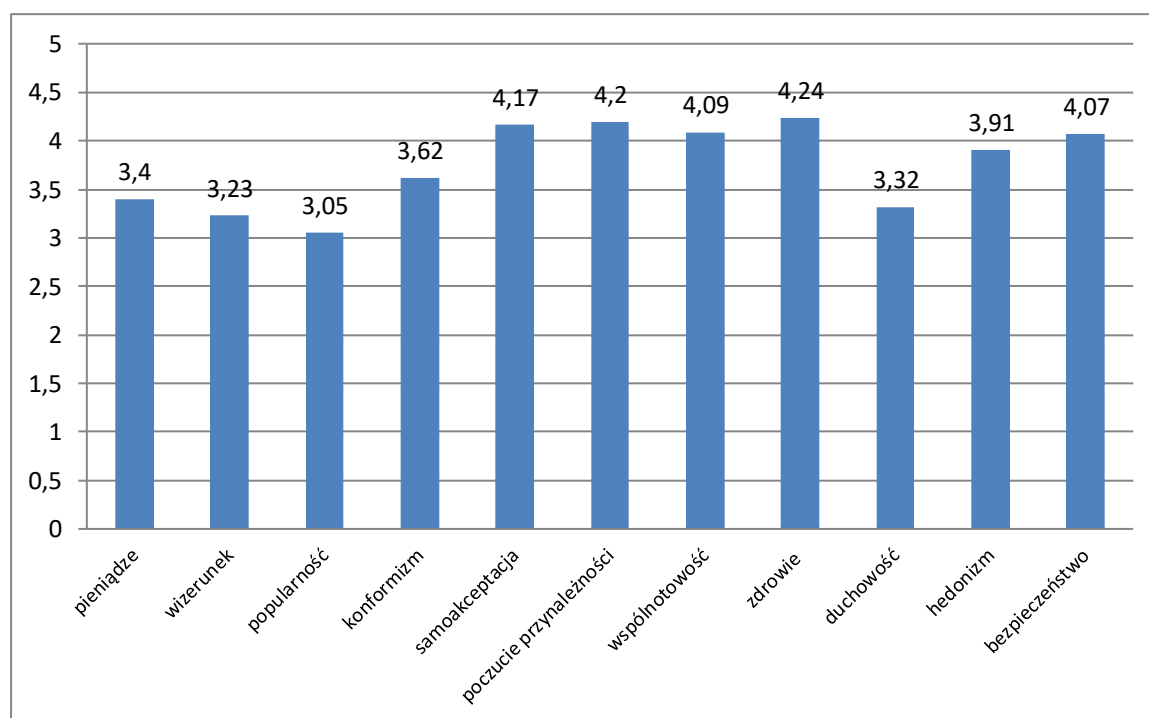


**Wykres 66.** Struktura wartości życiowych badanych podoficerów w ujęciu czteroczynnikowym (średnie wartości).

W oryginalnej wersji kwestionariusza wyróżniono 11 wartości życiowych o charakterze ponadkulturowym i uniwersalnym. Analiza danych zgodnie z tym ujęciem wykazała, że żołnierze w najwyższym stopniu cenią wartość zdrowia ( $M=4,24$ ), nieco mniej znaczącym jest poczucie przynależności ( $M=4,20$ ), samoakceptacja (4,17), wspólnotowość (4,09) oraz bezpieczeństwo (4,07). Wszystkie te cele stanowią elementy dobrostanu psychospołecznego, rozumianego jako przekonanie o stabilności wewnętrznej oraz osobistej harmonii – w zakresie własnych potrzeb oraz relacji społecznych. Kolejna w strukturze wartości podoficerów Sił Powietrznych jest hedonizm (3,91) oraz konformizm (3,62), oznaczający dążenie do odczuwania przyjemności i czerpania pozytywnych doświadczeń w życiu. Cztery ostatnie wartości to kolejno: pieniądze (3,4), duchowość (3,32), wizerunek (3,23) oraz popularność (3,05). Żołnierze dość nisko cenią zatem wartości materialne oraz aprobatę społeczną, wyrażającą się w pozytywnym kreowaniu siebie oraz poczuciu bycia popularnym w grupie. Wśród wartości znajdujących się na krańcu struktury znalazła się także duchowość, rozumiana jako dążenie do odpowiedzi na pytania egzystencjalne, poszukiwanie doświadczeń filozoficznych, religijnych, duchowych. Poniżej przedstawiono zestawienie średnich wyników w każdej podskali (Tabela 89).

**Tabela 89.** Szczegółowa struktura wartości życiowych badanych podoficerów w ujęciu jedenastoczynnikowym (*wartości średnie*).

Wartość (poziom szczegółowy)	Średni wynik	Liczba wskaźników	Średnia
Pieniądze	13,58	4	3,40
Wizerunek	16,17	5	3,23
Popularność	9,14	3	3,05
Konformizm	14,49	4	3,62
Samoakceptacja	29,9	7	4,17
Poczucie przynależności	21	5	4,20
Wspólnotowość	12,26	3	4,09
Zdrowie	16,95	4	4,24
Duchowość	16,59	5	3,32
Hedonizm	11,74	3	3,91
Bezpieczeństwo	16,28	4	4,07



**Wykres 67.** Szczegółowa struktura wartości życiowych badanych podoficerów w ujęciu jedenastoczynnikowym (*wartości średnie*).

Omawiając kolejno strukturę wartości badanych podoficerów, należy rozpocząć od wartości zdrowia, rozumianej jako troska o dobrą kondycję fizyczną i psychiczną człowieka. W służbie żołnierza zawodowego, zdrowie jest jednym z elementów weryfikowanych nieustannie w służbie, szczególnie w przypadku podoficerów w służbie inżyniersko-lotniczej. Orzeczenia o zdolności do zawodowej służby wojskowej, wydawane w cyklu rocznym, dwu lub trzyletnim oraz świadomość możliwości

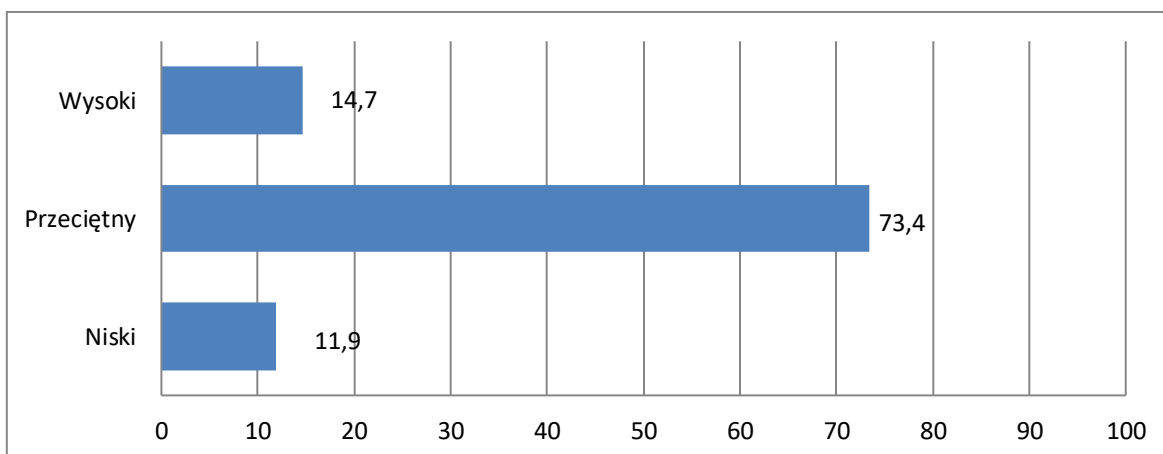
skierowania na komisję lekarską w każdym momencie służby, czynią z wartości zdrowia podstawę do dalszego funkcjonowania zawodowego.

Zmienną weryfikowano przy pomocy czterech itemów Indeksu Aspiracji Życiowych. Średnia statystyczna przyjęła wartość równą  $M=16,95$ , zaś wskaźnik uwzględniający liczbę pozycji: 4,24. Pozostałe parametry statystyczne zmiennej w omawianej grupie to: odchylenie standardowe  $SD=2,339$ , skośność  $-0,918$  (lewoskośny), kurtoza 1,005 (leptokurtyczny), wartość minimalna 9 pkt oraz maksymalna 20 pkt (maksimum bezwzględne).

Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych, przyjęto zakres przeciętny w granicach 15-19 pkt, wyniki niskie: do 15 pkt oraz wysokie – 20 pkt. Blisko  $\frac{3}{4}$  grupy osiągnęło w tym zakresie wyniki przeciętne, zaś częściej niż jeden na dziesięciu badanych – wyniki niskie (11,9%). Poniżej zamieszczono zestawienie częstości wyników w zależności od poziomu omawianej zmiennej.

**Tabela 90.** Zdrowie jako wartość dla badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15 pkt)	17	11,9
Przeciętny (15-19 pkt)	105	73,4
Wysoki (powyżej 19 pkt)	21	14,7
Ogółem	143	100



**Wykres 68.** Poziom wartości zdrowia wśród badanych podoficerów (*dane w %*).

Wśród zmiennych socjodemograficznych, jedynie staż dowódczy różnicuje znaczenie zdrowia jako wartości dla podoficerów na poziomie istotnym statystycznie ( $p<0,05$ ). Siłą zależności niska, o wartości 0,320. Jak wskazują wyniki, zdrowie stanowi istotną wartość dla grupy z mniejszym stażem dowódczym (do 3 lat). Duża częstość wyników wysokich w grupie 16-20 lat stażu dowódczego jest bowiem spowodowana niską

liczebnością grupy (6 osób, gdzie 20% odnosi się do jednego żołnierza). Co ciekawe, w grupie z największym stażem dowódczym (powyżej 20 lat) wszyscy żołnierze otrzymali wyniki niskie (poniżej 15 pkt). Całość wyników z uwzględnieniem procentowej liczebności ujęto w Tabeli 91.

**Tabela 91.** Istotna statystycznie zależność między stażem dowódczym a zdrowiem jako wartością cenioną przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom wartości zdrowie			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Staż dowódczy (w latach)	Do 1	11	76	13	100	0,015	12	24,908	0,320
	1-3	3	76	21	100				
	4-7	12	82	6	100				
	8-10	31	62	8	100				
	11-15	0	91	9	100				
	16-20	20	60	20	100				
	21 i więcej	100	0	0	100				

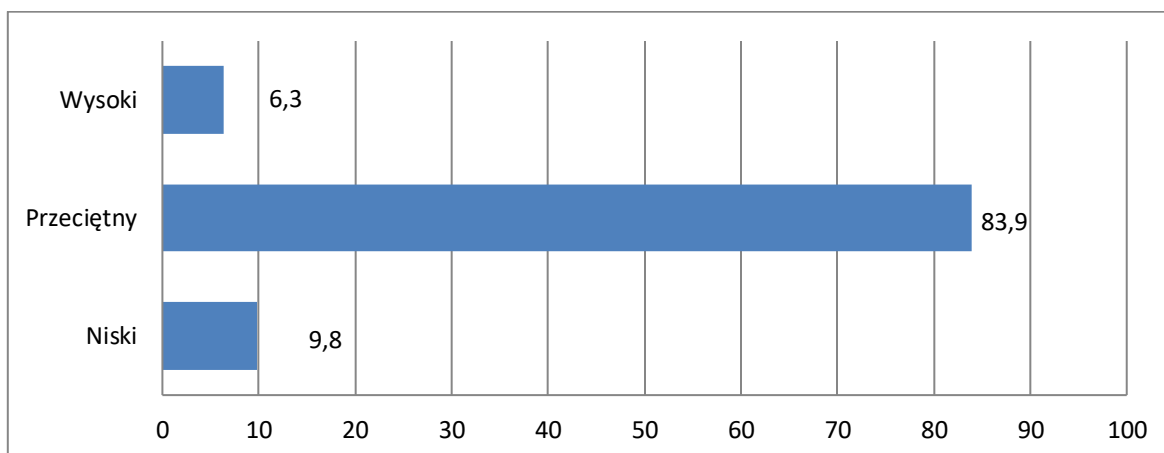
Drugą wartością istotną dla badanych jest poczucie przynależności, rozumiane przez twórców koncepcji autodeterminacji jako dążenie do posiadania satysfakcjonujących więzi z innymi. Potrzeba przynależności została dostrzeżona przez A. Maslowa, który umieścił ją jako trzecie piętro potrzeb człowieka. Żołnierz zawodowy, należący w hierarchii do drużyny, plutonu, kompanii ma możliwość zaspokojenia tej potrzeby, jeżeli relacje międzyludzkie w pododdziale są dobre. Co więcej, potrzeba przynależności rozwijana jest także w obszarze życia rodzinnego, prywatnego.

Zmienna została oceniona na podstawie 5 pozycji testowych, uzyskując średnią w grupie  $M=21,00$  pkt, wynik uśredniony (dzielony przez liczbę pozycji) równy 4,2 pkt, odchylenie standardowe  $SD=2,646$ , skośność  $-0,620$  (lewoskośny), kurtozę  $-0,012$  (platykurtyczny), wartość minimalną 13 i maksymalną 25 pkt.

Wyniki przeciętne, określone w ramach 18-24 pkt uzyskało aż 83,9% żołnierzy, jedynie 6,3% otrzymało wyniki wysokie (25 pkt), zaś wyniki niskie co dziesiąty badany (9,5) – Tabela 92.

**Tabela 92.** Poziom wartości poczucie przynależności badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 18 pkt)	14	9,8
Przeciętny (18-24 pkt)	120	83,9
Wysoki (powyżej 24 pkt)	9	6,3
Ogółem	143	100



**Wykres 69.** Poziom wartości poczucie przynależności badanych podoficerów (dane w %).

Zgodnie z analizami danych, żadna ze zmiennych socjodemograficznych nie różnicuje na poziomie istotnym statystycznie wyników w zakresie omawianej zmiennej.

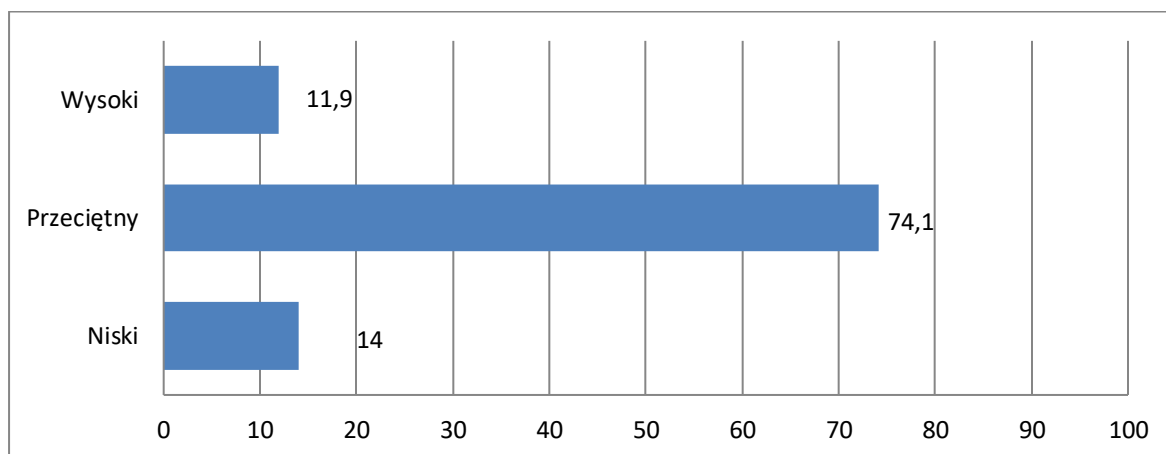
Trzecia w hierarchii wartości jest samoakceptacja – czyli potrzeba postrzegania własnej osoby jako niezależnej i kompetentnej. Z wykorzystaniem technik statystycznych, określono średnią w grupie podoficerów na poziomie  $M=29,2$ , zaś uwzględniając liczbę itemów wchodzących w skład danej zmiennej (7) obliczono wartość uśrednioną równą 4,17 pkt. Odchylenie standardowe wyniosło  $SD=3,393$  pkt, skośność -0,209 (lewoskośny), kurtoza -0,091 (platykurtyczny) oraz wartość minimalna 19 i maksymalna 35 pkt.

Metoda odchyłeń standardowych, przy wykorzystaniu średniej plus-minus jedno odchylenie standardowe wyznaczyła poziom niski dla wyników 0-15 pkt, przeciętny – 26-33 pkt oraz wysoki – 34-35 pkt. W Tabeli 93 zestawiono częstość i procentowy rozkład wyników z uwzględnieniem poziomów zmiennej.



**Tabela 93.** Poziom wartości samoakceptacja badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 26 pkt)	20	14,0
Przeciętny (26-33 pkt)	106	74,1
Wysoki (powyżej 33 pkt)	17	11,9
Ogółem	143	100



**Wykres 70.** Poziom wartości samoakceptacja badanych podoficerów (dane w %).

Analiza ukazała, iż wiek różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) wyniki w zakresie samoakceptacji. Zależność wyraźna, niska – 0,259 wskazująca na trend stopniowego spadku wartości samoakceptacji w życiu żołnierzy wraz z wiekiem, poczynając od grupy 26-30 letnich podoficerów, gdzie poziom, wysoki osiągnęło więcej niż jeden na czterech badanych, poprzez 20% w grupie 31-35 letnich żołnierzy, aż po brak osób preferujących tę wartość w grupie najstarszej. Równocześnie, wraz z wiekiem (poczynając od grupy 26-30) częstość wyników niskich narasta – Tabela 94.

**Tabela 94.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem samoakceptacji badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom wartości samoakceptacja			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	Przeciętny	wysoki					
Wiek (w latach)	Do 25	17	83	0	100	0,038	10	19,151	0,259
	26-30	9	64	27	100				
	31-35	3	77	20	100				
	36-40	12	77	12	100				
	41-45	17	76	7	100				
	46 i więcej	37	63	0	100				

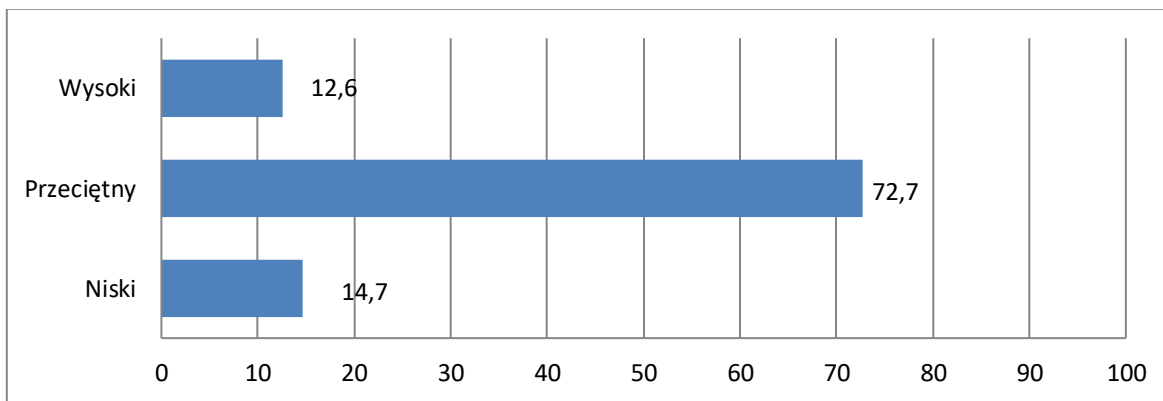
W przypadku wartości wspólnotowość, czwartej wśród wartości cenionych najwyżej w grupie badanych, żołnierze wskazują, iż wysoce potrzebują podejmować

działania społeczne. Wyniki dobrze rokują w zakresie kompetencji przywódczych, gdzie działania prospołeczne oraz współpraca zespołowa są istotnym wyznacznikiem sukcesów lidera, szczególnie w organizacji tak dużej jak jednostka wojskowa. Wspólnotowość, mierzona przy pomocy trzech pozycji testowych osiągnęła średnią  $M=12,26$  pkt (uśrednioną dla każdej pozycji równą 4,09 pkt), odchylenie standardowe  $SD=1,739$ , skośność  $-0,170$  (lewoskośny), kurtozę  $-0,559$  (rozkład platykurtyczny). Wartość minimalna w grupie to 8 pkt zaś maksymalna 15 pkt.

Wyniki niskie określono w granicach 0-10 pkt, w grupie osiągnięte przez co siódmego żołnierza (14,7%). Wyniki przeciętne to zakres 11-14 pkt (72,2% grupy) i wysokie – obejmujące 15 pkt, które uzyskał co szósty badany (12,6%). Pełne zestawienie częstości zaprezentowano poniżej (Tabela 95).

**Tabela 95.** Poziom wartości wspólnotowość u badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 11 pkt)	21	14,7
Przeciętny (11-14 pkt)	104	72,7
Wysoki (powyżej 14 pkt)	18	12,6
Ogółem	143	100



**Wykres 71.** Poziom wartości wspólnotowość badanych podoficerów (dane w %).

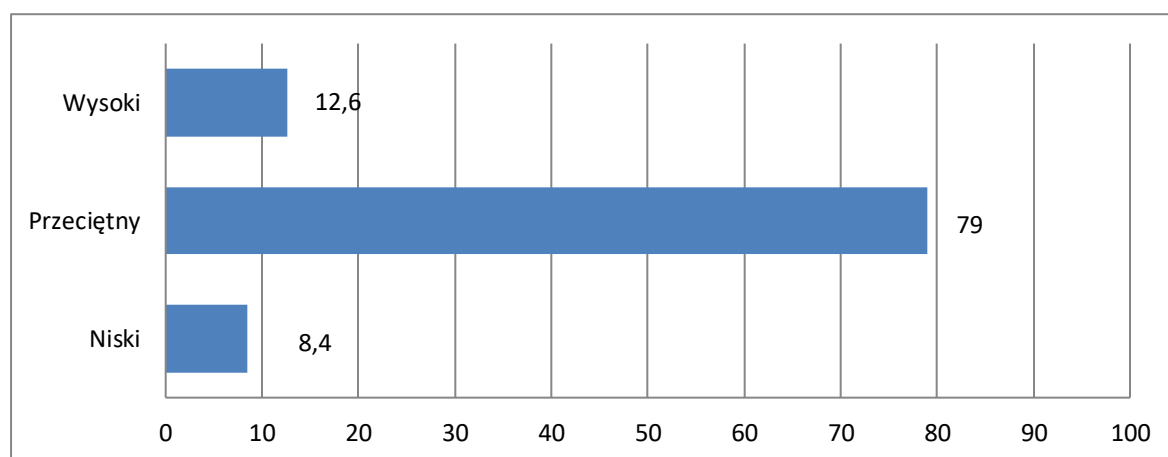
Żadna ze zmiennych o charakterze socjodemograficznym nie różnicuje poziomu wartości samoakceptacji na poziomie istotnym statystycznie.

Ostatnia z wartości, która w badanej grupie przekroczyła średni poziom 5 pkt to bezpieczeństwo, ujmowane jako dążenie do zaspokojenia psychicznego i fizycznego zabezpieczenia. Podstawa rozumienia tej kategorii wartości opiera się na piramidzie potrzeb A. Masłowa, który umieścił je na drugim piętrze w hierarchii potrzeb.

W badanej grupie żołnierzy, średnia wynosi  $M=16,28$  pkt, zaś uwzględniając liczbę itemów (4) średnia to 4,07 pkt. Do innych statystyk zaliczono: odchylenie standardowe  $SD=2,04$ , skośność  $-0,517$  (lewoskośny), kurtozę  $0,349$  (leptokurtyczny), wartość minimalną 10 pkt oraz maksymalną 20 pkt. Po zastosowaniu metody odchyłeń standardowych przyjęto poziom przeciętny wyników w zakresie wartości bezpieczeństwo jako 14-18 pkt, uzyskany przez niemal 8 na 10 żołnierzy (79%). Wyniki niskie (0-13 pkt) uzyskało 8,4% badanych, a wysokie (19-20 pkt) – co ósmy z grupy (12,6%). Wyniki zestawiono w Tabeli 96.

**Tabela 96.** Poziom znaczenia bezpieczeństwa jako wartości dla badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 14 pkt)	12	8,4
Przeciętny (14-18 pkt)	113	79,0
Wysoki (powyżej 18 pkt)	18	12,6
Ogółem	143	100



**Wykres 72.** Poziom znaczenia wartości bezpieczeństwo dla badanych podoficerów (dane w %).

Wśród zmiennych socjodemograficznych, wiek różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p<0,05$ ) wyniki badanych w zakresie wartości bezpieczeństwo. Zależność jest wyraźna, niska (0,256).

Trend wskazuje, iż wartość bezpieczeństwa jest najniższa w grupie najmłodszych żołnierzy (co trzeci z podoficerów do 25 lat osiągnął poziom niski w podskali), następnie sukcesywnie rośnie w kolejnych grupach wiekowych (niemal co piąty z żołnierzy w wieku 26-40 lat), a następnie spada (grupa 41-45 lat w przeważającej większości osiąga wyniki przeciętne), zaś wśród najstarszych żołnierzy bezpieczeństwo jako wartość osiąga poziom

niski u 21% żołnierzy. Można postawić hipotezę, iż okres stabilizacji, zakładania rodziny, budowania harmonii między życiem zawodowym a prywatnym sprzyja postrzeganiu bezpieczeństwa jako cennej wartości. Należy bowiem pamiętać, że zakres zadań żołnierza zawodowego ściśle wiąże się z możliwością zakłócenia tej potrzeby. W grupach najstarszej i najmłodszej, zapewnienie bezpieczeństwa sobie i najbliższym nie ma już tak istotnej wartości. Wyniki wskazujące na poziom zmiennej z podziałem na grupy wiekowe zestawiono w Tabeli 97.

**Tabela 97.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem w zakresie wartości bezpieczeństwa badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

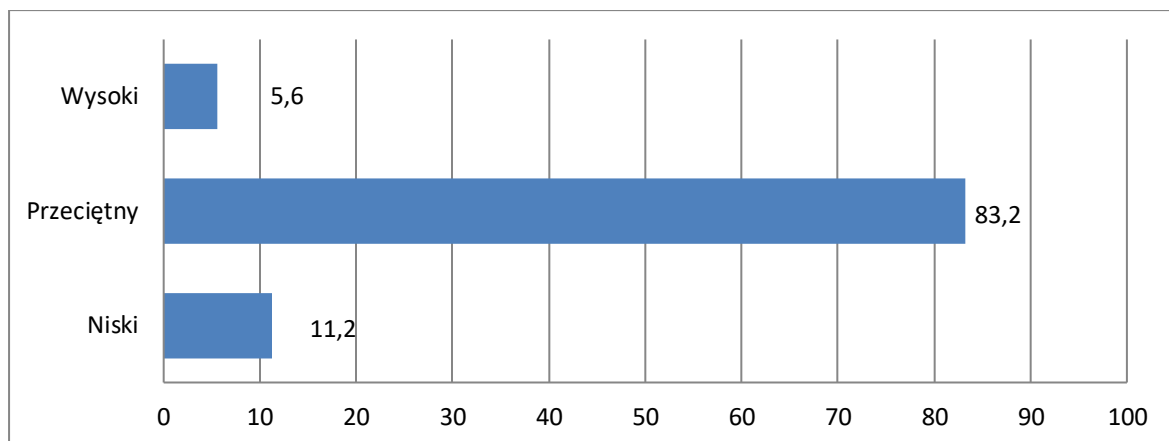
		Poziom wartości bezpieczeństwo			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Wiek (w latach)	do 25	33	77	0	100	0,044	10	18,691	0,256
	26-30	0	82	18	100				
	31-35	3	77	20	100				
	36-40	5	79	16	100				
	41-45	10	90	0	100				
	46 i więcej	21	68	11	100				

Wartość wskazująca na chęć doświadczania przyjemności zmysłowej – hedonizm jest szósty w hierarchii wartości badanych żołnierzy. Jej wysokość została oceniona na podstawie trzech pozycji testowych, osiągając wynik uśredniony 3,91. Średnia statystyczna dla grupy jest równa  $M=11,74$ , odchylenie standardowe  $SD=1,715$ , skośność -0,159 (lewoskośny), kurtoza -0,281 (platykurtyczny), minimum 7 pkt i maksimum 15 pkt.

Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych, wyznaczono poziomy zmiennej: wyniki przeciętne obejmują 10-14 pkt, niskie 0-9 pkt oraz wysokie – wartość maksymalną 15 pkt. Zdecydowana większość podoficerów prezentuje w tym zakresie wyniki na poziomie niskim (83,2%). Częściej niż co dziesiąty badany uzyskał w tym zakresie wynik niski (11,2) a jedynie 5,6% żołnierzy wynik wysoki. Częstość liczbowa i procentową przedstawiono w poniższej tabeli (Tabela 98).

**Tabela 98.** Poziom wartości hedonizm u badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 10 pkt)	16	11,2
Przeciętny (10-14 pkt)	119	83,2
Wysoki (powyżej 14 pkt)	8	5,6
Ogółem	143	100



**Wykres 73.** Poziom wartości hedonizm u badanych podoficerów (*dane w %*).

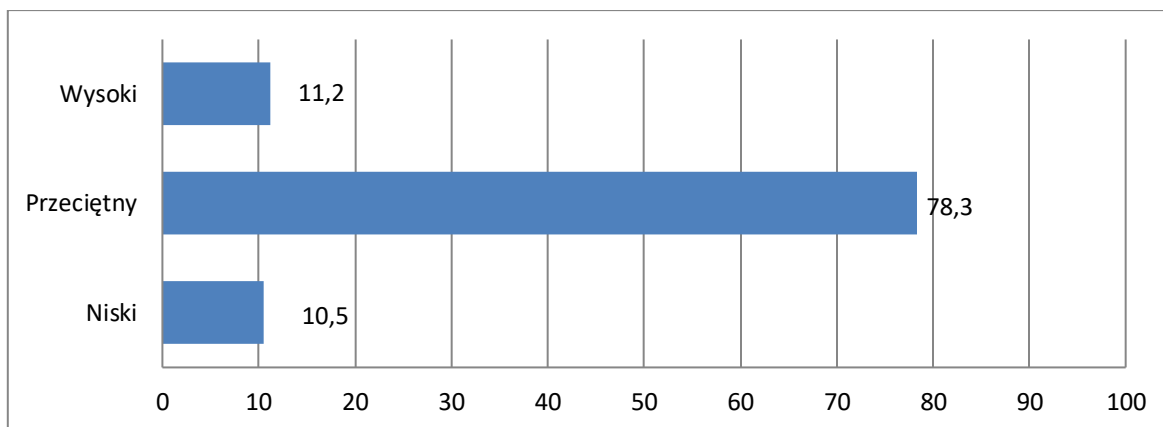
Żadna ze zmiennych niezależnych pośredniczących nie różnicuje na poziomie istotnym statystycznie średniej w tym zakresie.

Zbliżoną do hedonizmu wartością jest konformizm – polega na zaspokojeniu potrzeby dostosowania się do społecznych oczekiwań. Wynika z odczuwania przyjemności związanej z aprobatą społeczną, którą można uzyskać poprzez wypełnianie oczekiwań stawianych przez otoczenie. Wartość zmiennej została określona z wykorzystaniem czterech pozycji, uzyskując uśredniony wynik 3,62. Pozostałe statystyki opisowe przedstawiają się następująco: średnia statystyczna  $M=14,049$ , odchylenie standardowe  $SD=2,548$ , skośność  $-0,347$  (lewoskośny), kurtoza  $0,067$  (leptokurtyczny), minimum 7 i maksimum 20 pkt.

Wyniki niskie określono na poziomie poniżej 12 pkt, przeciętne 12-17 pkt oraz wysokie powyżej 17 pkt. Skrajne poziomy uzyskała zbliżona liczba badanych – niskie otrzymało 10,5% podoficerów, zaś wysokie 11,2% z nich (Tabela 99).

**Tabela 99.** Poziom wartości konformizm u badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 12 pkt)	15	10,5
Przeciętny (12-17 pkt)	112	78,3
Wysoki (powyżej 17 pkt)	16	11,2
Ogółem	143	100

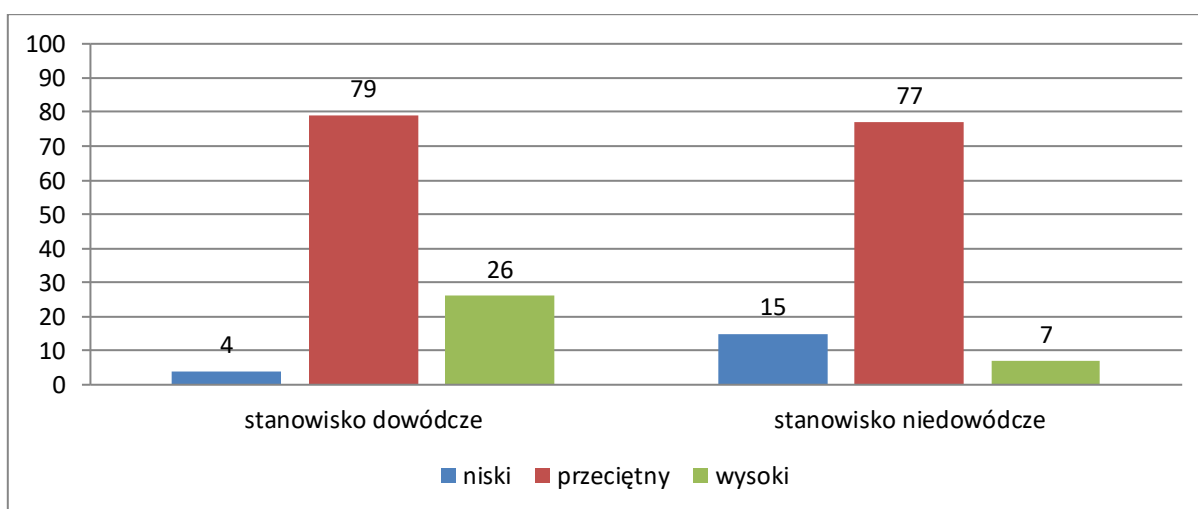


**Wykres 74.** Poziom wartości konformizm u badanych podoficerów (dane w %).

Wśród zmiennych socjodemograficznych dwie z nich różnicują na poziomie istotnym statystycznie poziom wartości konformizm. Pierwszą z nich jest zajmowanie obecnie stanowiska dowódczego, a wartość wyrażana poprzez wskaźnik V Cramera jest wyraźna niska (0,234).

**Tabela 100.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem wartości konformizm dla badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom wartości konformizm			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	4	79	26	100	0,02	2	7,829	0,234
	Nie	15	77	7	100				



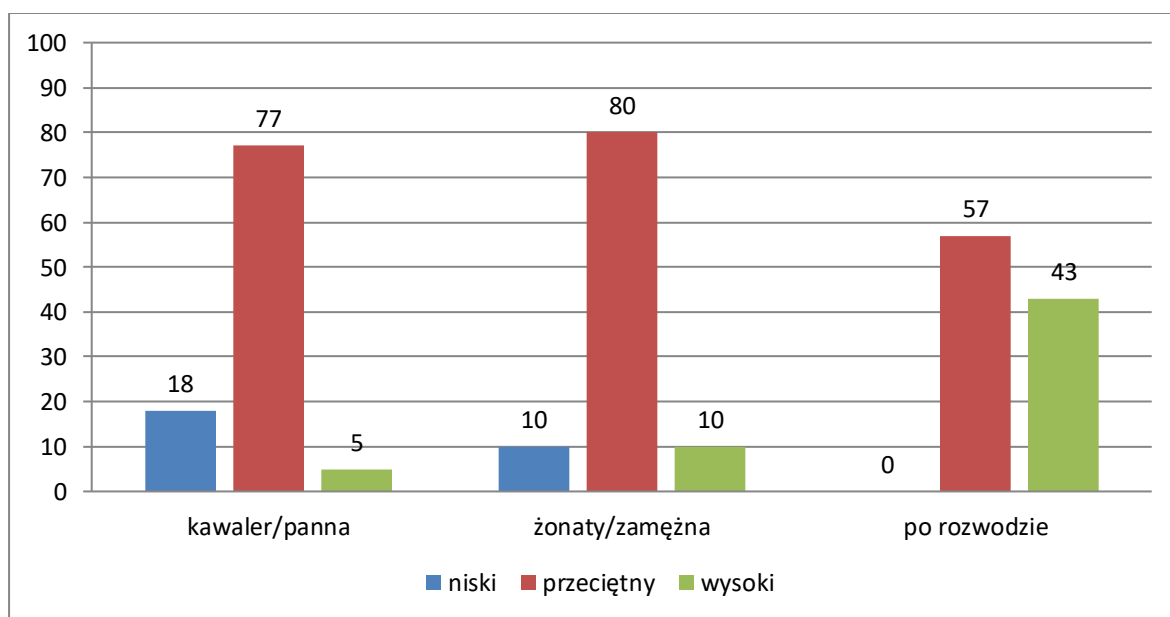
**Wykres 75.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem wartości konformizmu u badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

Drugą ze zmiennych, które różnicują na poziomie istotnym statystycznie dążenie do wartości konformistycznych jest stan cywilny. Poziom istotności  $p < 0,05$  o bardzo słabej sile mierzonej współczynnikiem V Cramera (0,184). Wyniki prezentuje Tabela 101.

**Tabela 101.** Istotna statystycznie zależność między stanem cywilnym a poziomem wartości konformizmu dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom wartości konformizm			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Stan cywilny	Kawaler / panna	18	77	5	100	0,046	4	9,676	0,184
	Żonaty / zamężna	10	80	10	100				
	Po rozwodzie	0	57	43	100				

Wyniki przedstawiają ciekawą zależność. Potrzeba dopasowania się oczekiwań społecznych jest zdecydowanie najwyższa u żołnierzy po rozwodzie, gdzie wysoki poziom tej zmiennej osiągnął niemal co drugi badany (43%), a pozostali (57%) wyrażają poziom przeciętny. Zdecydowanie najmniej istotna wydaje się być u osób niezamężnych, gdzie niemal jeden na pięciu badanych (18%) osiągnął niski poziom w tym zakresie (Wykres 76).



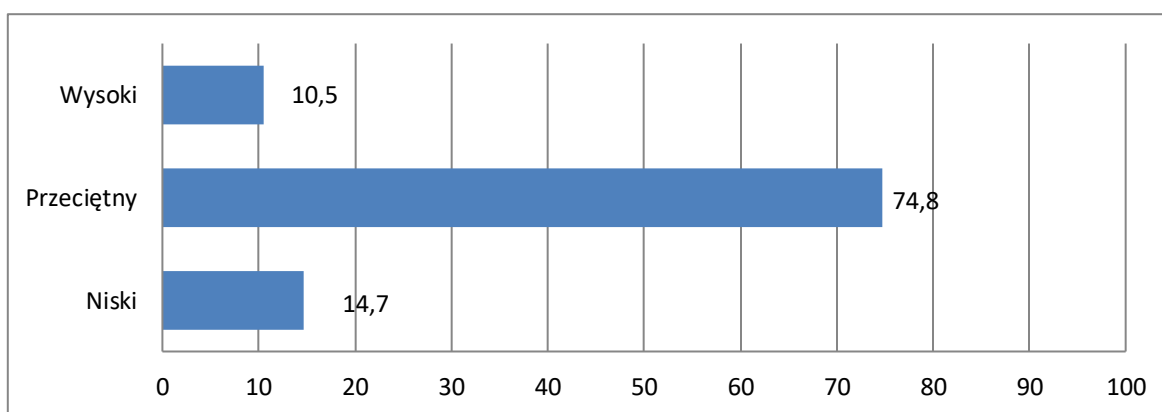
**Wykres 76.** Istotna statystycznie zależność między stanem cywilnym a poziomem konformizmu badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Jedną z ostatnich wartości w hierarchii badanych żołnierzy jest bogactwo. Wartość wskazuje na dążenie do zaspokojenia dóbr materialnych i powiązania przyjemności z posiadaniem majątku. Może być związana z poczuciem bezpieczeństwa i stabilności finansowej. Wartość zmiennej określono poprzez odpowiedź na cztery pytania, gdzie średni wynik dla grupy to 3,40. Średnia statystyczna wśród badanych żołnierzy to  $M=13,58$ , wynik minimalny – 4 oraz maksymalny – 20. Odchylenie standardowe  $SD=3,048$ , skośność  $-0,187$  (rozkład lewoskośny), kurtoza  $0,032$  (leptokurtyczny)

Wyniki niskie ustalono w badanej grupie na poziomie poniżej 11 pkt, przeciętne 11-17 pkt oraz wysokie 18-20 pkt. Niemal  $\frac{3}{4}$  badanych wskazuje na przeciętne dążenia do gromadzenia dóbr materialnych. Tylko dla jednego na dziesięciu żołnierzy (10,8%) wartość bogactwo jest wysoka w hierarchii, zaś 14,7% uznaje ją za mniej istotną od innych (Tabela 102).

**Tabela 102.** Poziom wartości bogactwo u badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 11 pkt)	21	14,7
Przeciętny (11-17 pkt)	107	74,8
Wysoki (powyżej 17 pkt)	15	10,5
Ogółem	143	100



**Wykres 77.** Poziom wartości bogactwo u badanych podoficerów (dane w %).

Jak wskazano w procesie analizy danych, żadna ze zmiennych socjodemograficznych nie różnicuje na poziomie istotnym statystycznie wyników w zakresie wartości bogactwo.

Duchowość, rozumiana jako dążenie do pogłębiania wartości duchowych wiąże się z pojęciem człowieka jako bytu bio-psycho-społecznego, otwartego na rzeczywistość ontologiczną. Duchowość nie musi być rozumiana jako dążenie do zaspokojenia w kwestii



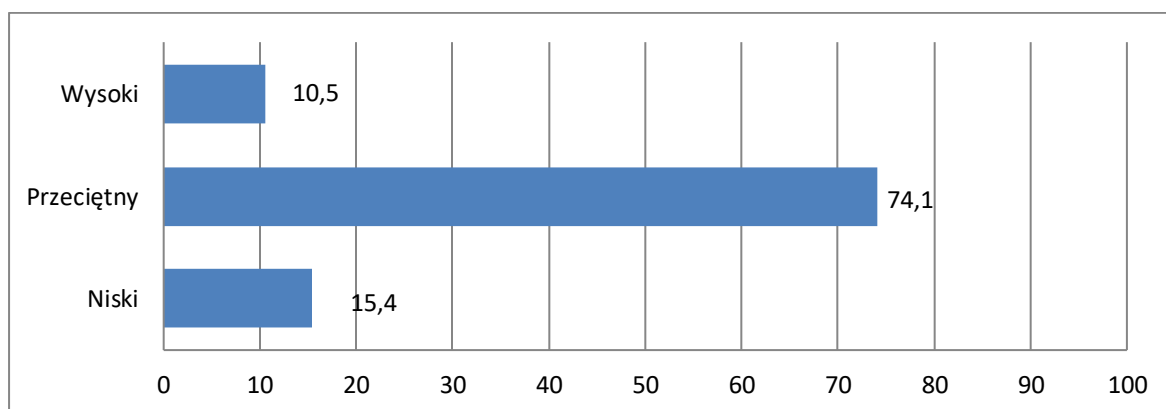
religii czy wiary, ale raczej jako otwarcia się na rzeczywistość egzystencjalną, pytania o sens istnienia człowieka.

W badanej grupie, poziom zmiennej duchowość został wyznaczony na podstawie pięciu twierdzeń, gdzie minimalny wynik wynosił 5 (w podskali), zaś maksymalny 25 pkt. Średnia punktowa wśród badanych to 3,32 pkt – co sytuuje duchowość na dziewiątym miejscu wśród omawianych wartości. Średnia statystyczna w grupie to  $M=16,59$ , odchylenie standardowe  $SD=3,992$  – a zatem rozpiętość wyników była dość znacząca. Skośność na poziomie  $-0,216$  (lewoskośny) i kurtoza  $-0,365$  (platykurtyczny). Metoda odchyłeń standardowych pozwoliła określić poziomy zmiennej dla żołnierzy, zgodnie z Tabelą 103.

**Tabela 103.** Poziom duchowości jako wartości dla badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 13 pkt)	22	15,4
Przeciętny (13-121 pkt)	106	74,1
Wysoki (powyżej 21 pkt)	15	10,5
Ogółem	143	100

Jedynie 10,5% badanych podoficerów uznaje duchowość za wysoce znaczącą wartość. Dla co siódmego z nich (15,4%) odpowiedź na pytania o sens życia nie są uznawane za ważne (Wykres 77).



**Wykres 78.** Poziom duchowości jako wartości dla badanych podoficerów (dane w %).

Zgodnie z analizą statystyczną, jedynie wiek różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p<0,05$ ) poziom wartości duchowość. Współzmiennność ma niskie nasilenie (V Cramera 0,259). W przedstawionych wynikach procentowych z uwzględnieniem podziału na wiek badanych zauważyć należy, iż wartości duchowe są najważniejsze wśród

żołnierzy w wieku 26-30 lat, a następnie obserwowalny jest spadek znaczenia tej zmiennej w następnych grupach wiekowych. U żołnierzy najstarszych (powyżej 46 roku życia) aż 37% grupy ujawnia niski poziom tej zmiennej. Całość analiz przedstawiono w Tabeli 104.

**Tabela 104.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem duchowości jako wartości dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom wartości duchowość			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Wiek (w latach)	Do 25	17	83	0	100	0,038	10	19,151	0,259
	26-30	9	64	27	100				
	31-35	3	77	20	100				
	36-40	12	77	11	100				
	41-45	17	76	7	100				
	46 i więcej	37	63	0	100				

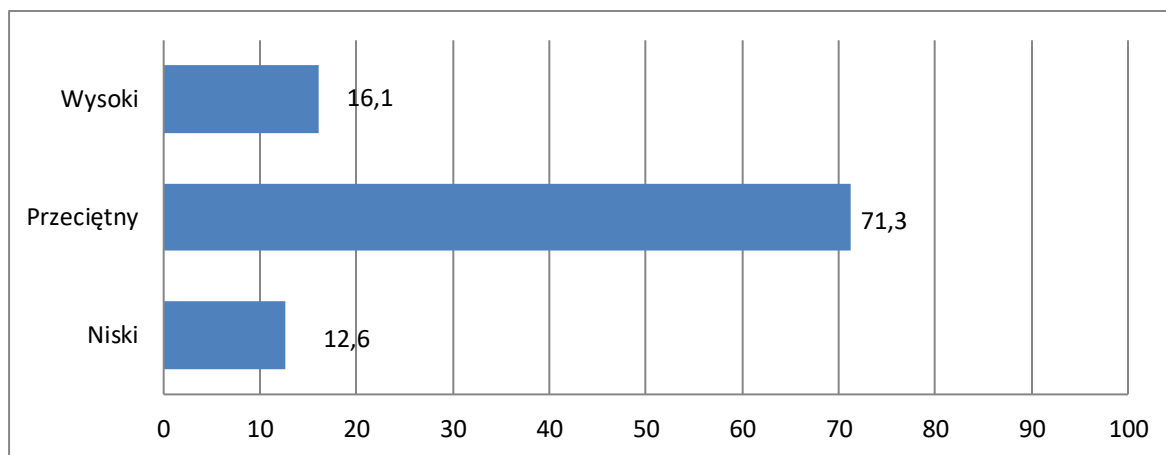
Ostatnimi z analizowanych wartościami są wizerunek oraz popularność. Obie wartości są ściśle związane z potrzebą bycia postrzeganym w środowisku społecznym jako osoba kompetentna, atrakcyjna fizycznie, pełna witalności oraz godna podziwu. W badanej grupie ujawniono, iż obie wartości znajdują się na końcu hierarchii wartości. Wizerunek – związany głównie z poczuciem atrakcyjności fizycznej został oceniony poprzez udzielenie odpowiedzi na pięć pozycji testowych. Wynik uśredniony dla jednego itemu to 3,23 pkt. Średnia statystyczna w grupie wyniosła  $M=16,17$  zaś odchylenie standardowe  $SD=4,313$ . Skośność na poziomie  $-0,551$  wskazuje na typ rozkładu lewoskośnego, zaś kurtoza  $0,255$  ujawnia go jako rozkład leptokurtyczny. Wartości minimalna i maksymalna to kolejno 5 i 25 pkt.

Metodą odchyień standardowych, korzystając ze średniej w grupie, uzyskano następujące zakresy wskazujące na poziom zmiennej w grupie: 5-11 pkt – niskie, 12-20 pkt – przeciętne oraz 20-25 pkt – wyniki wysokie.

**Tabela 105.** Poziom wartości wizerunek u badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 11 pkt)	18	12,6
Przeciętny (11-17 pkt)	10	71,3
Wysoki (powyżej 17 pkt)	23	16,1
Ogółem	143	100

Poziom wysoki w zakresie wartości wizerunek uzyskało 16,1% badanych, zaś jej niski poziom jest charakterystyczny dla co siódmego badanego (12,1%). Całość wyników przedstawia Wykres 79.



**Wykres 79.** Poziom wartości wizerunek u badanych podoficerów (dane w %).

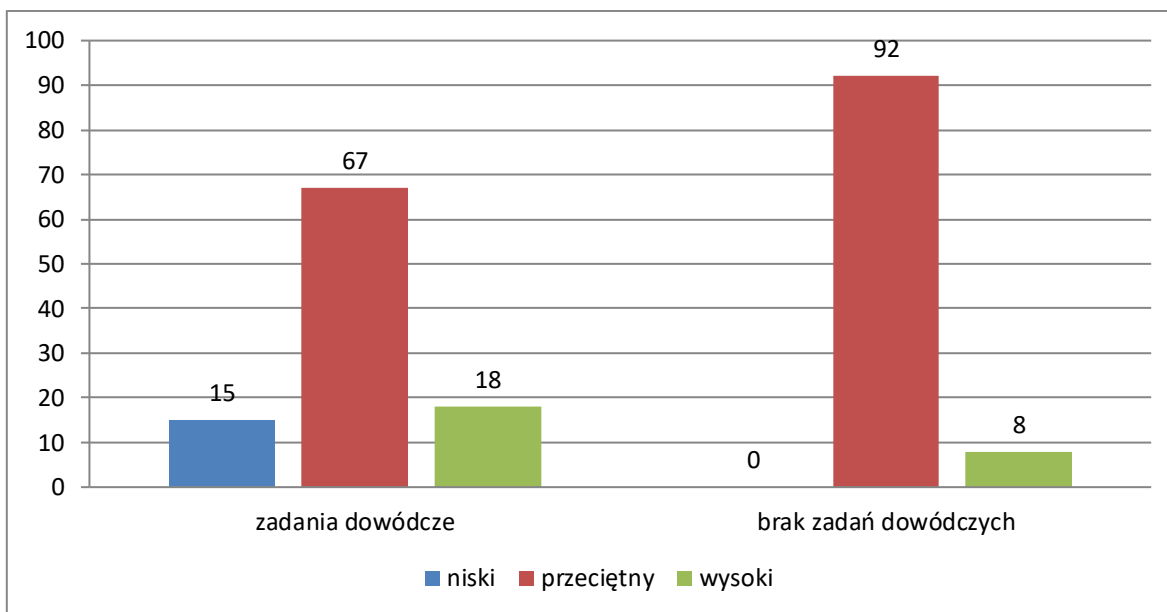
Aż trzy spośród zmiennych socjodemograficznych różnicują na poziomie istotnym statystycznie wyniki w zakresie omawianej wartości. Pierwsza z nich to wykonywanie zadań dowódczych, gdzie siła zależności jest niska (V Cramera 0,219).

**Tabela 106.** Istotna statystycznie zależność między realizacją zadań dowódczych a poziomem wartości wizerunku dla badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom wartości wizerunek			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne zadania dowódcze	Tak	15	67	18	100	0,032	2	6,859	0,219
	Nie	0	92	8	100				

Wyniki ujawniają, iż u osób realizujących zadania dowódcze poziom wartości wizerunek jest zróżnicowany i bardziej istotny niż w grupie osób niewykonyjących takich obowiązków. W pierwszej z analizowanych grup, niemal co piąty (18%) postrzega wizerunek jako wartość ważną, i niemal tyle samo (15%) jako mało istotną. W grupie żołnierzy bez zadań dowódczych zdecydowana większość (92%) uzyskała przeciętny wynik w tym zakresie. Być może powodem takiej zależności jest fakt autorytetu i powiązania szacunku podwładnych a właściwym wizerunkiem fizycznym (obejmować może również dbałość o właściwe umundurowanie i wysoką kulturę osobistą). Jest

to ogromnie znaczące w percepcji żołnierzy szkolących młodych adeptów sztuki wojskowej (np. kadra instruktorska Dobrowolnej Zasadniczej Służby Wojskowej czy Legii Akademickiej) – Tabela 106, Wykres 80.



**Wykres 80.** Istotna statystycznie zależność między realizacją zadań dowódczych a poziomem wartości wizerunku dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

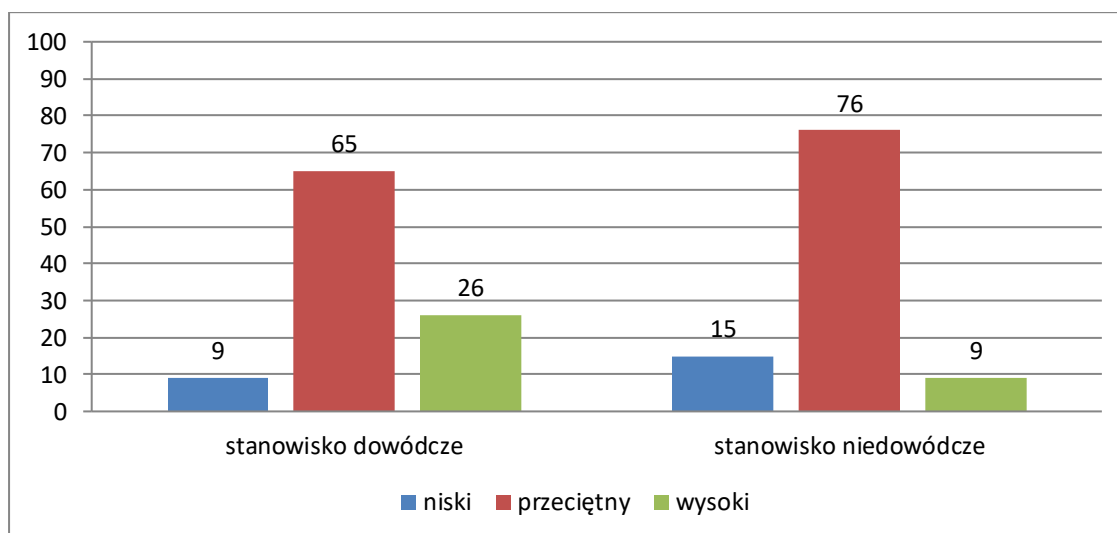
Podobnie, obecne stanowisko dowódcze różnicuje poziom omawianej zmiennej. Zależność jest wyraźna, niska (0,234) – Tabela 107.

**Tabela 107.** Istotna statystycznie zależność między zajmowanym stanowiskiem dowódczym a poziomem wartości wizerunku dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom wartości wizerunek			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	9	65	26	100	0,020	2	7,829	0,234
	Nie	15	76	9	100				

Podobnie jak w przypadku realizowanych zadań dowódczych, zauważalna jest tendencja do wyższego poziomu zmiennej Wizerunek wśród osób na stanowiskach dowódczych. Jeden na czterech badanych (26%) uważa tę wartość za istotną, a niemal co dziesiąty podoficer – jako mało znaczącą. Odwrotna sytuacja ujawniona została wśród żołnierzy na stanowiskach niedowódczych – 15% z nich uważa wizerunek za mało istotny,

a tylko 9% grupy uzyskało w tym zakresie wynik wysoki. Hipoteza interpretacyjna jest bliska omówionej w poprzedniej współzmienności. Prawdopodobnie, pozytywny wizerunek jako element budowania autorytetu jest postrzegany jako ważny przez obecnych dowódców (Wykres 81).



**Wykres 81.** Istotna statystycznie zależność między zajmowanym stanowiskiem dowódczym a poziomem wartości wizerunku dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

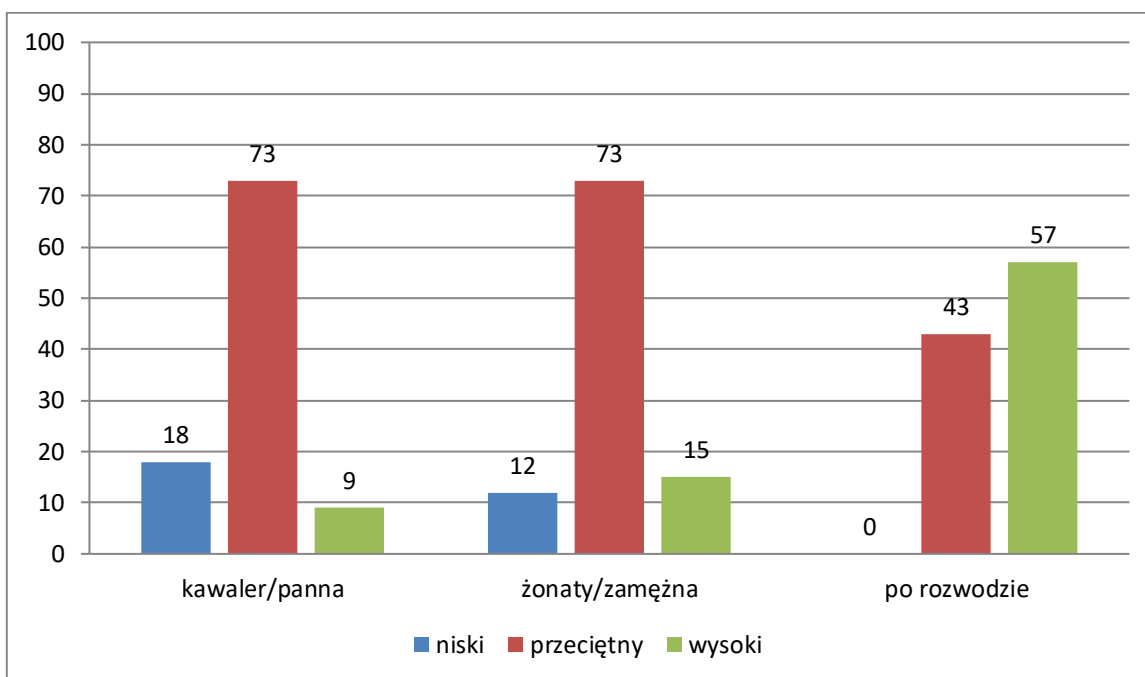
Ponadto, stan cywilny ujawnia współzmiennność z poziomem wartości wizerunek badanych na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ). Zależność jest wyraźna, słaba (0,190) – Tabela 108.

**Tabela 108.** Istotna statystycznie zależność między stanem cywilnym a poziomem wartości wizerunku dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom wartości wizerunek			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	Wysoki					
Stan cywilny	Kawaler /panna	18	73	9	100	0,035	4	10,376	0,190
	Żonaty / zamężna	12	73	15	100				
	Po rozwodzie	0	43	57	100				

Wizerunek jako wartość jest doceniana przede wszystkim przez osoby po rozwodzie. Aż 57% tej grupy osiągnęło wysoki wynik w zakresie wartości wizerunek,

nieco mniej istotna jest dla grupy osób w małżeństwach, gdzie co 15% badanych uzyskało wyniki wysokie, a 12% grupy niskie. Całość wyników prezentuje Wykres 82.



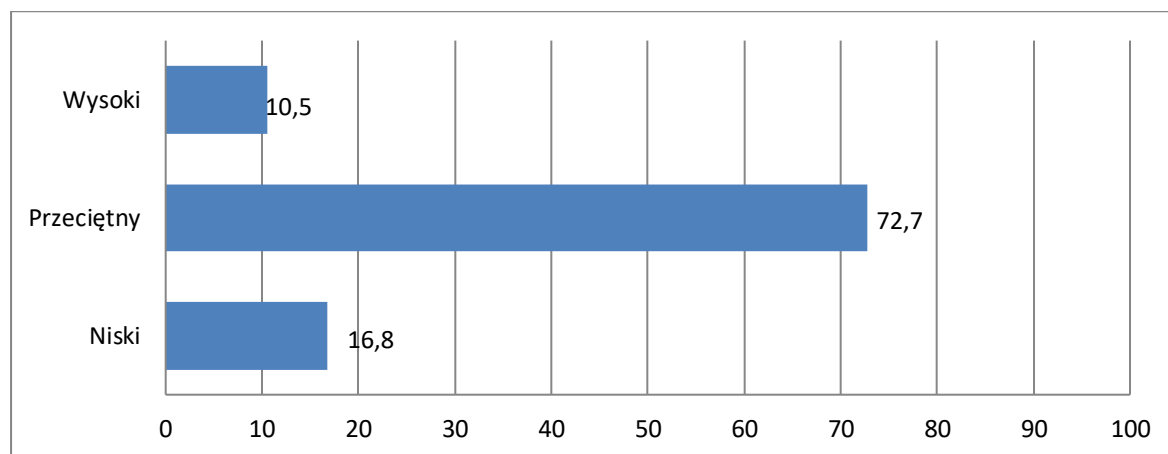
**Wykres 82.** Istotna statystycznie zależność między stanem cywilnym a poziomem wartości wizerunek u badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

W badanej grupie wartością uznawaną za najmniej znaczącą jest popularność. Twórcy koncepcji opisują ją jako dążenie do bycia podziwianym, rozpoznawanym. Skala została określona przy pomocy trzech twierdzeń, zaś wynik uśredniony dla jednego pytania z tej skali to 3,05 pkt. To nieco powyżej średniej w pięciopunktowej skali, jednak znacząco mniej od wartości jakie uzyskały wyniki najwyższe. Maksymalnie w podskali można było uzyskać 15 pkt a minimalnie 5 pkt. Średnia w grupie to  $M=9,14$ , odchylenie standardowe  $SD=2,637$ , skośność  $-0,016$  (lewoskośny) i platykurtyczny  $(-0,628)$ .

Poziomy zmiennej przedstawiają się u badanych następująco: wyniki poniżej 7 pkt to poziom niski, zaś powyżej 12 pkt – wysoki. Popularność jest wartością znaczącą jedynie dla co dziesiątego z badanych podoficerów (wynik wysoki u 10,5% grupy). Umiarkowany poziom tej zmiennej przejawia niemal  $\frac{3}{4}$  podoficerów (72,7%). Wyniki prezentuje Tabela 109.

**Tabela 109.** Poziom popularności jako wartości dla badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	24	16,8
Przeciętny (15-19 pkt)	104	72,7
Wysoki (powyżej 19 pkt)	15	10,5
Ogółem	143	100



**Wykres 83.** Poziom popularności jako wartości dla badanych podoficerów (*dane w %*).

Jak wykazały analizy danych, nie wystąpiły żadne istotne statystycznie zależności między poziomem popularności jako wartości dla badanych a zmiennymi niezależnymi pośredniczącymi (socjodemograficznymi).

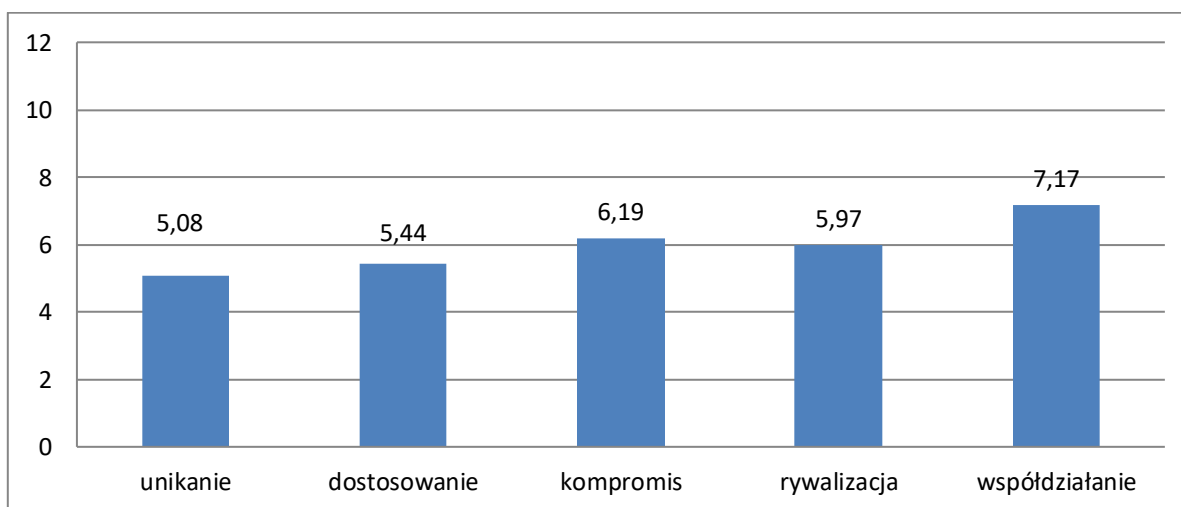
Hierarchia wartości podoficerów Sił Powietrznych wskazuje na preferencję relacji społecznych oraz harmonii psychofizycznej ponad wartościami materialnymi oraz egzystencjalno-duchowymi. Szczegółowa analiza ujawnia, iż najwyżej cenioną wartością jest zdrowie, poczucie przynależności oraz samoakceptacji. Każda z wymienionych wartości życiowych stanowi element psychicznego dobrostanu i harmonii, wskazującej na akceptację siebie i otaczającego świata. Wśród wartości najmniej znaczących pojawiły się: duchowość, wizerunek i popularność. Żołnierze nie ujawniają zatem potrzeby budowania pozytywnego wizerunku, kreowania własnej osoby jako jednostki lub budowania poczucia popularności w zespole. Taki obraz jest spójny z sylwetką żołnierza zawodowego, będącego elementem odpowiedzialnym za całość anizeli kreującego indywidualną rzeczywistość.

### 3. Preferowane style rozwiązywania konfliktów u podoficerów Sił Powietrznych

Styl rozwiązywania konfliktów, będący zbiorem strategii radzenia sobie w sytuacji spornej został określony przy pomocy narzędzia stworzonego przez K. Thomasa i R. Klimanna (1983). Wybierając jedno z pary twierdzeń, badani określają dominujące i wspomagające sposoby radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych. Każda podskala składa się z 12 zdań, a zatem wyniki minimalne w zakresie każdego ze stylów to 0 pkt, a maksymalne – 12 pkt. Poniżej przedstawiono zestawienie średnich wyników wraz z odchyleniami standardowymi u badanych żołnierzy (Tabela X).

**Tabela 110.** Style rozwiązywania konfliktów przez badanych podoficerów (*średnie wartości*).

Styl rozwiązywania konfliktów	Średnia	Odchylenie standardowe
Unikanie	5,08	1,485
Dostosowanie	5,44	1,564
Kompromis	6,19	1,876
Rywalizacja	5,97	1,612
Współdziałanie	7,17	1,750



**Wykres 84.** Style rozwiązywania konfliktów przez badanych podoficerów (*średnie wartości*).

Jak wynika z przedstawionych analiz (Wykres 84), badani podoficerowie najczęściej przejawiają styl związany ze współdziałaniem ( $M=7,17$ ). Oznacza to, że żołnierze potrafią jasno wyrażać własne potrzeby oraz uwzględniać sprzeczne dążenia drugiej strony, dzięki czemu możliwe jest poszukiwanie konstruktywnych rozwiązań. Nieco mniejszą średnią charakteryzuje się kompromis ( $M=6,19$ ), który wymaga rezygnacji z części celów własnych oraz potrzeb drugiej strony po to, by móc znaleźć wspólne

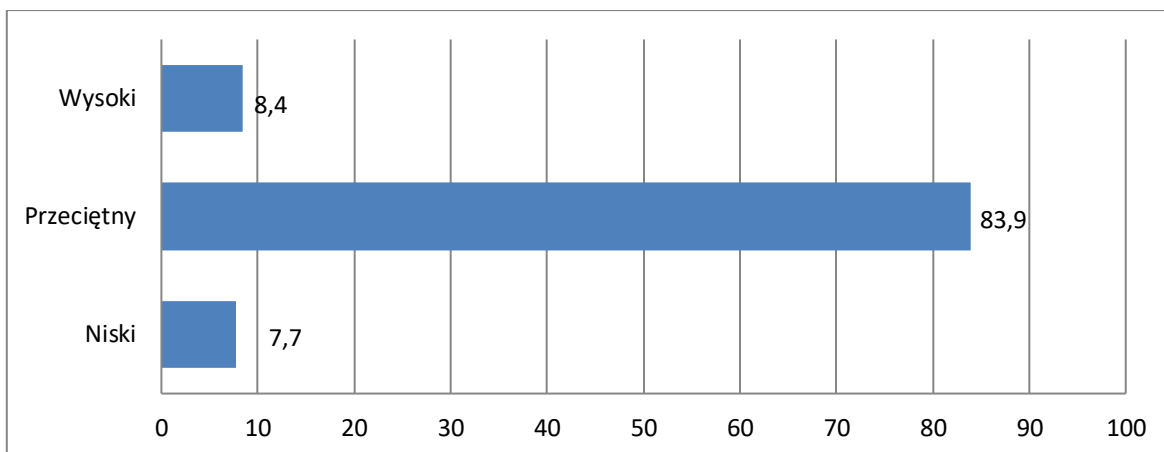


rozwiązanie. Oba style uznawane są za najlepsze w zakresie działalności organizacyjnej i zespołowej - przede wszystkim dlatego, iż nie pozostawiają sytuacji spornych bez rozwiązania. Kolejny styl preferowany przez żołnierzy w badanej grupie to rywalizacja (M=5,97), wskazująca na fakt narzucania własnych dążeń kosztem utraty priorytetów prezentowanych przez drugą grupę. Dwa ostatnie style, dostosowanie (M=5,44) oraz unikanie (5,08) wymagają odrzucenia własnych potrzeb i równoczesnego przyjęcia opinii drugiej osoby lub zignorowania sytuacji konfliktowej. Przedstawiony układ stylów jest bardzo konstruktywny z uwagi na działalność zespołową. Przede wszystkim, żołnierze nie pomijają nieporozumień, a raczej starają się dostrzegać ich pozytywne aspekty, wyrażać własne opinie oraz uwzględniać potrzeby przeciwników w sporach.

Współdziałanie, charakteryzujące się wysokim poziomem asertywności w wyrażaniu własnych potrzeb, przejawia się równocześnie umiejętnością aktywnego słuchania merytorycznych argumentów przedstawianych przez przeciwników sporu. Stosowanie tego stylu pozwala osiągnąć nowe rozwiązania, pogłębiać relacje społeczne i odkrywać nieznane dotychczas rozwiązania. W grupie badanych, średni wynik w podskali wynosi  $M=7,17$ , odchylenie standardowe  $SD=1,750$ , rozkład jest lewoskośny ( $-0,416$ ) i leptokurtyczny (kurtoza  $0,211$ ). Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych, poziom niski ustalono w obszarze wyników 0-4 pkt, przeciętny – 5-9 pkt oraz wysoki – 10-12 pkt. Zdecydowana większość badanych (83,9%) uzyskała wyniki przeciętne w zakresie analizowanej zmiennej. Niemal co dwunasty podoficer przejawia wysoki poziom preferencji w obszarze stylu współdziałanie (8,4%), a nieco mniej (7,7%) – poziom niski. Całość wyników przedstawia poniższa tabela (Tabela 111).

**Tabela 111.** Poziom współdziałania u badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 15pkt)	11	7,7
Przeciętny (15-19 pkt)	120	83,9
Wysoki (powyżej 19 pkt)	12	8,4
Ogółem	143	100



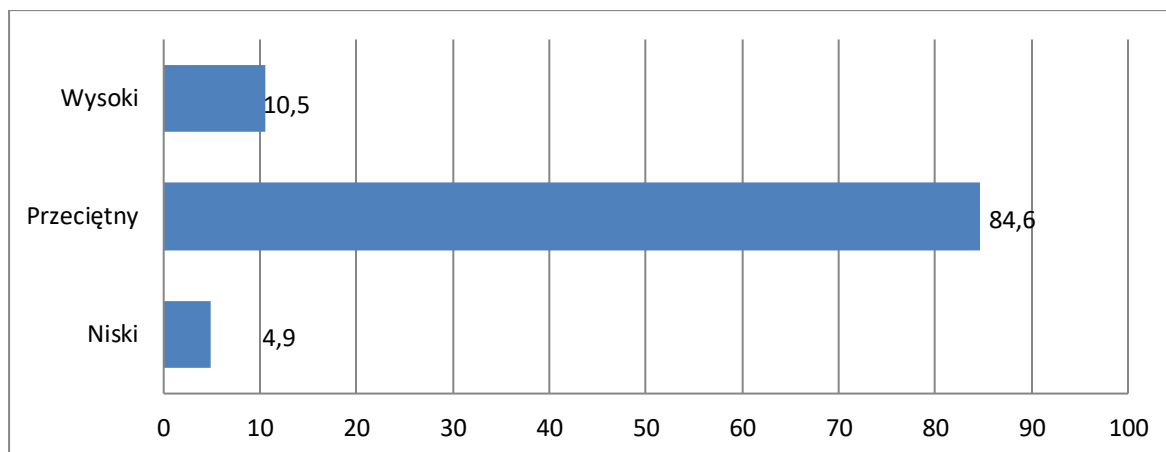
**Wykres 85.** Poziom współdziałania u badanych podoficerów (*dane w %*).

Żadna ze zmiennych socjodemograficznych nie różnicuje na poziomie istotnym statystycznie poziomów analizowanej zmiennej.

Kompromis bywa rozumiany niejednokrotnie jako najlepsza z alternatyw w sytuacji konfliktowej. Wymaga, by obie strony zrezygnowały z części dążeń po to, aby uzyskać porozumienie. Każdy z uczestników sporu jest zatem równocześnie wygranym i przegranym, jednak w rzeczywistości często nie ma możliwości, by wypracować zupełnie nowe rozwiązanie, charakterystyczne dla stylu współdziałania. Średni wynik w zakresie tej zmiennej w grupie badanych to  $M=6,19$  pkt, odchylenie standardowe  $SD=1,876$ , skośność  $0,124$  (prawoskośny) oraz kurtoza  $-0,134$  (platykurtyczny). Co dziesiąty żołnierz ujawnia wysoki poziom tej zmiennej, a jedynie co dwudziesty (4,9%) poziom niski w zakresie stylu kompromis.

**Tabela 112.** Poziom stylu kompromis u badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 4 pkt)	7	4,9
Przeciętny (4-8 pkt)	21	84,6
Wysoki (powyżej 8 pkt)	15	10,5
Ogółem	143	100

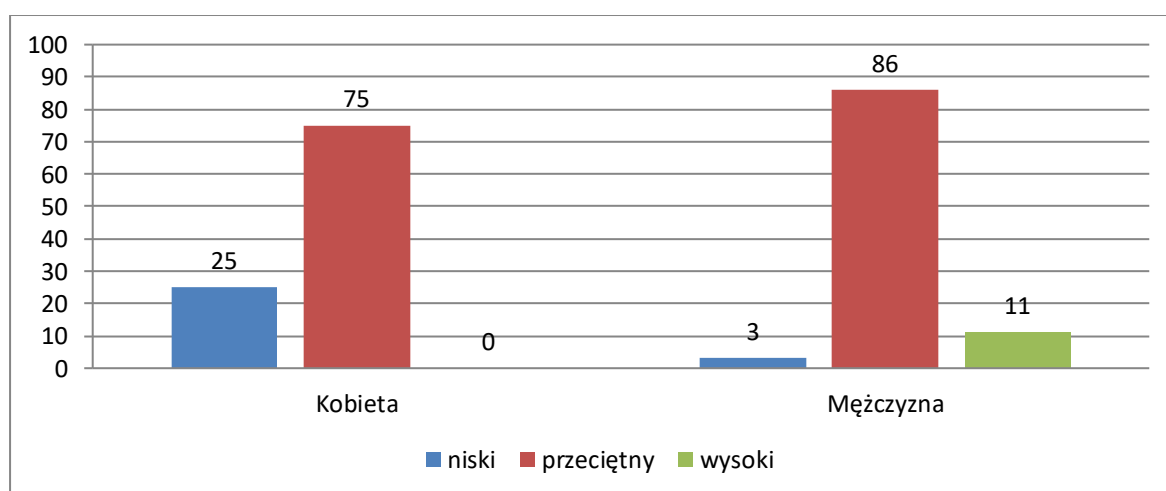


**Wykres 86.** Poziom stylu kompromis u badanych podoficerów (dane w %).

Interesujące okazało się zestawienie poziomu styl kompromis ze zmienną płci badanych. Zaobserwowano istotną statystycznie zależność ( $p < 0,01$ ) o niskiej sile (0,294). Żadna z kobiet nie preferuje tego stylu jako dominującego (wyniki wysokie), zaś co dziesiąty mężczyzna (11,4%) jest skłonny do takiego rozwiązywania sporów (Tabela 113).

**Tabela 113.** Istotna statystycznie zależność między płcią a poziomem kompromisu badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom stylu kompromis			Ogółem (%)	p<0,01	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Płeć	Kobieta	25	75	0	100	0,002	2	12,334	0,294
	Mężczyzna	3	86	11	100				

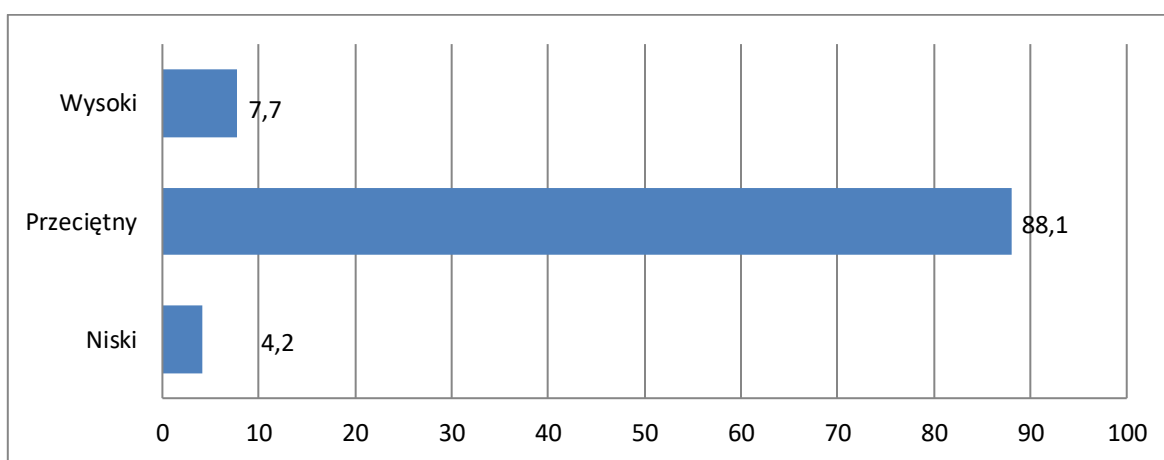


**Wykres 87.** Istotna statystycznie zależność między płcią a poziomem kompromisu badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

Trzecim ze stylów stosowanych w rozwiązywaniu nieporozumień jest rywalizacja. Oznacza, że badani są skłonni do narzucania własnego zdania, ukazania wyższości oraz rozstrzygnięcia konfliktu na swoją korzyść. Faktem jest, iż sytuacje związane z wojskowością nierzadko wymagają działań zdecydowanych, szczególnie w sytuacji presji czasu czy znacznym obciążeniu zadaniami. W grupie badanych, średnia w zakresie rywalizacji przyjęła wartość  $M=5,97$ , odchylenie standardowe  $SD=1,612$ , rozkład platykurtyczny ( $-0,278$ ) oraz prawoskośny ( $0,252$ ). Przy zastosowaniu metody odchyłeń standardowych przyjęto, iż wyniki 0-3 pkt oznaczają poziom niski, 4-8 pkt – umiarkowany oraz 9-12 pkt to wyniki wysokie. Poniżej przedstawiono procentowy i liczbowy rozkład częstości w badanej grupie, z podziałem na poziom badanej zmiennej (Tabela 114).

**Tabela 114.** Poziom rywalizacji badanych podoficerów (dane w %).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 4 pkt)	6	4,2
Przeciętny (4-8 pkt)	126	88,1
Wysoki (powyżej 8 pkt)	11	7,7
Ogółem	143	100



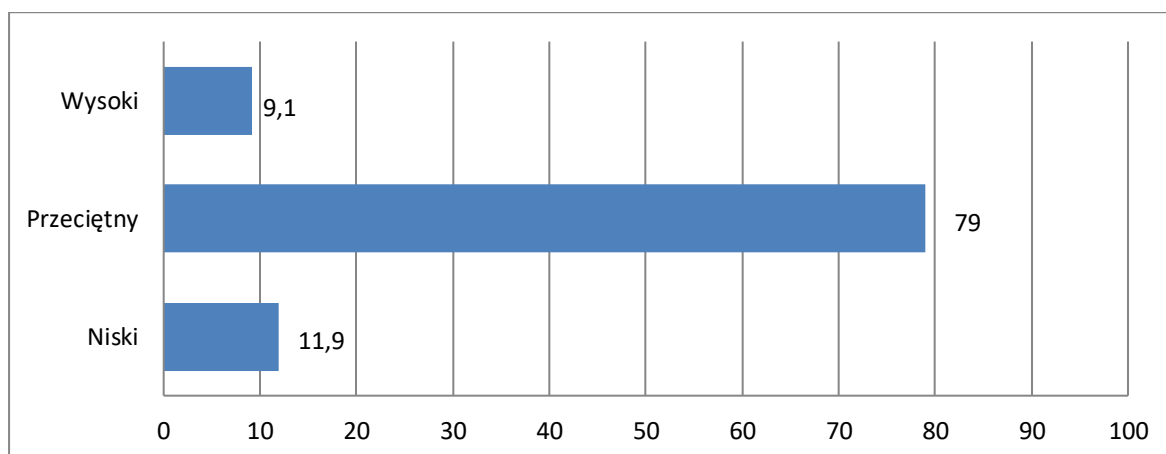
**Wykres 88.** Poziom rywalizacji badanych podoficerów (dane w %).

Dostosowanie rozumiane jest jako niemal całkowita rezygnacja z własnych dążeń i akceptacja propozycji drugiej strony. Styl wiąże się na ogół z niskim poziomem asertywności, może wynikać z przekonania, iż konflikty są wyłącznie destrukcyjnym zjawiskiem. U badanych żołnierzy średnia w zakresie omawianej zmiennej wynosi  $M=5,44$  pkt przy odchyleniu standardowym  $SD=1,564$ . Pozostałe statystyki opisowe przedstawiają się następująco: skośność  $0,201$  (prawoskośny), kurtoza  $-0,481$  (platykurtyczny), wartość minimalna uzyskana przez grupę – 2 pkt (przy bezwzględny

minimum 0 pkt) oraz maksymalna 9 pkt (przy bezwzględnym maksymalnym wyniku 12 pkt). Metoda odchyłeń standardowych wyznaczyła wartości niskie dla wyników poniżej 4 pkt, a wysokie – powyżej 7 pkt w skali. Poziom umiarkowany w zakresie stylu dostosowania prezentuje 8/10 badanej grupy (79%), zaś skrajne poziomy są niemal równolicznie reprezentowane (niskie wyniki uzyskało 11,9% żołnierzy, wysokie – 9,1%). Poniżej przedstawiono zestawienie wyników (Tabela 115).

**Tabela 115.** Poziom stylu dostosowanie u badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 4 pkt)	17	11,9
Przeciętny (4-7 pkt)	113	79,0
Wysoki (powyżej 7 pkt)	13	9,1
Ogółem	143	100



**Wykres 89.** Poziom stylu dostosowanie u badanych podoficerów (*dane w %*).

Wśród zmiennych socjodemograficznych zaobserwowano istotne statystycznie zależności w zakresie współzmienności z poziomem dostosowania u badanych. Pierwsza z nich to staż dowódczy. Siła zależności jest słaba (0,300), ale wyraźna. Najwyższy poziom w zakresie stylu dostosowania przejawiają żołnierze posiadający 16-20 lat stażu dowódczego. Aż 40% tej grupy przedstawia wysoki wynik w zakresie analizowanej zmiennej. Z kolei, najniższymi wynikami charakteryzują się żołnierze z 8-15 -letnim stażem na stanowiskach dowódców. Więcej niż jeden na czterech żołnierzy ujawnia niski wynik w zakresie dostosowania w rozwiązywaniu konfliktów. Pełne zestawienie przedstawiono poniżej (Tabela 116).

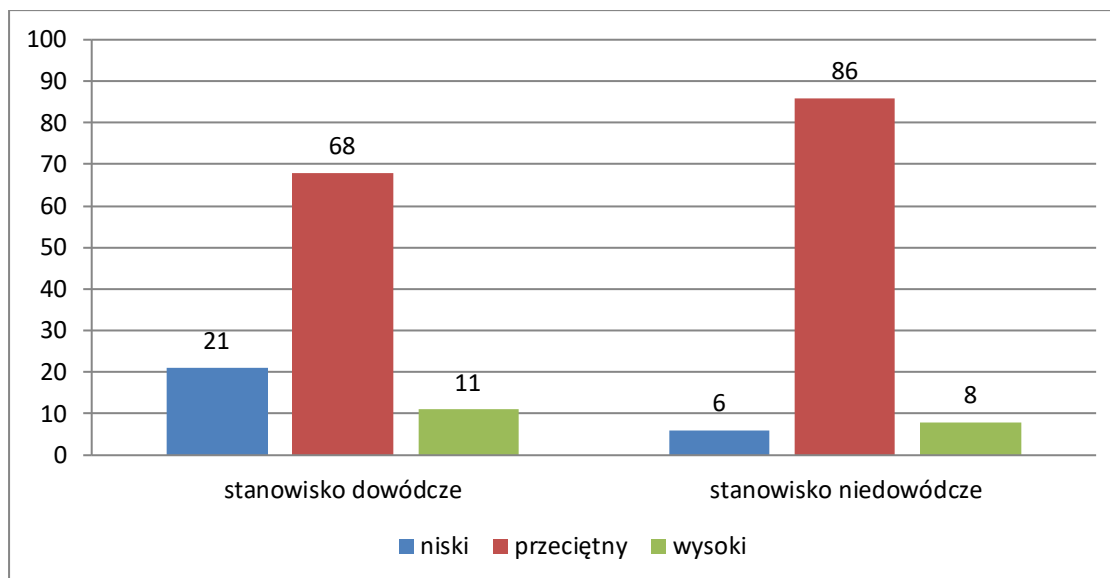
**Tabela 116.** Istotna statystycznie zależność między stażem dowódczym a poziomem dostosowania badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom stylu dostosowanie			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Staż dowódczy (w latach)	Do 1	0	89	11	100	0,037	12	22,007	0,300
	1-3	14	72	14	100				
	4-7	12	76	12	100				
	8-10	31	69	0	100				
	11-15	27	73	0	100				
	16-20	0	60	40	100				
	21 i więcej	0	100	0	100				

Drugą zmienną jest zajmowanie obecnie stanowiska dowódczego. Istotność statystyczna na poziomie  $p < 0,05$  przy niskiej sile zależności (0,240). Osoby na stanowiskach dowódczych charakteryzują się większym zróżnicowaniem w zakresie stylu dostosowanie. Co piąty z nich (21%) ujawnia poziom niski, a co dziesiąty (11%) wysoki wynik w podskali. W przypadku osób na stanowiskach niedowódczych, aż 85% grupy to osoby, które osiągnęły przeciętny wynik w zakresie dostosowania w sytuacji konfliktowej (Tabela 117).

**Tabela 117.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem dostosowania badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom stylu dostosowanie			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Obecne stanowisko dowódcze	Tak	21	68	11	100	0,016	2	8,259	0,240
	Nie	6	86	8	100				

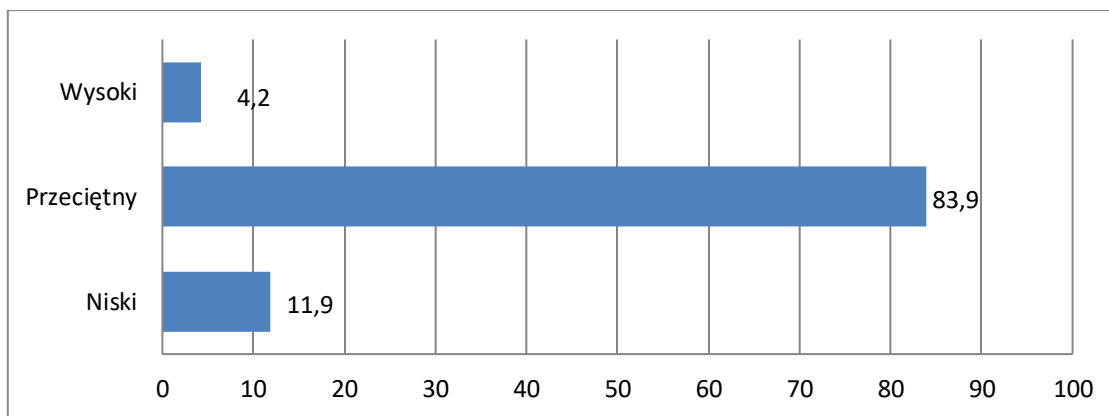


**Wykres 90.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem stylu dostosowanie badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

Podoficerowie Sił Powietrznych zdecydowanie najrzadziej w sytuacjach konfliktowych stosują styl unikający. Średnia w grupie wyniosła  $M=5,08$ , odchylenie standardowe  $SD=1,485$ , skośność  $0,181$  (prawoskośny) a kurtoza  $-0,202$  (platykurtyczny). Zgodnie z metodą odchyłeń standardowych ustalono poziomy zmiennej, zaś częstość oraz skład procentowy poszczególnych grup z uwagi na poziom zmiennej przedstawiono poniżej (Tabela 118).

**Tabela 118.** Poziom stylu unikanie u badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 4 pkt)	17	11,9
Przeciętny (4-7 pkt)	120	83,9
Wysoki (powyżej 7 pkt)	6	4,2
Ogółem	143	100



**Wykres 91.** Poziom stylu unikanie u badanych podoficerów (dane w %).

Wśród zmiennych niezależnych pośredniczących, staż w wojsku różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) poziom stylu unikania. Wyniki niskie w zakresie omawianej podskali charakteryzują grupę z najkrótszym (do 5 lat) i niemal najdłuższym (powyżej 21-25 lat) stażem w wojsku. Niemal co trzeci badany z grupy starszej (32%) i jeden na pięciu (21%) – w grupie młodszej bardzo rzadko stosuje styl dostosowania w rozwiązywaniu konfliktów. Najwyższe wyniki charakteryzują osoby z 11-15 letnim stażem służby. W tej grupie 10% badanych uzyskało wyniki wysokie w omawianej podskali. Fakt ten może być związany z rosnącą świadomością odpowiedzialności osobistej w sytuacjach konfliktowych, pełnieniem zadań związanych ze złożoną hierarchią i znajomością środowiska wojskowego. W grupach najmłodszej – można wskazać braki pełnej świadomości odpowiedzialności za zdecydowane komunikowanie własnych opinii, w grupie najstarszej – brak lęku przed walką o wyrażanie własnego zdania. Całość wyników prezentuje Tabela 119.

**Tabela 119.** Istotna statystycznie zależność między stażem w wojsku a poziomem unikania przez badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom styl unikania			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Staż w wojsku (w latach)	Do 5	21	79	0	100	0,014	10	22,304	0,279
	5-10	8	92	0	100				
	11-15	4	86	10	100				
	16-20	17	83	0	100				
	21-25	32	68	0	100				
	26 i więcej	0	100	0	100				



Podsumowując, podoficerowie Sił Powietrznych przejawiają konstruktywne style radzenia sobie z konfliktami. Jak wynika z przedstawionych analiz, preferowanie stylu współdziałania sprzyja budowaniu zespołów, rozwojowi i poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań. Jest również ściśle związane z umiejętnością słuchania i uwzględniania potrzeb drugiej strony przy równoczesnym asertywnym komunikowaniu swoich potrzeb. Stylem wspomagającym jest kompromis – który w praktyce jest jedynym racjonalnym sposobem pogodzenia sprzecznych interesów obu stron. Istotnym jest również, iż styl unikający – wskazujący na pomijanie sytuacji konfliktowych, i bardzo niszczący dla atmosfery w zespole w długiej perspektywie czasowej – jest najmniej preferowany wśród podoficerów. Zauważalne są również pewne współzmienności w zakresie rozwiązywania konfliktów – w szczególności powiązane ze stażem w wojsku oraz stażem dowódczym. Wyniki wskazują, iż wśród najstarszych i najmłodszych rozwiązania oparte o dostosowanie czy unikanie są preferowane w najmniejszym stopniu. Może to wiązać się z lękiem przed utratą pozycji społecznej – w grupach o średnim stażu świadomość konsekwencji, związanej z walką o własne zdanie jest najwyższa, zaś w grupach skrajnych z uwagi na wiek – może być na najniższym poziomie. Ta hipoteza wymaga jednak pogłębionych analiz.

#### **4. Poziom samooceny badanych podoficerów**

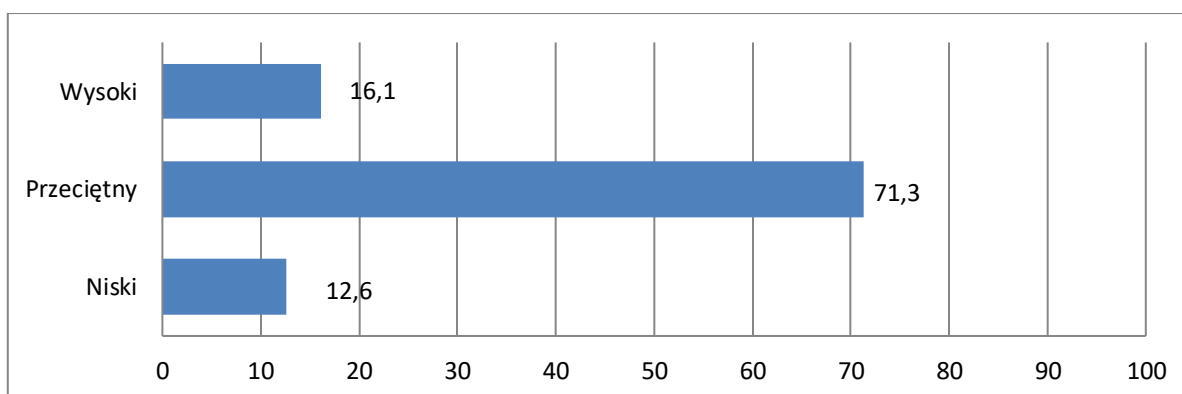
Ocena, a zarazem akceptacja siebie jest niezwykle istotnym wskaźnikiem efektywności podejmowania zachowań zadaniowych. Zaniżony bądź zawyżony poziom samooceny zaburza obraz siebie, wywołując liczne strategie obronne. Właśnie dlatego w zakresie uwarunkowań psychospołecznych kompetencji przywódczych, szczególną uwagę poświęcono także poziomowi samooceny. Jak wskazują badania, osoby są w stanie bardzo trafnie wskazywać poziom samooceny, nawet w kwestionariuszach krótkich, kilku itemowych. Właśnie dlatego tak dużą popularnością cieszy się Kwestionariusz SES Rosenberga, umożliwiającą szybką diagnozę poziomu samooceny badanych.

Poziom samooceny podoficerów Sił Powietrznych został określony za pomocą statystyk opisowych, wyrażających się w średniej  $M=31,49$ , odchyleniu standardowym  $SD=4,567$ , skośności  $0,028$  (rozkład prawoskośny), kurtozie  $0,367$  (rozkład leptokurtyczny). Wartości minimalne w grupie wynosiły 15 pkt, a maksymalne 40 pkt (maksimum bezwzględne).

Stosując metodę odchyłeń standardowych, wykorzystując średnią w grupie utworzono granice poziomów zmiennej. Wyniki niskie przypisano wartościom poniżej 27 pkt, umiarkowane – 27-36 pkt oraz wysokie – powyżej 36 pkt. Jak wskazuje analiza wyników, podoficerowie przejawiają w większości wysoką (16,1%) oraz przeciętną samoocenę (71,3%). Jedynie co dziewiąty badany (12,6%) ujawnia niski poziom w zakresie tej zmiennej. Wynik jest znaczący, gdyż pozytywna samoocena (umiarkowana lub wysoka) pozytywnie koreluje z realizacją zadań zawodowych. Częstość liczbowa i procentową zestawiono poniżej (Tabela 120).

**Tabela 120.** Poziom samooceny badanych podoficerów (*dane w %*).

Poziom	Częstość	Procent
Niski (poniżej 27 pkt)	18	12,6
Przeciętny (27-36 pkt)	102	71,3
Wysoki (powyżej 36 pkt)	23	16,1
Ogółem	143	100



**Wykres 92.** Poziom samooceny badanych podoficerów (*dane w %*).

Analiza wyników ujawniła, iż trzy spośród zmiennych socjodemograficznych współwystępują z poziomem samooceny badanych. Pierwsza z nich, wiek, różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ( $p < 0,05$ ) omawianą zmienną. Współwystępowanie oceniane przy pomocy współczynnika V Cramera ukazuje zależność wyraźną, o niskiej sile (0,278). Najwyższy poziom samooceny odnotowano w grupach wiekowych 26-30 oraz 31-35 lat. Poziom wysoki badanej zmiennej uzyskał blisko jeden na trzech badanych (grupa 26-30 lat – 36% oraz 31-35 lat – 29% grupy). Z kolei w grupie najmłodszej i najstarszej wiekowo poziom samooceny jest zdecydowanie niższy – w tych grupach brak jest osób posiadających wysoki poziom badanej zmiennej, zaś co trzeci podoficer uzyskał niski poziom w tym zakresie. Całość wyników prezentuje Tabela 121.

**Tabela 121.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem samooceny badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom samooceny			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Wiek (w latach)	Do 25	33	67	0	100	0,014	10	22,123	0,278
	26-30	9	55	36	100				
	31-35.	6	66	29	100				
	36-40	7	81	12	100				
	41-45	14	72	14	100				
	46 i więcej	32	68	0	100				

Ponadto, staż w wojsku różnicuje na poziomie istotnym statystycznie poziom samooceny badanych podoficerów. Zależność jest wyraźna, niska (V Cramera = 0,271). W większości grup kategorizowanych stażem w służbie wojskowej żołnierze uzyskali przeciętne wyniki w zakresie samooceny. Jedynie osoby z najdłuższym stażem (26 lat i więcej) reprezentują niemal równolicznie wyniki na poziomie niskim (45%) i przeciętnym (55%). Wyniki wysokie najczęściej pojawiały się w grupie podoficerów ze stażem 16-20 lat, uzyskał je bowiem co piąty badany. Całość wyników prezentuje Tabela 122.

**Tabela 122.** Istotna statystycznie zależność między stażem w wojsku a poziomem samooceny badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).

		Poziom samooceny			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Staż w wojsku (w latach)	do 5	8	63	29	100	0,021	10	21,012	0,271
	5-10	8	62	30	100				
	11-15.	13	77	11	100				
	16-20	9	70	22	100				
	21-25	6	88	6	100				
	26 i więcej	45	55	0	100				

Ostatnia zmienna różnicująca poziom samooceny badanych podoficerów to staż dowódczy. Istotność statystyczna na poziomie  $p < 0,05$  o sile niskiej ( $V$  Cramera = 0,311). Wysoki poziom samooceny ujawnia się w grupie osób z 8-10 letnim stażem dowódczym. Co ciekawe, wśród grup o największym stażu w dowodzeniu trend wyraźnie przenosi się w kierunku wyników przeciętnych (100% grupy ze stażem w dowodzeniu 11-15 lat) i niskich (100 % grupy najstarszej). Całość wyników przedstawiono w Tabeli 123.

**Tabela 123.** Istotna statystycznie zależność między stażem w wojsku a poziomem samooceny badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

		Poziom samooceny			Ogółem (%)	p<0,05	df	Chi <sup>2</sup> Pearsona	V Cramera
		niski	przeciętny	wysoki					
Staż dowódczy (w latach)	do 1	11	73	16	100	0,023	12	23,564	0,311
	1-3	14	72	14	100				
	4-7	12	82	6	100				
	8-10	0	77	33	100				
	11-15	36	45	18	100				
	16-20	0	100	0	100				
	21 i więcej	100	0	0	100				

Podsumowując warto dostrzec, iż podoficerowie Sił Powietrznych przejawiają w większości przeciętną oraz wysoką samoocenę. Dla zachowań zadaniowych taka zależność jest pozytywna – z uwagi na fakt, iż niski poziom samooceny jest niekorzystny dla wiary we własne możliwości, niezbędnej dla liderów prowadzących podwładnych przez powierzone im zadania. Wśród zmiennych różnicowanych, samoocena najsilniej wiąże się z czynnikami wiekowymi – stażem dowódczym, wiekiem (w latach) oraz stażem w służbie. Powyższe może być związane z pogorszeniem kondycji fizycznej, niezbędnej do realizacji zadań służbowych (wraz z wiekiem), zmęczeniem służbą lub czynnikami rozwojowymi (spadek samooceny wraz z wiekiem do okresu późnej dorosłości, a następnie jej powolny wzrost do okresu starszego).

## **ROZDZIAŁ VIII.**

### **Zależności między poziomem kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych a psychospołecznymi uwarunkowaniami - weryfikacja hipotez**

Po dokonano diagnozy poziomu kompetencji przywódczych i jej poszczególnych wymiarów (zmienne zależne) oraz ich uwarunkowań psychospołecznych: cech osobowości, wartości życiowych, stylów rozwiązywania konfliktów i samooceny, kolejnym krokiem procedury badawczej jest zweryfikowanie zakładanej zależności między tymi zmiennymi. Tym samym rozwiązany zostanie główny problem badaczy i problemy szczegółowe oraz zweryfikowane odpowiadające im hipotezy robocze. Do opisu statystycznego oraz poszukiwania zależności wykorzystano wskaźnik rang Spearmana. Wybór był podyktowany rodzajem skali pomiarowej (w szczególności w odniesieniu do zmiennej zależnej), jak również założeniem o konieczności normalności rozkładu. Z uwagi na fakt, iż test kompetencji przywódczych jest narzędziem autorskim, na koniec dokonano weryfikacji narzędzia w aspekcie zgodności podskal z wynikiem ogólnym. Jest to element otwierający drogę do normalizacji i standaryzacji kwestionariusza, z uwagi na fakt bardzo nielicznych narzędzi dopasowanych wyłącznie do tej grupy zawodowej.

#### **1. Ogólny poziom kompetencji przywódczych a cechy osobowości badanych podoficerów Sił Powietrznych**

Pierwszy obszar poszukiwań badawczych obejmował korelacje między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a cechami osobowości badanych żołnierzy: neurotycznością, ekstrawersją, otwartością na doświadczenie, ugodowością i sumiennością. Na podstawie analizy literatury zakładano, iż wysoki poziom kompetencji przywódczych współwystępuje z wysokim poziomem sumienności, ekstrawersji oraz niskim poziomem neurotyczności.

Analiza wyników pozwoliła stwierdzić, iż każda z cech osobowości koreluje na poziomie istotnym statystycznie z ogólnym poziomem kompetencji przywódczych. Zdecydowana większość podskal obejmuje korelację na poziomie  $p < 0,001$ , jedynie w przypadku podskali Otwartość na doświadczenie poziom jest niższy ( $p < 0,01$ ).

Neurotyczność wykazuje ujemną korelację o umiarkowanej sile (-0,417). Oznacza to, iż żołnierze reagujący w sposób stabilny na zmieniające się czynniki oraz pojawiające

się sytuacje stresowe (niska neurotyczność) istotnie częściej przejawiają wysoki poziom kompetencji przywódczych. Pozostałe cechy ujawniają korelacje pozytywne – a zatem wraz ze wzrostem poziomu w zakresie cechy osobowości, wzrasta także ogólny poziom kompetencji przywódczych. Najsilniejsza zależność została określona dla ekstrawersji ( $R=0,599$ ) – jest to graniczna miara korelacji określanej jako „wysoka”. Nieco słabsza okazała się zależność z poziomem sumienności ( $0,585$ ), wskazując iż może stanowić silny predyktor zachowań zadaniowych w obszarze kompetencji przywódczych. W przypadku ugodowości, można wskazać na umiarkowaną i wyraźną zależność ( $R=0,380$ ). Najśłabsza, ale równocześnie nadal istotna statystycznie zależność charakteryzuje poziom otwartości na doświadczenie ( $R=0,222$ ). Całość wyników prezentuje poniższa Tabela 124.

**Tabela 124.** Zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a cechami osobowości badanych podoficerów.

Zmienna	N	Ogólny poziom kompetencji przywódczych	
		Poziom istotności	R Spermmana
Neurotyczność	143	<b>0,000</b>	<b>-0,417</b>
Ekstrawersja	143	<b>0,000</b>	<b>0,599</b>
Otwartość na doświadczenie	143	<b>0,008</b>	<b>0,222</b>
Ugodowość	143	<b>0,000</b>	<b>0,380</b>
Sumienność	143	<b>0,000</b>	<b>0,585</b>

Następnie podjęto próbę określenia współzmienności cech osobowości z poszczególnymi obszarami kompetencji przywódczych. Pierwszym z nich jest poziom skuteczności osobistej. Podobnie jak w przypadku kompetencji na poziomie ogólnym, wykazano iż każda z cech współwystępuje z poziomem skuteczności osobistej badanych. Zależności mają wysoki i umiarkowany charakter. Co istotne, w przypadku ekstrawersji poziom współzmienności przekroczył próg 0,6. A zatem, z ponad 60% pewnością możliwym jest przewidywanie poziomu skuteczności osobistej na podstawie poziomu ekstrawersji badanych. Nieznacznie wyższa jest również korelacja z sumiennością ( $R=0,595$ ). Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

**Tabela 125.** Zależności między poziomem skuteczności osobistej a cechami osobowości badanych podoficerów.

Zmienna	N	Poziom skuteczności osobistej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Neurotyczność	143	<b>0,000</b>	<b>-0,456</b>
Ekstrawersja	143	<b>0,000</b>	<b>0,602</b>
Otwartość na doświadczenie	143	<b>0,009</b>	<b>0,218</b>
Ugodowość	143	<b>0,000</b>	<b>0,407</b>
Sumienność	143	<b>0,000</b>	<b>0,595</b>

W przypadku obszaru efektywności zespołowej, obserwowalny jest spadek współzmienności w każdej z podskal opisujących osobowość żołnierzy. Zmniejsza się siła korelacji ujemnej z neurotycznością osiągając poziom  $R=-0,389$ . Znacząco maleje także związek z otwartością na doświadczenie ( $p<0,05$ ,  $R=0,186$ ). Możemy mówić już o korelacji słabej (Tabela 126). Tożsamy jest jednak kierunek zależności (w porównaniu z wynikiem ogólnym).

**Tabela 126.** Zależności między poziomem efektywności zespołowej a cechami osobowości badanych podoficerów.

Zmienna	N	Poziom efektywności zespołowej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Neurotyczność	143	<b>0,000</b>	<b>-0,389</b>
Ekstrawersja	143	<b>0,000</b>	<b>0,544</b>
Otwartość na doświadczenie	143	<b>0,026</b>	<b>0,186</b>
Ugodowość	143	<b>0,000</b>	<b>0,370</b>
Sumienność	143	<b>0,000</b>	<b>0,571</b>

Analiza korelacji poziomu skuteczności zawodowej z cechami osobowości badanych ukazała, iż istnieją słabe i umiarkowane zależności między tymi zmiennymi. W większości cech poziom istotności ( $p<0,001$ ) ukazuje niską, ale wyraźną zależność (neurotyczność – korelacja ujemna na poziomie  $R=-0,334$ , otwartość na doświadczenie – korelacja dodatnia  $R=0,226$ , oraz ugodowość – korelacja dodatnia na poziomie  $R=0,296$ ). Poziom skuteczności zawodowej jest zatem mniej przewidywalny na podstawie cech osobowości w porównaniu z ogólnym poziomem kompetencji przywódczych, gdzie powyższe korelaty uzyskały wartości wyższe (neurotyczność  $R=-0,417$ , ugodowość  $R=0,380$ ). Kierunek współzmienności pozostał jednak bez zmian. Całość wyników w Tabeli 127.

**Tabela 127.** Zależności między poziomem skuteczności zawodowej a cechami osobowości badanych podoficerów.

Zmienna	N	Poziom skuteczności zawodowej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Neurotyczność	143	<b>0,000</b>	<b>-0,334</b>
Ekstrawersja	143	<b>0,000</b>	<b>0,573</b>
Otwartość na doświadczenie	143	<b>0,007</b>	<b>0,226</b>
Ugodowość	143	<b>0,000</b>	<b>0,296</b>
Sumienność	143	<b>0,000</b>	<b>0,483</b>

Zależności między tożsamością społeczną i organizacyjną a cechami osobowości ukazują, że każda z cech może stanowić predyktor zachowań w tym zakresie. Wyniki wskazują, że najsilniejszym korelatem jest sumienność, gdzie z ponad 60% prawdopodobieństwem wskazać, iż wraz ze wzrostem wyników wzrosną również miary w zakresie tożsamości organizacyjnej i kulturowej ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,612$ ). Podobnie, wysokie wyniki współmienności wykazują ekstrawersja ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,576$ ), ugodowość ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,428$ ) oraz neurotyczność – ujemna zależność o przeciętnym nasileniu ( $p < 0,001$ ,  $R = -0,465$ ). Otwartość na doświadczenie, związana z innowacyjnym rozwiązywaniem problemów i akceptacją nowych bodźców wykazuje słabą, jednak wyraźną zależność dodatnią ( $0,236$ ) – Tabela 128.

**Tabela 128.** Zależności między poziomem tożsamości społecznej i organizacyjnej a cechami osobowości badanych podoficerów.

Zmienna	N	Poziom tożsamości społecznej i organizacyjnej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Neurotyczność	143	<b>0,000</b>	<b>-0,465</b>
Ekstrawersja	143	<b>0,000</b>	<b>0,576</b>
Otwartość na doświadczenie	143	<b>0,005</b>	<b>0,236</b>
Ugodowość	143	<b>0,000</b>	<b>0,428</b>
Sumienność	143	<b>0,000</b>	<b>0,612</b>

Hipoteza pierwsza, wskazująca na związek cech osobowości i poziomu kompetencji przywódczych potwierdziła się w całości, a równocześnie zaobserwowano dodatkowe zależności. Przewidywano, iż występuje dodatnia korelacja z cechami ekstrawersji oraz sumienności oraz ujemna z poziomem neurotyczności. Rzeczywiście, wysoka otwartość na bodźce i aktywność społeczną (ekstrawersja) z blisko 60% prawdopodobieństwem pozwala przewidywać poziom kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych. Na poziomie szczegółowym, zależność najsilniejszą obserwuje się z obszarem skuteczności osobistej, a najniższą – z poziomem efektywności zespołowej. W zakresie neurotyczności, zgodnie z postawioną hipotezą potwierdzono ujemną korelację w zakresie poziomu kompetencji przywódczych na płaszczyźnie ogólnej oraz w każdym z badanych obszarów. Stabilność emocjonalna najsilniej współwystępuje z poziomem tożsamości społecznej i organizacyjnej ( $R = -0,465$ ) a najslabiej z poziomem skuteczności zawodowej ( $R = -0,334$ ). Sumienność, zgodnie z przewidywaniem osiągnęła poziom umiarkowanej oraz silnej zależności dodatniej w każdym z badanych obszarów



kompetencji przywódczych. Około 60% prawdopodobieństwo trafnego przewidywania wyników ukazuje, iż sumienność jest bardzo istotnym uwarunkowaniem prawidłowej realizacji zadań przywódczych. Ponadto, ujawniono dwie zależności o słabszej sile, które nie były przewidywane w procesie formułowania hipotez badawczych. Ugodowość, podobnie jak otwartość na doświadczenie współwystępują z ogólnym poziomem kompetencji przywódczych na poziomie umiarkowanym (ugodowość  $R=0,380$ ) i niskim (otwartość na doświadczenie  $R=0,222$ ). Zależność jest najsilniejsza dla skuteczności osobistej (w przypadku ugodowości) oraz dla tożsamości społecznej i organizacyjnej (dla otwartości na doświadczenie). Współzmiennność ukazuje, że pozytywne postrzeganie społeczeństwa, życzliwość i ufność oraz otwartość na nowe bodźce i wrażliwość intelektualna pozwalają na lepsze wyniki w zakresie realizacji zadań przywódczych. Cechy osobowości są silnym predyktorem poziomu kompetencji przywódczych, a ich pomiar na etapie rekrutacji może z dużym prawdopodobieństwem pozwolić na dobór odpowiedniego przywódcy dla zespołu.

## **2.Ogólny poziom kompetencji przywódczych a wartości preferowane przez podoficerów Sił Powietrznych**

Drugim obszarem badawczym było poszukiwanie zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a preferowanymi wartościami życiowymi podoficerów Sił Powietrznych. Przypuszczano, że występuje dodatnia współzmiennność między ich ogólnym poziomem a preferowaniem wartości opartych na relacjach społecznych. Aby zweryfikować tę hipotezę, postanowiono odnieść się do poziomu ogólnego – wersji czteroczynnikowej, a następnie poszerzyć analizy o wymiar szczegółowej hierarchii wartości – na płaszczyźnie jedenastoczynnikowej.

Analiza danych wykazała, iż istnieją istotne statystycznie zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a każdą z kategorii wartości. Najsilniejszy związek obejmuje harmonię psychofizyczną ( $p<0,000$ ,  $R=0,495$ ) oraz relacje społeczne ( $p<0,000$ ,  $R=0,445$ ). Oznacza to, że niemal z 50% pewnością można przewidywać ogólny poziom kompetencji przywódczych na podstawie preferowania powyższych wartości. Ponadto, istnieją słabe zależności z wartościami opartymi na zaspokojeniu materialnym

( $p < 0,05$ ,  $R = 0,206$ ) oraz rozwoju duchowym ( $p < 0,05$ ,  $R = 0,198$ ). Całość wyników w Tabeli 129.

**Tabela 129.** Zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie czteroczynnikowe w grupach wartości).

Zmienna	N	Poziom kompetencji przywódczych	
		Poziom istotności	R Spermmana
Harmonia psychofizyczna	143	<b>0,000</b>	<b>0,495</b>
Rozwój duchowy	143	<b>0,018</b>	<b>0,198</b>
Zaspokojenie materialne	143	<b>0,013</b>	<b>0,206</b>
Relacje społeczne	143	<b>0,000</b>	<b>0,445</b>

Na płaszczyźnie szczegółowej, poziom skuteczności osobistej ujawnia współzależność ze wszystkimi obszarami preferowanych wartości. Zależność jest dodatnia, i niemal dla wszystkich obszarów nieco słabsza niż w przypadku ogólnego poziomu kompetencji przywódczych. Co ciekawe, marginalna korelacja zauważalna jest w obszarze zaspokojenia materialnego ( $p < 0,05$ ,  $R = 0,166$ ). Wyniki w Tabeli 130.

**Tabela 130.** Zależności między poziomem skuteczności osobistej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie czteroczynnikowe w grupach wartości).

Zmienna	N	Poziom skuteczności osobistej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Harmonia psychofizyczna	143	<b>0,000</b>	<b>0,469</b>
Rozwój duchowy	143	<b>0,020</b>	<b>0,194</b>
Zaspokojenie materialne	143	<b>0,047</b>	<b>0,166</b>
Relacje społeczne	143	<b>0,000</b>	<b>0,452</b>

W przypadku efektywności zespołowej możemy mówić o nieco silniejszej zależności. Harmonia psychofizyczna ujawnia nieco ponad 50% szansę na przewidywanie wyników ( $p < 0,000$ ,  $R = 0,507$ ), wzrasta również znaczenie wartości opartych na rozwoju duchowym ( $p < 0,05$ ,  $R = 0,211$ ) i wartościach materialnych ( $p < 0,05$ ,  $R = 0,204$ ). Wyniki prezentuje Tabela 131.

**Tabela 131.** Zależności między poziomem efektywności zespołowej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie czteroczynnikowe w grupach wartości).

Zmienna	N	Poziom efektywności zespołowej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Harmonia psychofizyczna	143	<b>0,000</b>	<b>0,507</b>
Rozwój duchowy	143	<b>0,011</b>	<b>0,211</b>
Zaspokojenie materialne	143	<b>0,014</b>	<b>0,204</b>
Relacje społeczne	143	<b>0,000</b>	<b>0,461</b>

W odniesieniu do skuteczności zawodowej, korelaty nieco wyłuszczają swoje wartości. Maleje siła związku z harmonią psychofizyczną ( $p < 0,000$ ,  $R = 0,438$ ) i relacjami społecznymi ( $p < 0,000$ ,  $R = 0,370$ ) a rośnie nieco w dwóch pozostałych podskalach, pozostając jednak na poziomie wyraźnym, niskim (Tabela 132).

**Tabela 132.** Zależności między poziomem skuteczności zawodowej a wartościami badanych podoficerów (rozróżnienie czteroczynnikowe w grupach wartości).

Zmienna	N	Poziom skuteczności zawodowej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Harmonia psychofizyczna	143	<b>0,000</b>	<b>0,438</b>
Rozwój duchowy	143	<b>0,002</b>	<b>0,254</b>
Zaspokojenie materialne	143	<b>0,002</b>	<b>0,261</b>
Relacje społeczne	143	<b>0,000</b>	<b>0,370</b>

Ostatni obszar ukazuje jedynie dwie istotne statystycznie zależności. Korelacja z harmonią psychofizyczną przyjmuje wartość  $p < 0,001$ ,  $R = 0,501$  (korelacja dodatnia o umiarkowanej sile) i relacjami społecznymi o nieco słabszej sile ale tożsamym kierunku ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,440$ ). Dwie pozostałe zależności nie osiągnęły wymaganego poziomu istotności i nie możemy uogólniać ich na populację podoficerów. Wyniki w Tabeli 133.

**Tabela 133.** Zależności między poziomem tożsamości organizacyjnej i kulturowej a wartościami badanych podoficerów (rozróżnienie czteroczynnikowe w grupach wartości).

Zmienna	N	Poziom tożsamości społecznej i organizacyjnej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Harmonia psychofizyczna	143	<b>0,000</b>	<b>0,501</b>
Rozwój duchowy	143	0,317	0,084
Zaspokojenie materialne	143	0,129	0,128
Relacje społeczne	143	<b>0,000</b>	<b>0,440</b>

Następnie, dokonano analizy współzmienności poziomu kompetencji przywódczych z każdą z wyodrębnionych wartości szczegółowych. Niemal we wszystkich podskalach osiągnięto wymagany poziom istotności statystycznej  $p < 0,05$ . Jedynie w przypadku popularności warunek nie jest wypełniony. Najsilniejszy związek zaobserwowano dla wartości samoakceptacja ( $p < 0,000$ ,  $R = 0,507$ ) i nieco niższy dla wartości związanej z poczuciem przynależności ( $p < 0,000$ ,  $R = 0,407$ ) i wspólnotowości ( $p < 0,000$ ,  $R = 0,449$ ). Oznacza to, że preferowanie wartości skierowanych na poczucie samoakceptacji oraz prawidłowego rozwoju relacji społecznych pozwala z niemal 50% prawdopodobieństwem przewidywać wysokie wyniki w zakresie ogólnego poziomu

kompetencji przywódczych. Najśłabsza zależność dotyczy zaspokojenia materialnego ( $p < 0,05$ ,  $R = 0,191$ ) oraz duchowości ( $p < 0,05$ ,  $R = 0,220$ ). Całość danych w Tabeli 134.

**Tabela 134.** Zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie szczegółowe jedenastoczynnikowe).

Zmienna	N	Poziom kompetencji przywódczych	
		Poziom istotności	R Spermiana
Pieniądze	143	<b>0,022</b>	<b>0,191</b>
Wizerunek	143	<b>0,008</b>	<b>0,222</b>
Popularność	143	0,053	0,162
Konformizm	143	<b>0,004</b>	<b>0,240</b>
Samoakceptacja	143	<b>0,000</b>	<b>0,507</b>
Przynależność	143	<b>0,000</b>	<b>0,407</b>
Wspólnotowość	143	<b>0,000</b>	<b>0,449</b>
Zdrowie	143	<b>0,000</b>	<b>0,391</b>
Duchowość	143	<b>0,008</b>	<b>0,220</b>
Hedonizm	143	<b>0,002</b>	<b>0,257</b>
Bezpieczeństwo	143	<b>0,000</b>	<b>0,342</b>

W obszarze skuteczności osobistej, jedynie Popularność jako wartość nie wykazuje istotnej statystycznie korelacji z badaną zmienną. Najsilniejszy związek wykazano z poziomem samoakceptacji ( $p < 0,000$ ,  $R = 0,503$ ) i wspólnotowości ( $p < 0,000$ ,  $R = 0,466$ ). Korelacje niewyraźne odnotowano dla podskal: pieniądze ( $p < 0,05$ ,  $R = 0,175$ ), wizerunek ( $p < 0,05$ ,  $R = 0,179$ ) oraz hedonizm ( $0,199$ ). Wszystkie pozostałe zależności mają charakter dodatni, słaby (Tabela 135).

**Tabela 135.** Zależności między poziomem skuteczności osobistej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie szczegółowe jedenastoczynnikowe).

Zmienna	N	Poziom skuteczności osobistej	
		Poziom istotności	R Spermiana
Pieniądze	143	<b>0,037</b>	<b>0,175</b>
Wizerunek	143	<b>0,033</b>	<b>0,179</b>
Popularność	143	0,152	0,120
Konformizm	143	<b>0,004</b>	<b>0,241</b>
Samoakceptacja	143	<b>0,000</b>	<b>0,503</b>
Przynależność	143	<b>0,000</b>	<b>0,400</b>
Wspólnotowość	143	<b>0,000</b>	<b>0,466</b>
Zdrowie	143	<b>0,000</b>	<b>0,295</b>
Duchowość	143	<b>0,012</b>	<b>0,210</b>
Hedonizm	143	<b>0,017</b>	<b>0,199</b>
Bezpieczeństwo	143	<b>0,000</b>	<b>0,290</b>

Efektywność zespołowa ujawnia niemal tożsame zależności co dwa poprzednio omówione wyniki. W tym obszarze, najsilniejsza korelacja nadal obejmuje poziom

samoakceptacji ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,524$ ), wspólnotowości ( $p < 0,451$ ) i przynależności ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,423$ ). Korelacje są dodatnie, o przeciętnym nasileniu. Wzrasta współzmiennosc z wartością hedonizm ( $p < 0,01$ ,  $R = 0,232$ ) i duchowość ( $p < 0,240$ ). Jednakże, układ współzmiennosci pozostaje bez zmian (Tabela 136).

**Tabela 136.** Zależności między poziomem efektywności zespołowej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie szczególowe jedenastoczynnikowe).

Zmienna	N	Poziom efektywności zespołowej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Pieniądze	143	<b>0,031</b>	<b>0,181</b>
Wizerunek	143	<b>0,007</b>	<b>0,225</b>
Popularność	143	0,061	0,157
Konformizm	143	<b>0,002</b>	<b>0,251</b>
Samoakceptacja	143	<b>0,000</b>	<b>0,524</b>
Przynależność	143	<b>0,000</b>	<b>0,423</b>
Wspólnotowość	143	<b>0,000</b>	<b>0,451</b>
Zdrowie	143	<b>0,000</b>	<b>0,317</b>
Duchowość	143	<b>0,004</b>	<b>0,240</b>
Hedonizm	143	<b>0,005</b>	<b>0,232</b>
Bezpieczeństwo	143	<b>0,000</b>	<b>0,357</b>

W zakresie skuteczności zawodowej, wszystkie wartości osiągają istotną statystycznie, dodatnią zależność z omawianą podskalą. Wartości materialne mają 23,6% zdolność predykcji poziomu skuteczności zawodowej, spada równocześnie korelacja z poziomem samoakceptacji ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,428$ ). Co ciekawe, wysoko w układzie współzmiennosci odnotowano poziom bezpieczeństwa ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,335$ ) przewyższając wartości wskazujące na zaspokojenie poczucia przynależności ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,334$ ). Popularność, uzyskując istotną statystycznie zależność ujawnia dodatnie, słabe nasilenie ( $p < 0,01$ ,  $R = 0,226$ ). Całość zestawienia w Tabeli 137.

**Tabela 137.** Zależności między skuteczności zawodowej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie szczególowe jedenastoczynnikowe).

Zmienna	N	Poziom skuteczności zawodowej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Pieniądze	143	<b>0,005</b>	<b>0,236</b>
Wizerunek	143	<b>0,002</b>	<b>0,258</b>
Popularność	143	<b>0,007</b>	<b>0,226</b>
Konformizm	143	<b>0,005</b>	<b>0,234</b>
Samoakceptacja	143	<b>0,000</b>	<b>0,428</b>
Przynależność	143	<b>0,000</b>	<b>0,334</b>
Wspólnotowość	143	<b>0,000</b>	<b>0,400</b>
Zdrowie	143	<b>0,001</b>	<b>0,269</b>
Duchowość	143	<b>0,001</b>	<b>0,271</b>
Hedonizm	143	<b>0,000</b>	<b>0,313</b>
Bezpieczeństwo	143	<b>0,000</b>	<b>0,335</b>

Interesująca zmiana korelatów dokonuje się na płaszczyźnie tożsamości społecznej i kulturowej. Wśród wszystkich wartości, korelacje istotne statystycznie dotyczą jedynie połowy z wymienionych wartości. Nadal najsilniejszy dodatni związek dotyczy samoakceptacji ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,506$ ), przynależności ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,421$ ) i wspólnotowości ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,413$ ). Bardzo słabe są jednak związki z konformizmem ( $p < 0,05$ ,  $R = 0,173$ ) oraz hedonizmem ( $p < 0,173$ ). Wartości związane z popularnością, wizerunkiem, dobrami materialnymi i duchowością nie osiągnęły progu istotności statystycznej (Tabela 138).

**Tabela 138.** Zależności między tożsamości społecznej i kulturowej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie szczegółowe jedenastoczynnikowe).

Zmienna	N	Poziom tożsamości społecznej i kulturowej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Pieniądze	143	0,152	0,120
Wizerunek	143	0,072	0,151
Popularność	143	0,268	0,093
Konformizm	143	<b>0,039</b>	<b>0,173</b>
Samoakceptacja	143	<b>0,000</b>	<b>0,506</b>
Przynależność	143	<b>0,000</b>	<b>0,421</b>
Wspólnotowość	143	<b>0,000</b>	<b>0,413</b>
Zdrowie	143	<b>0,000</b>	<b>0,365</b>
Duchowość	143	0,213	0,105
Hedonizm	143	<b>0,018</b>	<b>0,198</b>
Bezpieczeństwo	143	<b>0,000</b>	<b>0,335</b>

Powyższe wyniki ukazują, iż – zgodnie z przewidywaniem – wartości oparte na relacjach społecznych wykazują pozytywną współzależność z poziomem kompetencji przywódczych. Równocześnie zauważono, iż ważniejszymi wartościami współwystępującymi z poziomem zmiennej zależnej jest zgodność ze sobą - harmonia psychofizyczna i samoakceptacja. Na każdej płaszczyźnie dokonywanych analiz, poziom zgodności ze sobą oraz dążenia do poczucia akceptacji samego siebie ujawniały około 50% współzależność dodatnią. Oznacza to, iż dla efektywnej realizacji zadań zawodowych kontrola samego siebie, panowanie nad emocjami, akceptacja dla własnych działań jest najistotniejszym wyznacznikiem efektywności wśród badanych wartości. Ponadto, ponad 40% zdolność predykcji ujawniły zmienne oparte na wspólnotowości i poczuciu przynależności, a także relacjach społecznych. Jest to zgodne z założeniem zawartym w hipotezie badawczej. Do spełnienia się w roli przywódcy niezbędne jest docenianie wartości opartych na kontakcie z drugim człowiekiem. Jest to niezwykle istotne, gdyż większość zadań zawodowych wiąże się właśnie z delegowaniem zadań, podziałem odpowiedzialności, koniecznością empatycznego słuchania i zrozumienia podwładnego.

Wyniki można także odczytywać w kontekście koncepcji rozwoju przywództwa zgodnie z ideą inteligencji emocjonalnej D. Golemana, gdzie samokontrola oraz zdolność zarządzania emocjami własnymi i innych przynosi lepszą jakość działań lidera. W badaniach ukazano, że popularność, konformizm, zaspokojenie materialne oraz dążenie do poznania odpowiedzi na egzystencjalne pytania mają znacznie mniejsze znaczenie w przewidywaniu wyników poziomu kompetencji przywódczych. Wartości te nie są jednoznacznie potrzebne liderom, szczególnie w instytucji wojskowej – gdzie zadaniowość i wspólnotowość dominuje nad podejściem indywidualistycznym. Na płaszczyźnie szczegółowej, na podstawie hierarchii wartości najtrudniejszy do przewidywania jest obszar tożsamości organizacyjnej i społecznej, gdzie ukazano najmniej zależności z preferowanymi wartościami. Jednakże, hierarchia wartości okazała się być istotnym uwarunkowaniem kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych. Na podstawie znajomości dążeń żołnierzy, można z umiarkowanym prawdopodobieństwem przewidywać zdolności przywódcze badanych.

### **3.Ogólny poziom kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych a preferowany przez nich styl rozwiązywania konfliktów.**

Trzecim z analizowanych uwarunkowań psychospołecznych był dominujący styl rozwiązywania konfliktów. Sytuacje sporne stanowią bowiem nieodłączny element zachowań zespołowych i współpracy w grupie. Umiejętność przyjmowania właściwej postawy wobec nieporozumień nierzadko pozwala wzmocnić autorytet i zyskać zwolenników wśród podwładnych. W procesie budowania hipotez przyjęto, iż wysoki poziom kompetencji przywódczych u podoficerów Sił Powietrznych współwystępuje z preferowaniem stylu skoncentrowanego na współdziałaniu i kompromisie.

Jak ukazuje Tabela 139, między zmiennymi ukazano jedynie dwie istotne statystycznie zależności. Obie są niewyraźne, o słabej sile. Styl skoncentrowany na unikaniu konfliktów wykazuje słabą pozytywną zależność ( $p < 0,05$ ,  $R = 0,196$ ), co oznacza, że unikanie konfliktów sprzyja pozytywnym wynikom w zakresie ogólnego poziomu kompetencji przywódczych. Ponadto, stosowanie metody kompromisu

współwystępuje z niższymi wynikami w zakresie kompetencji przywódczych ( $p < 0,05$ ,  $R = -0,181$ ). Pozostałe style nie wykazują zależności o wymaganym poziomie istotności.

**Tabela 139.** Zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a stylami rozwiązywania konfliktów preferowanymi przez badanych podoficerów.

Zmienna	N	Poziom kompetencji przywódczych	
		Poziom istotności	R Spermmana
Unikanie	143	<b>0,019</b>	<b>0,196</b>
Dostosowanie	143	0,282	-0,091
Kompromis	143	<b>0,030</b>	<b>-0,181</b>
Rywalizacja	143	0,211	0,105
Współdziałanie	143	0,777	0,024

Na płaszczyźnie szczegółowej, w obszarze skuteczności osobistej jedynie styl skoncentrowany na unikaniu koreluje dodatnio z omawianą zmienną ( $p < 0,05$ ,  $R = 0,193$ ). Zgodnie z analizą wyników, wyższy poziom skuteczności osobistej współwystępuje z preferowaniem stylu skoncentrowanego na unikaniu w sytuacji konfliktowej. Wyniki w Tabeli 140.

**Tabela 140.** Zależności między poziomem skuteczności osobistej a stylami rozwiązywania konfliktów preferowanymi przez badanych podoficerów.

Zmienna	N	Poziom skuteczności osobistej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Unikanie	143	<b>0,021</b>	<b>0,193</b>
Dostosowanie	143	0,314	-0,085
Kompromis	143	0,067	-0,153
Rywalizacja	143	0,486	0,059
Współdziałanie	143	0,596	0,045

Efektywność zespołowa ukazuje jedną korelację na poziomie istotnym statystycznie – u osób preferujących styl oparty na kompromisie, istotnie częściej występują niskie wyniki w zakresie analizowanej zmiennej. Zależność na jedynie 18,7% zdolność predykcji ( $p < 0,05$ ,  $R = -0,187$ ). Pozostałe style rozwiązywania konfliktów nie ukazują istotnej zależności (Tabela 141).



**Tabela 141.** Zależności między poziomem efektywności zespołowej a stylami rozwiązywania konfliktów preferowanymi przez badanych podoficerów.

Zmienna	N	Poziom efektywności zespołowej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Unikanie	143	0,051	0,163
Dostosowanie	143	0,247	-0,097
Kompromis	143	<b>0,025</b>	<b>-0,187</b>
Rywalizacja	143	0,153	0,120
Współdziałanie	143	0,665	0,037

Poziom skuteczności zawodowej prezentuje podobną współzmiennność jak zaobserwowana dla ogólnego poziomu kompetencji przywódczych. Przede wszystkim, związek dodatni przyjmuje już poziom zależności wyraźnej, choć niskiej ( $p < 0,01$ ,  $R = 0,226$ ). Nadal najsłabszy związek notowany jest dla stylu kompromis, nie zmienia się ponadto znak zależności ( $p < 0,05$ ,  $R = -0,174$ ).

**Tabela 142.** Zależności między poziomem skuteczności zawodowej a stylami rozwiązywania konfliktów preferowanymi przez badanych podoficerów.

Zmienna	N	Poziom skuteczności zawodowej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Unikanie	143	<b>0,007</b>	<b>0,226</b>
Dostosowanie	143	0,732	-0,029
Kompromis	143	<b>0,037</b>	<b>-0,174</b>
Rywalizacja	143	0,180	0,113
Współdziałanie	143	0,462	-0,062

Obszar tożsamości społecznej i kulturowej potwierdza obserwowane dotychczas zależności. Kompromis ukazuje ujemny, niewyraźny związek z podskalą, osiągając poziom istotności statystycznej  $p < 0,05$ ,  $R = -0,173$ . Pozostałe style nadal pozostają poza obszarem statystycznej istotności.

**Tabela 143.** Zależności między poziomem tożsamości społecznej i kulturowej a stylami rozwiązywania konfliktów preferowanymi przez badanych podoficerów.

Zmienna	N	Poziom tożsamości społecznej i kulturowej	
		Poziom istotności	R Spermmana
Unikanie	143	0,080	0,147
Dostosowanie	143	0,077	-0,148
Kompromis	143	<b>0,039</b>	<b>-0,173</b>
Rywalizacja	143	0,323	0,083
Współdziałanie	143	0,217	0,104

Wyniki badań w obszarze stylów radzenia sobie w sytuacji konfliktowej są przeciwne do przewidywań zawartych w hipotezie badawczej. Przypuszczano, że preferowanie kompromisu i współdziałania będą istotnie wiązać się z wysokim poziomem kompetencji przywódczych. Przeciwnie, styl skoncentrowany na kompromisie okazał się korelować ujemnie z wysokim poziomem kompetencji przywódczych. Równocześnie, unikanie koreluje dodatnio niemal z każdą z omawianych podskal szczegółowych. Wyniki w obszarach stylów radzenia sobie ze stresem należy odczytywać ostrożnie, gdyż obserwowane korelacje w większości mają charakter niewyraźny, słaby. Intrygujący jest brak współzmienności ze stylem skoncentrowanym na współdziałaniu, który wydawał się być istotny dla właściwego rozwiązywania problemów w zespołach. Zaskakujące są również znaki współzmienności – unikanie ze znakiem dodatnim i kompromis – ujemnym, co stoi w sprzeczności z dotychczasowymi doświadczeniami badaczy przedmiotu. Z pewnością, style rozwiązywania sytuacji konfliktowych nie są dobrym predykatorem kompetencji przywódczych żołnierzy. Równocześnie, warto pogłębić ten obszar badań w środowisku wojskowym, szukając przyczyn obserwowanej współzmienności.

#### **4.Ogólny poziom kompetencji przywódczych a poziom samooceny podoficerów Sił Powietrznych**

Ostatnim z analizowanych obszarów uwarunkowań psychospołecznych był związek kompetencji przywódczych z samooceną żołnierzy. Przyjęto, iż niski poziom kompetencji przywódczych będzie korelował z niskim poziomem samooceny badanych.

Jak wskazują wyniki zaprezentowane w poniższej tabeli, samoocena koreluje dodatnio z poziomem kompetencji przywódczych na poziomie ogólnym i szczegółowo, w podskalach. Najsilniejszy związek ujawniono dla zmiennej tożsamość organizacyjna i społeczna ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,335$ ). Następnie, współzmiennność obejmuje poziom skuteczności osobistej ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,314$ ). Podobnie, wyraźna korelacja o słabej sile dotyczy poziomu ogólnego i efektywności zespołowej ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,303$ ). Najsłabsza zależność dotyczy skuteczności zawodowej, gdzie zdolność przewidywania maleje do 23,5%. Całość wyników w Tabeli 144.

**Tabela 144.** Zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a poziomem samooceny przez badanych podoficerów.

Zmienna	N	Poziom samooceny	
		Poziom istotności	R Spearmana
Kompetencje przywódcze	143	<b>0,000</b>	<b>0,303</b>
Skuteczność osobista	143	<b>0,000</b>	<b>0,314</b>
Efektywność zespołowa	143	<b>0,000</b>	<b>0,303</b>
Skuteczność zawodowa	143	<b>0,005</b>	<b>0,235</b>
Tożsamość organizacyjna i społeczna	143	<b>0,000</b>	<b>0,335</b>

Samoocena może być zatem predyktorem kompetencji przywódczych, gdyż zdolność przewidywania wyników pojawia się na każdej płaszczyźnie analizowanych danych. Jednakże, niska siła zależności ukazuje, iż nie jest to miara wystarczająca do oceny kompetencji przywódczych żołnierzy. Być może, warto rozważyć zmianę narzędzia pomiarowego – próbując ująć samoocenę z innej perspektywy. Być może, nie jej globalny poziom oceniany metodą samoopisu, a raczej jej adekwatność lub ujęcie wielopłaszczyznowe (np. z wykorzystaniem narzędzia MSEI) może pozwolić na zaobserwowanie bardziej wyraźnych zależności. Niemniej jednak, hipoteza badawcza potwierdziła się, gdyż kierunek zależności i próg istotności statystycznej były zgodne z oczekiwanymi.

Analiza danych ujawniła liczne istotne statystycznie korelacje ogólnego poziomu kompetencji przywódczych z uwarunkowaniami psychospołecznymi. Najsilniejsze dla cech osobowości, nieco słabsze dla wartości (w obszarach harmonii psychofizycznej oraz relacji społecznych, w tym samoakceptacji, przynależności i wspólnotowości). Słabsze, ale także mające wartość prognostyczną związku ukazano dla stylów rozwiązywania konfliktów oraz samooceny. W związku z powyższym, podjęto dodatkowo próbę wstępnego badania zgodności wewnętrznej podskal kwestionariusza. Jest to narzędzie autorskie, jednakże na rynku brak jest narzędzi specjalistycznych dostosowanych wyłącznie do grupy zawodowej żołnierzy. Doświadczenie pokazuje, iż warto podejmować próby tworzenia narzędzi dopasowanych wprost do określonych grup zawodowych – wówczas ich miary psychometryczne osiągają znacznie lepsze wyniki. Dlatego też, dokonano wstępnej próby badania zgodności wewnętrznej kwestionariusza przez pomiar korelacji poszczególnych podskal z wynikiem ogólnym.

Jak zaobserwowano podczas analizy metodą rang rho Spearmana (R), korelacje poszczególnych podskal z wynikiem ogólnym są bardzo silne – wszystkie osiągnęły poziom predykcji powyżej 90%. Najsilniejszy związek ujawniono dla podskali skuteczności osobistej ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,969$ ), i kolejno dla efektywności zespołowej

( $p < 0,001$ ,  $R = 0,968$ ), skuteczności zawodowej ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,941$ ) i najsłabszą zależność z podskalał tożsamości społecznej i organizacyjnej ( $p < 0,001$ ,  $R = 0,931$ ). Powyższe wyniki wskazują również na trafność modelu kompetencyjnego. Jedyne ostatni obszar, związany z poczuciem solidarności z wartościami zawartymi w Kodeksie Honorowym oraz świadomości celów i zadań, misji realizowanej przez resort obrony narodowej wykazuje nieco słabszy związek z ogólnym poziomem kompetencji przywódczych (Tabela 145).

**Tabela 145.** Korelacja wyniku w zakresie ogólnego poziomu kompetencji przywódczych z poszczególnymi podskalami kwestionariusza.

Zmienna	N	Poziom kompetencji przywódczych	
		Poziom istotności	R Spermmana
Skuteczność osobista	143	<b>0,000</b>	<b>0,969</b>
Efektywność zespołowa	143	<b>0,000</b>	<b>0,968</b>
Skuteczność zawodowa	143	<b>0,000</b>	<b>0,941</b>
Tożsamość organizacyjna i społeczna	143	<b>0,000</b>	<b>0,931</b>

Powyższe działanie jest jedynie wstępne do dokonania procedur standaryzacji i normalizacji kwestionariusza, wymagających badania większej grupy w populacji żołnierzy. Równocześnie, niezbędnym byłoby dokonanie badań w określonych odstępach czasowych, wzmacniając miarę rzetelności itemów. Ponadto, warto rozważyć metodę sędziów kompetentnych w ocenie trafności poszczególnych pozycji testu. Powyższe może prowadzić do stworzenia kwestionariusza dopasowanego do potrzeb resortu obrony narodowej, w ramach prowadzonej profesjonalizacji, z narastającym znaczeniem podoficerów w strukturach Wojska Polskiego.

Dodatkowo, w kwestionariuszu ankiety znalazły się pytania dotyczące subiektywnego poczucia kompetencji dowódczych. Ponad 80% badanych podoficerów Sił Powietrznych (80,4%) wskazało, iż posiada wystarczające poczucie kompetencji w tym zakresie. Pomimo prostoty odpowiedzi i dychotomii odpowiedzi (Tak/Nie) podoficerowie musieli jednoznacznie określić poczucie w tym zakresie. Samoocena stanowi bowiem jeden z najważniejszych aspektów doskonalenia kompetencji (Tabela 146).

**Tabela 146.** Subiektywne poczucie kompetencji przywódczych, deklarowane przez badanych podoficerów (wyniki w %).

Poczucie kompetencji przywódczych	Częstość	Procent
Tak	115	80,4
Nie	25	17,5
Ogółem	143	100

Interesujące są także wyniki w podziale na podgrupy, uwzględniając podział na udział w szkoleniach. Wśród uczestników szkoleń o tematyce przywództwa, aż 87,7% badanych czuje się kompetentnym w zakresie kompetencji przywódczych. W grupie osób, które nie uczestniczyły w szkoleniach kompetentnym czuje się jedynie 75,6%. Wyniki przedstawia tabela 147.

**Tabela 147.** Subiektywne poczucie kompetencji przywódczych, deklarowane przez badanych podoficerów – z uwzględnieniem podziału na grupy uczestników szkoleń podoficerskich (wyniki w %).

Udział w szkoleniach	Poczucie kompetencji przywódczych	Częstość	Procent
Tak	Kompetentny	50	87,7
	Niekompetentny	6	10,5
	Braki danych	1	1,8
Nie	Kompetentny	65	75,6
	Niekompetentny	19	22,1
	Braki danych	2	2,3

Uwzględniając płeć badanych, aż 25% kobiet czuje się niekompetentna w zakresie dowodzenia. Wśród mężczyzn proporcja jest nieco inna – do niekompetencji przyznaje się jedynie co ósmy podoficer (16,8). Wynik może być związany z faktem, iż w środowisku zdominowanym przez mężczyzn, w zawodzie stereotypowo rozumianym jako wymagający zdecydowania i siły fizycznej – a więc typowo „męskim” dowodzenie przez kobietę może być dodatkowym wyzwaniem. Wyniki przedstawia Tabela 148.

**Tabela 148.** Subiektywne poczucie kompetencji przywódczych, deklarowane przez badanych podoficerów – z uwzględnieniem podziału na płeć (wyniki w %).

<b>Płeć</b>	<b>Poczucie kompetencji przywódczych</b>	<b>Częstość</b>	<b>Procent</b>
Kobieta	Kompetentna	8	66,7
	Niekompetentna	3	25,0
	Braki danych	2	8,3
Mężczyzna	Kompetentny	107	81,7
	Niekompetentny	22	16,8
	Braki danych	1	1,5

Równocześnie wskazać należy, iż subiektywne poczucie kompetencji przywódczych nie jest miarą kompletną i powinna być stosowana raczej jako uzupełnienie kwestionariusza Kompetencji Przywódczych, gdyż nie zawsze może być spójna z realnym poziomem wiedzy, umiejętności i doświadczenia niezbędnym na stanowisku podoficera Wojska Polskiego.

## Podsumowanie

*„Przywództwo to nie jakieś określone miejsce w hierarchii, lecz proces. Wymaga ono zdolności i umiejętności, które przydają się niezależnie od tego, czy jest się w dyrektorskim gabinecie, czy na linii frontu, na Wall Street, czy na głównej ulicy”*

E. Hesselbein

Przywództwo wojskowe, w myśl pierwszych skojarzeń, przywodzi obraz charyzmatycznego lidera, otoczonego grupą podwładnych darzących go szacunkiem i podążających za jego decyzjami. To człowieka wyższy w hierarchii, bogatszy o doświadczenia, bardziej odpowiedzialny i uznawany za niemal nieomylnego decydenta w sprawach zawodowych. Przywództwo, w myśl cytowanych słów E. Hesselbeina to jednak nie miejsce, a powolny proces, obciążony porażkami, który rozpoczyna się od dogłębnej znajomości siebie i własnych zasobów i zdolności. To nieustanne odkrywanie potencjału w sobie i podwładnych, szereg rozczarowań i niepewności – niezależnie od tego, czy obejmuje poligon, prawdziwe pole walki, realizację codziennych wyzwań czy rozwiązywanie nagłych problemów.

Proces pogłębiania wiedzy dotyczącej przywództwa pozwolił dostrzec złożoność i bogactwo procesu, stanowiącego element codziennej służby podoficerów Sił Powietrznych. Pozwolił przyjąć perspektywę „stawania się” liderem, dojrzewania do efektywnego wykonywania działań, przy równoczesnym posiadaniu kompetencji, zdolności i wrodzonych predyspozycji. Obserwacja zachowań zespołowych, opartych na schemacie „przełożony-podwładny” stała się inspiracją do poszukiwania odpowiedzi na pytanie o psychospołeczne uwarunkowania kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych. W momencie, gdy Wojsko Polskie przechodzi swoistą rekonstrukcję, gdzie rola podoficerów wzmacnia się, a stawiane im wymagania obejmują już nie tylko działania wąkospecjalistyczne, ale także gotowość do przyjmowania odpowiedzialności za zespół – to środowiskowo – organizacyjny kontekst badań. Drugim wymiarem analizowanego zjawiska były przeobrażenia samych modeli przywództwa. Wraz z rozwojem pojęcia

inteligencji emocjonalnej oraz dopasowywaniem modeli kompetencyjnych do konkretnych obszarów zawodowych, przed badaczami zjawiska przywództwa stawiane są coraz to wyższe wymagania. Dziś nie wystarczy już poszukiwanie cech „charyzmatycznego mówcy”, by odkryć potencjał przywództwa. Obecnie jesteśmy świadomi, że potencjał przywódczy posiada wiele korelatów, które mogą ujawnić się w określonej sytuacji zadaniowej, a także powinny być doskonalone w ramach szkoleń opartych na taksonomii Blooma (od wiedzy poprzez zrozumienie aż do myślenia krytycznego).

Wstępem do prowadzenia analiz było poszukiwanie modelu kompetencyjnego, adekwatnego do działań realizowanych przez podoficerów. W tym celu posłużono się wynikami niepublikowanych prac projektowych, prowadzonego w 2000 r. (Pawlak i in., 2000). Wyznaczone obszary miały fundamentalne znaczenie dla utworzenia Autorskiego Kwestionariusza Samooceny Kompetencji Przywódczych, obejmującego cztery obszary kompetencji przywódczych: skuteczność osobistą, skuteczność zespołową, efektywność zawodową oraz tożsamość społeczną i organizacyjną. Wśród licznych uwarunkowań kompetencji przywódczych, jakie proponowane są przez badaczy przedmiotu, wybrano: cechy osobowości, wartości preferowane przez żołnierzy, style radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych oraz poziom samooceny. Obszary zoperacjonalizowano w oparciu o określone koncepcje teoretyczne i dokonano ich pomiaru z wykorzystaniem następujących narzędzi badawczych: Inwentarz osobowości Neo-FFI Costy i McCrae, Indeks Aspiracji Życiowych Grouzeta i współpracowników, Test Rozwiązywania Konfliktów Thomasa Klimanna oraz Skala Samooceny SES Rosenberga. Kwestionariusze posiadają wystarczające walory psychometryczne oraz wykazują spójność z przyjętymi koncepcjami teoretycznymi dotyczącymi poszczególnych zmiennych.

Aby rozwiązać główny problem badawczy poszukiwano odpowiedzi na pytanie: **„Czy istnieje a jeśli tak to jaki ma charakter zależność między poziomem kompetencji przywódczych a wybranymi psychospołecznymi uwarunkowaniami kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych?”**

W tym celu dokonano pomiaru zmiennych w reprezentatywnej grupie blisko 200 podoficerów Sił Powietrznych, realizujących zadania: logistyczne, techniki lotniczej i bezpośrednio dowódczej. Wyniki opracowano z wykorzystaniem statystycznego pakietu SPSS, korzystając z miar statystyk opisowych oraz wskaźników  $\chi^2$  Pearsona, V Cramera oraz R Spearmana. Decyzja o wyborze wskaźników miar dokonano w oparciu o założenia o normalności rozkładu oraz skal pomiarowych poszczególnych zmiennych. Analizę



przeprowadzono uwzględniając również czynniki psychospołeczne (m.in. staż służby, udział w szkoleniach dotyczących przywództwa, wiek, płeć) stanowiące zmienne niezależne pośredniczące. Ich obecność i kontrola w badaniach umożliwiły poszukiwanie istotnych statystycznie różnic międzygrupowych w odniesieniu do analizowanych poziomów zmiennych.

Prowadzone analizy badawcze potwierdziły przyjęte założenia badawcze. Wszystkie hipotezy zostały pozytywnie zweryfikowane, a ponadto zaobserwowano w badanym obszarze dodatkowe zależności na poziomie istotnym statystycznie, o sile zależności od niskiej poprzez umiarkowaną aż do wysokiej (powyżej 60% proggu zdolności przewidywania). Można zatem wskazać, iż hipoteza ogólna potwierdziła się. ***Istnieją zależności między poziomem kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych a wybranymi uwarunkowaniami psychospołecznymi. Ich siła zależy od natężenia analizowanych zmiennych.***

**Pierwszy problem badawczy dotyczył analizy poziomu kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych – na poziomie ogólnym oraz szczegółowym.** Badani żołnierze ujawniają w większości wysoki poziom kompetencji przywódczych, osiągając średnią na poziomie ogólnym  $M=327,1$  przy maksymalnym wyniku 380 pkt. Wyniki wysokie uzyskał co piąty żołnierz, a przeciętnie aż 3/3 badanych. Warto podkreślić, iż rozkład wyników miał charakter lewoskośny – z dominacją wyników w górnej części skali. Oznacza to, iż podoficerowie posiadają wysoką samoocenę własnego przygotowania do pełnienia zadań dowódczych. Co ważne, zajmowanie obecnie stanowiska dowódczego różnicuje na poziomie istotnym statystycznie ogólny poziom kompetencji przywódczych – niemal co piąty żołnierz na stanowisku dowódczym osiągnął wysoki poziom w zakresie tej zmiennej, podczas gdy u osób na stanowiskach niedowódczych jest to jedynie co dziesiąty badany, a trend przesuwają się w tej grupie w kierunku wyników przeciętnych blisko 3/4. Powyższa prawidłowość (wyższy poziom kompetencji przywódczych w grupach osób na stanowiskach dowódczych) jest wyraźnie widoczny w wielu obszarach podskal szczegółowych. Równocześnie, zarówno stopień wojskowy jak też inne zmienne socjodemograficzne nie wykazują istotnych statystycznie zależności z ogólnym poziomem kompetencji przywódczych.

Ponadto, żołnierze zostali poproszeni o subiektywną ocenę poczucia własnego przygotowania do pełnienia zadań przywódczych. Odpowiedź w formacie Tak/Nie wymuszała niejako jednoznaczne ustosunkowanie się do powyższego zagadnienia. Ponad 80% podoficerów udzieliło pozytywnej odpowiedzi, wskazując na poczucie zdolności

do realizacji takich zadań. Powyższa ocena jest zróżnicowana zależnie od udziału w szkoleniach o tematyce przywódczej. Aż 87,7% żołnierzy, którzy uczestniczyli w szkoleniu o tematyce przywódczej wskazuje na poczucie kompetencji w tym zakresie, natomiast wśród osób nie mających doświadczeń szkoleniowych – jedynie 3/4 badanych. Ponadto, występują znaczące różnice zależnie od płci badanych. Wśród kobiet, co czwarta badana czuje się niekompetentna jako przywódca, zaś wśród mężczyzn do takiego poczucia przyznaje się jedynie co ósmy badany. Być może, taki stan rzeczy wskazuje na trudność dowodzenia w środowisku typowo męskim, gdzie – pomimo wprowadzenia zasady równości płci – zdarza się, że kobieta musi dłużej pracować na szacunek i autorytet w grupie. Jednakże, kategoryzowanie badanych pod względem płci i udziału w szkoleniach nie wskazuje na istotne statystycznie różnice w odniesieniu do wyniku ogólnego w Testu Samooceny Kompetencji Przywódczych.

Analiza wyników podoficerów w kontekście obszarów kompetencyjnych ujawniła, że żołnierze najwyżej oceniają własne kompetencje w obszarze tożsamości społecznej i organizacyjnej ( $M=17,52$ ). To wewnętrzne przekonanie żołnierzy o etosie służby, oparte o wewnętrzne normy zachowań moralnych i społecznych zgodne z Kodeksem Honorowym Żołnierza Wojska Polskiego. Co piąty badany uzyskał wysoki poziom w zakresie omawianej zmiennej. Żołnierze są świadomi, że postawy przywódcze są także ważnym elementem kształtowania charakteru i tożsamości zawodowej podwładnych. Jest to szczególnie widoczne w grupach kadry zajmującej się szkoleniem żołnierzy Dobrowolnej Zasadniczej Służby Wojskowej czy Legii Akademickiej, gdzie codzienny kontakt z osobami wywodzącymi się ze środowiska cywilnego nakazuje przekazanie fundamentalnych zasad wojskowych. Podoficerowie są świadomi, że w tym celu niewystarczającym jest wymuszona nauka regulaminów. Niezbędny jest przykład własny, przez który buduje się autorytet i kształtuje właściwy wizerunek. Podoficerowie są zatem wychowawcami młodego pokolenia żołnierzy, w wysokim stopniu świadomymi własnej roli w tym zakresie.

Nieco niżej oceniono obszar skuteczności osobistej ( $M=17,39$ ), który jest rozumiany jako grupa cech umożliwiających efektywne funkcjonowanie w sytuacjach zadaniowych. Blisko 2/3 badanych ujawnia przeciętny poziom w zakresie tej zmiennej, a blisko co piąty respondent - poziom wysoki. Żołnierze są świadomi odpowiedzialności, jaka jest im powierzona w środowisku służby. Postrzegają siebie jako wysoce samodzielnych oraz komunikatywnych, mających świadomość roli podoficera w Wojsku Polskim. Ma to szczególne znaczenie na stanowiskach związanych z techniką lotniczą,

gdzie zaufanie do własnych kompetencji jest niezbędne dla bezpieczeństwa realizowanych lotów. Wyniki w zakresie skuteczności osobistej znacząco wzrastają u osób zajmujących obecne stanowiska dowódcze. Współzmiennosc na poziomie istotnym statystycznie.

Trzeci obszar kompetencji – skuteczność zespołowa dotyczy efektywnego funkcjonowania w zespołach zadaniowych, zdolności do delegowania zadań, przyjmowania odpowiedzialności, motywowania i zarządzania konfliktami przez żołnierzy jako przełożonych. Średnia  $M=17,25$  wskazuje, że podoficerowie dobrze radzą sobie z budowaniem zespołów zadaniowych, tworzeniem atmosfery wzajemnego szacunku i umiejętnym prowadzeniu grup w realizacji postawionych celów. Częściej niż co czwarty żołnierz uzyskał w tym zakresie wyniki wysokie, a jedynie 7% - wartości na poziomie niskim.

Jednocześnie, do słabych stron podoficerów włączyć należy obszar efektywności zawodowej – czyli oceny własnej wiedzy i kompetencji na zajmowanych stanowiskach służbowych. Średnia  $M=16,75$  odbiega od wyników w pozostałych obszarach. Dogłębna analiza danych ukazuje, że średnia w grupie została zaniżona przez blok pytań dotyczących znajomości języka angielskiego przez podoficerów. Nie oznacza to bynajmniej, że żołnierze nie czują się wystarczająco przygotowani do pełnienia codziennych, specjalistycznych zadań. Wyniki w tym zakresie były bowiem zbliżone do średniej na poziomie ogólnym (przekraczając 17 pkt). Jednakże faktem jest, iż znajomość języka angielskiego wśród podoficerów jest nadal obszarem wymagającym doskonalenia. Istotnie statystycznie różnice zaobserwowano w zależności od grup wiekowych – aż 1/3 osób poniżej 25 roku życia oraz co czwarty badany w wieku 31-35 lat ujawnia wysoki poziom w obszarze działania w środowisku międzynarodowym (włączając w to kompetencje językowe). Równocześnie, prawie co czwarty żołnierz z grup najstarszych wiekowo, a aż 80% badanych ze stażem służby 16-20 lat uzyskało niskie wyniki w tej podskali. Zróznicowanie między grupami pod względem wieku jest wyraźne na poziomie istotnym statystycznie. Jako rozwiązanie praktyczne, wynikające z powyższej obserwacji, warto zachęcać żołnierzy do uczestnictwa w kursach STANAG 6001 prowadzonych w resorcie obrony narodowej. Udział Polski w NATO oraz powszechna globalizacja wymusza biegłość w zakresie języka angielskiego. Równocześnie, osoby ze stażem większym niż 10-15 lat, podczas edukacji szkolnej nierzadko nie miały możliwości zdobyć podstawowych umiejętności w tym zakresie. Szkolenia, współpraca z żołnierzami innych narodowości oraz literatura specjalistyczna niezbędna

do obsługi technicznego czy informatycznego będzie stopniowo wzmacniać niniejszą kompetencję.

Na poziomie szczegółowym – poprzez analizę poszczególnych kompetencji niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków przywódczych przez podoficerów – wyznaczono mocne i słabe strony badanych. Przyjęto, by w tym celu posłużyć się uśrednionym wynikiem dla każdej podskali. W ten sposób, ujawniono pięć obszarów stanowiących jednoznacznie zasoby żołnierzy: odpowiedzialność (M=17,90), kreowanie wizerunku (M=17,89), komunikatywność (M=17,68), przestrzeganie fundamentu organizacji i wyznawanych wartości (M=17,62) oraz integrowanie zespołu (M=17,55).

Żołnierze posiadają wysoką zdolność do przyjmowania odpowiedzialności za błędy własne i niedociągnięcia popełnione przez podwładnych. Równocześnie, potrafią szeroko analizować konsekwencje podejmowanych przez nich działań. W zakresie podskali odpowiedzialność, częściej niż co czwarty badany uzyskał wysoki wynik. Równocześnie, zajmowanie obecnie stanowiska dowódczego wiąże się ze znacząco wyższym poziomem zmiennej (44% żołnierzy na stanowiskach dowódczych i 20% - niedowódczych uzyskało wyniki na poziomie wysokim). Odpowiedzialność to bardzo istotny obszar w odniesieniu do przywództwa wojskowego, niezależnie od miejsca realizowania zadań. Jako drugą z mocnych stron ukazano kompetencję kreowania wizerunku. Blisko co trzeci podoficer uzyskał w tym zakresie wysoki poziom, a połowa z nich – przeciętny. Badani umiejętnie budują obraz siebie jako żołnierza, uwzględniając wartości moralne, patriotyczne i odpowiedzialność wobec narodu. Co więcej, wysokie wyniki w podskali przestrzeganie fundamentu organizacji i wyznawanych wartości (25,2% wyników wysokich) wiąże się ze świadomością, iż postawa podoficera wymaga przekazywania podwładnym wiedzy dotyczącej norm moralnych, dyscyplinarnych oraz związanych z warunkami bezpieczeństwa.. W ten sposób, możliwe jest kształtowanie autorytetu u młodych adeptów sztuki wojskowej.

Zdolność do prowadzenia umiejętnej komunikacji, poprzez wyrażanie swoich myśli w sposób czytelny i adekwatny do kontekstu, wraz ze zdolnością do aktywnego słuchania, jest gwarantem porozumienia podczas współpracy zespołowej. Jest konieczna zarówno w formie ustnej (wypowiedzi, stawianie zadań) jak też pisemnej, przyjętej w środowisku wojskowym jako oficjalny kanał komunikacji. Wysoki poziom kompetencji w tym zakresie umożliwia sprawne budowanie i integrowanie zespołów, które stanowią kolejną mocną stronę badanych. Integrowanie zespołu, gdzie wyniki niskie uzyskało tylko 7% podoficerów Sił Powietrznych, to troska o odpowiednie relacje w zespole w aspekcie

zadaniowym i społecznym. Żołnierze udzielają podwładnym wsparcia poprzez umiejętne reagowanie na zaistniałe problemy, umiejętne rozdzielanie zadań i odpowiadanie na merytoryczne wątpliwości podwładnych.

Do słabych stron, w których badani uzyskali znacząco niższe wyniki należą: działanie w środowisku międzynarodowym ( $M=14,56$ ), wywieranie wpływu ( $M=16,83$ ), odporność na stres ( $M=16,87$ ). Jak wskazano podczas analizy obszaru tożsamość społeczna i organizacyjna, wyniki w zakresie działania w środowisku międzynarodowym zostały silnie zaniżone przez negatywną ocenę podoficerów własnej znajomości języka angielskiego. Stąd, średnia w tej podskali tak znacząco różni się od pozostałych (obniżona o blisko 3 pkt). Jak wspomniano powyżej, odpowiedzią na taki stan rzeczy jest zachęcanie żołnierzy do uczestnictwa w kursach STANAG 6001. Istotnie niższe wyniki zaobserwowano także w obszarze wywieranie wpływu. Kompetencja obejmuje zdolność do modyfikowania postaw podwładnych zgodnie z własnymi zamierzeniami. Zaobserwowano istotne statystycznie różnice między grupami kategorizowanymi z uwagi na obecne stanowisko dowódcze, realizowanie zadań dowódczych oraz poczucie posiadania kompetencji dowódczych. Blisko co trzeci respondent posiadający poczucie wysokich kompetencji przywódczych i jedynie 8% z grupy przeciwnej uzyskało wyniki wysokie w zakresie kompetencji wywieranie wpływu. Można przypuszczać, że umiejętność ta jest nabywana wraz z doświadczeniem, pełnieniem obowiązków w tym zakresie oraz własnym zaufaniem do posiadanych umiejętności. Co więcej, wywieranie wpływu często mylone jest z pojęciem manipulacji, które ma jednoznacznie negatywny obraz. Warto zatem ukazywać podoficerom różnicę między umiejętnym prowadzeniem zespołu do realizacji celu (poprzez wyjaśnianie podstaw, wizji i strategii organizacji) a manipulacją (gdzie cel jest ukryty, a przekaz oparty głównie na emocjach). Jest to możliwe do realizacji podczas cyklicznych szkoleń z przedmiotu Profilaktyka i dyscyplina wojskowa.

Ostatnim z obszarów włączonych do słabych stron badanych jest poziom odporności na stres, czyli zdolność do podejmowania racjonalnych i efektywnych działań mimo powstającej presji czasowej, zadaniowej emocjonalnej. Służba żołnierza zawodowego wymaga niejednokrotnie szybkiego dostosowania się do nowych warunków, zmian jednostek wojskowych, wyjazdów poligonowych czy przebazowania. Równocześnie, czas „W” jest momentem życia w nieustannym stresie, niepewności i zaburzeniu poczucia bezpieczeństwa. Osoby na stanowiskach dowódczych przejawiają istotnie wyższy poziom w tym zakresie. Ponadto, częściej niż czterech na dziesięciu

respondentów ze stażem służby 16-20 lat ujawnia wysoki poziom tej zmiennej. Można zatem wskazać, że rosnące doświadczenie w służbie przyczynia się do lepszego dostosowania do zmieniających się warunków zadaniowych. Równocześnie, w odpowiedzi warto potęgować w jednostkach wojskowych działania nakierowane na świadomość fizjologicznych i psychologicznych skutków stresu, zapoznanie z Ostrą Reakcją Adaptacyjną, Zespołem Stresu Pourazowego oraz somatyzacją. Warto uczyć żołnierzy adaptacyjnych sposobów radzenia sobie ze stresem, nie dopuszczać do rozwoju stylu unikowego, zapobiegać uzależnieniom oraz prowadzić cykliczne treningi relaksacyjne dla chętnych grup. Takie profilaktyczne działania są już szeroko podejmowane w jednostkach. Warto jednak nasilać oddziaływanie, także poprzez kontrolowane treningi zaszczepiania stresem prowadzone z powodzeniem w armii Stanów Zjednoczonych.

Na koniec omówienia analizy wyników w obszarze kompetencji przywódczych warto podkreślić, iż budowa kwestionariusza pozwala pozyskać jedynie wiedzę o samoocenie podoficerów w zakresie każdej z kompetencji. W ramach pogłębienia tematu, wartościowa mogłaby okazać się ocena tożsamyh metodą 360 stopni – poprzez wypełnienie kwestionariusza przez przełożonego, współpracowników, podwładnych i przywódcę. Takie zestawy danych mogłyby dać obiektywny i szeroki obraz efektywności przywódcy na zajmowanym stanowisku, a wielość danych pozwoliłaby ujawnić obszary wymagające dogłębnych zmian poprzez działania szkoleniowe.

Rozwiązując drugi problem badawczy poszukiwano odpowiedzi na pytanie:

**„Czym charakteryzują się wybrane psychospołeczne uwarunkowania funkcjonowania zawodowego, takie jak: cechy osobowości, preferowane wartości życiowe, preferowany styl rozwiązywania konfliktów, poziom samooceny?”**

Cechy osobowości, mierzone w spójności z koncepcją Wielkiej Piątki, to zmienna najczęściej weryfikowana w resorcie obrony narodowej podczas badań wstępnych - selekcyjnych oraz kontrolnych – okresowych. Kwestionariusze, w wersji podstawowej – NEO-FFI oraz rozszerzonej NEO-PI-R są z powodzeniem wykorzystywane w pracach Rejonowych Wojskowych Komisji Lekarskich, Wojskowego Instytutu Medycyny Lotniczej oraz Wojskowych Pracowniach Psychologicznych (obecnie przekształconych w Wojskowe Centra Rekrutacji, na mocy *Ustawy z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny* (Dz. U. 2022 poz. 655).

Profil osobowości badanych, w celu porównań międzygrupowych został przeliczony na normy stenowe z wykorzystaniem średniej wieku i płci. Z uwagi na fakt, iż w grupie zdecydowanie przeważali mężczyźni w wieku 31-40 lat, zastosowano



powyższe kryteria normalizacyjne. W ten sposób, uzyskano następujące dane: poziom neurotyczności w grupie badanych jest umiarkowany i znajduje się w dolnej granicy 5 stena ( $M=15,37$ ), ekstrawersja wysoka (sten 7,  $M=31,66$ ), otwartość na doświadczenie na poziomie umiarkowanym (sten 5,  $M=24,91$ ), poziom ugodowości przeciętny (sten 6,  $M=31,59$ ) zaś poziom sumienności wysoki (sten 7,  $M=36,83$ ).

Neurotyczność, jako wymiar stanowiący o przystosowaniu jednostki do zmiennych warunków środowiska przyjmuje w grupie uśrednione wartości przeciętne. Oznacza to, że żołnierze dość dobrze radzą sobie z kontrolowaniem własnych negatywnych emocji, nie wykazują nadmiernie lękowych postaw, a także są dość odporni na odczuwanie negatywnych emocji (niezadowolenia, smutku czy zamartwiania się). Co szósty badany wykazuje bardzo silną stabilność emocjonalną (neurotyczność niska) i niemal równoliczna grupa z nich ujawnia wysoki poziom w zakresie neurotyczności. Wymiar jest zależny od wieku badanych – młodsi żołnierze są bardziej odporni na negatywną emocjonalność aniżeli żołnierze starsi (niemal co drugi badany w wieku 26-30 lat uzyskał w tym zakresie wyniki niskie). Co ciekawe, co trzeci badany z poczuciem własnej niekompetencji w zakresie dowodzenia uzyskał wyniki wysokie w skali neurotyczność. Zależność ma charakter wyraźny, słaby. Być może, wiara we własne możliwości i zdolność do przyjmowania niepowodzeń jako wyzwań, która cechuje osoby stabilne emocjonalnie pozwala lepiej oceniać własne możliwości w zakresie dowodzenia podwładnymi.

Ekstrawersja, ze średnią  $M=31,66$  (wyniki stenowe wysokie) wskazuje, iż żołnierze posiadają wysoką potrzebę budowania interakcji społecznych, dość duży optymizm oraz podejmowanie działań o wysokim poziomie stymulacyjnym. W budowaniu zespołów, akceptacja wysokiej wartości pobudzenia działa zdecydowanie na korzyść badanych. Wysoki poziom tej zmiennej ujawniono u co szóstego respondenta, a przeciętny – aż u 3/4 żołnierzy. W obserwacji międzygrupowej, istotnie wyższy poziom ekstrawersji ujawniono u osób zajmujących stanowiska dowódczy – współzmiennność jest wyraźna ale słaba.

Otwartość na doświadczenie, rozumiana jako zdolność do pozytywnego oceniania nowych doświadczeń poznawczych i zmysłowych, gotowość do przełamywania konwenansów i ogólnie przyjmowanych norm. Średnia wyników wskazuje na umiarkowany poziom tej zmiennej w grupie ( $M=24,91$ , sten 5), dzięki czemu podoficerowie potrafią funkcjonować w środowisku pełnym regulaminów, procedur, przy jednoczesnym zachowaniu ciekawości poznawczej i tolerancji nowości. Wykazano także współzmiennność otwartości na doświadczenie z uczestnictwem w szkoleniach o tematyce

przywódczej. Co piąty badany biorący udział w takich przedsięwzięciach uzyskuje wysokie wyniki w tym zakresie, gdzie tożsame wyniki uzyskuje jedynie co dziewiąty badany z grupy przeciwnej. Równocześnie, co piąty szkolony i 7% nieszkolonych uzyskuje w tym zakresie wyniki niskie. Wynik sprawia znaczącą trudność interpretacyjną, gdyż kierowanie żołnierzy na kursy nie jest bezpośrednią decyzją żołnierza, ale wynikową czynnika sytuacyjnego (potrzeb na zajmowanym stanowisku) oraz zgody przełożonych i samego zainteresowanego.

Średnia w zakresie ugodowości ( $M=31,59$ , 6 sten) wskazuje, że badani kierują się raczej w stronę życzliwości, altruizmu, wsparcia i pozytywnego nastawienia wobec ludzi. To szczególnie istotne w zespołach zadaniowych, gdzie niski poziom ugodowości, a – co za tym idzie – nastawienie silnie rywalizacyjne i niechęć do udzielania pomocy mogłyby znacząco utrudnić realizację codziennych zadań w zespołach. Obecnie, wiele uwagi poświęca się w szkoleniu żołnierzy zagadnieniom Team Building (Budowanie zespołów), CRM (Zarządzanie Zasobami Załogi – w technice lotniczej) oraz MCC (Współpraca w zespole zadaniowym) oraz SERE (Przetrwanie w niewoli i izolacji). Żołnierze zapoznawani są ze zjawiskiem synergii, wskazującej na pozytywny bilans współpracy zespołowej. Całość działań współgra z umiarkowanie wysokimi wynikami w zakresie Ugody, uzyskując zrozumienie dzięki pozytywnej postawie podoficerów wobec współpracy z innymi.

Jak wskazuje literatura dotycząca efektywnego wykonywania zadań przywódczych, niemal najistotniejszą z cech okazuje się sumienność badanych. Wśród podoficerów Sił Powietrznych wyniki w tej podskali osiągają poziom wysoki ( $M=36,83$ , 7 sten). W związku z powyższym, żołnierze są osobami wysoce zorganizowanymi, wytrwałymi i nastawionymi na cel. Silnie zadaniowe podejście jest zdecydowanie konieczne w służbie wojskowej, przy wielości spraw formalnych, obsłudze statków powietrznych oraz różnorodności działań. Równocześnie, nie obserwuje się u podoficerów nadmiernego perfekcjonizmu, który jest zjawiskiem negatywnym wynikającym ze znacząco podwyższonej sumienności. W badaniach wykazano, iż wysokie poczucie kompetencji przywódczych występuje w przeważającej większości u osób posiadających subiektywne poczucie zdolności do realizacji zadań dowódczych (blisko co piąty respondent z poczuciem dobrego przygotowania i tylko 4% w grupie przeciwnej uzyskało wysokie wyniki w podskali sumienność).

Odnosząc wyniki badań do doświadczeń opisanych w literaturze przedmiotu można wskazać, iż profil osobowości badanych podoficerów jest bardzo zbliżony do opisanych



w dotychczasowych badaniach. W badaniu prowadzonym przez M. Basińską i A. Dreasa (2011) na grupie oficerów Wojska Polskiego służących w Warszawie i Bydgoszczy, zaprezentowano następujące wyniki: neurotyczność – 4 sten (M=4,23), ekstrawersja – 7 sten (M=6,56) otwartość na doświadczenie – 5 sten (M=5,36), ugodowość – 6 sten (M=5,73) oraz sumienność 7 sten (M=6,71). Profil jest niemal zupełnie zbieżny z uzyskanym w badaniu własnym – jedynie poziom neurotyczności jest nieznacznie wyższy (o 1 próg stenowy). Podobnie, w badaniach żołnierzy wyjeżdżających na misje wojskowe (Karakiewicz i in., 2018) – wyniki kształtowały się następująco: Neurotyczność – 4 sten (M=3,873), ekstrawersja – 7 sten (M=7,0), otwartość na doświadczenie – 5 sten (M=5,225), ugodowość – 6 sten (M=5,451) oraz sumienność – 7 sten (M = 7,157). Na uwagę zasługuje poziom neurotyzmu, który jest nieco niższy u uczestników misji. Wiąże się to zapewne z gotowością do działań na polu walki. Poza tym całość profilu uzyskanego w niniejszych badaniach empirycznych jest bardzo spójna z literaturą neurotyczności (Mokrzycki, 2021). Jest to zapewne związane z procesem wstępnej selekcji kandydatów na żołnierzy zawodowych, którzy muszą prezentować określoną sylwetkę psychologiczną, aby uzyskać pozytywną weryfikację w tym zakresie.

Drugim z wybranych uwarunkowań psychospołecznych, jaki analizowano w ramach niniejszej dysertacji są wartości życiowe żołnierzy. Funkcjonowanie w środowisku służby, ściśle związane z przekazywaniem wartości opartych na odpowiedzialności, etyce, patriotyzmie i służbie Ojczyźnie, wzbudza ciekawość, jak kształtuje się obecna hierarchia wartości żołnierzy zawodowych. Czas silnego konsumpcjonizmu zmienia podejście do tradycyjnych zasad i wzbudza konflikt aksjologiczny (Bodziany, Milczanowska, 2012). Pojęcie wartości życiowych zostało zoperacjonalizowane w oparciu o koncepcję Autodeterminacji T. Kassera i R. Ryana, rozwiniętą przez F. Grouzeta i współpracowników (2005). W ten sposób, uzyskano dwie płaszczyzny wyników – czteroczynnikową, globalną oraz jedenastoczynnikową, szczegółową. Analizy wyników wskazują, że podoficerowie Sił Powietrznych preferują dążenie do wartości opartych na relacjach społecznych (M=4,21 w skali 1-5 pkt), czyli dążeniu do rozwoju więzi w oparciu o wzajemnie zaangażowanie oraz zaufanie. Nieco mniej istotne są dla badanych wartości związane z harmonią psychofizyczną (M=4,16) – czyli dążeniem do utrzymania właściwego poziomu w zakresie zdrowia fizycznego i psychicznego, niezbędnych do właściwego radzenia sobie w różnorodnych życiowych sytuacjach. Kolejna grupa wartości to cele związane z zaspokojeniem materialnym (M=3,47). Żołnierze nie koncentrują się zatem na wyłącznym uzyskiwaniu zasobów

finansowych oraz utrzymaniu przekonania, że należą do osób majątnych i wpływowych. Najmniej znaczące są dla badanych wartości odnoszące się do rozwoju duchowego (M=3,22). Podoficerowie Sił Powietrznych w niewielkim stopniu potrzebują zatem odpowiedzi na pytania egzystencjalne, zagłębiając się w zagadnienia duchowości czy filozofii. Co ważne, zbiorcze przedstawienie wyników pozwala na dostrzeżenie pewnych całościowych trendów u badanych. Warto pamiętać, że wartości życiowe stanowią bardzo indywidualną charakterystykę. Wyniki na tej płaszczyźnie są bardzo zbliżone do analiz dokonanych w 2021 r. (Jagiełło, 2021), gdzie badani żołnierze zawodowi najwyżej w hierarchii usytuowali wartości zorientowane na relacje społeczne, harmonię psychofizyczną, następnie rozwój duchowy i zaspokojenie materialne (zmiana dotyczy zatem dwóch ostatnich grup). Ponadto, cele nakierowane na stabilność i harmonię oraz rozwój społeczny podkreślają również wyniki analiz prowadzonych wśród pilotów wojskowych (Bera, 1999, Piskorz, 2012).

Na poziomie szczegółowym, hierarchia wartości żołnierzy zawodowych prezentuje się następująco: zdrowie (M=4,24), poczucie przynależności (M=4,20), samoakceptacja (M=4,17), wspólnotowość (M=4,09), bezpieczeństwo (M=4,07), hedonizm (M=3,91), konformizm (M=3,62), pieniądze (M=3,40), duchowość (M=3,32), wizerunek (M=3,23) oraz popularność (M=3,05). W odniesieniu do wymiarów zaproponowanych przez Grouzeta i współpracowników (2005), żołnierze preferują wartości skoncentrowane na sobie oraz wewnętrzne, usytuowane w ćwiartce zaznaczonej na poniższej ilustracji (Rysunek 22).



**Rysunek 22.** Model kołowy celów życiowych z zaznaczonym fragmentem dominujących wartości u badanych żołnierzy. Źródło: opracowanie własne na podstawie Grouzet i in., 2005, s. 65.

Zdrowie, rozumiane szeroko jako troska o własną kondycję psychiczną i fizyczną, znajduje się na pierwszym miejscu hierarchii wartości żołnierzy. Co siódmy badany uzyskał w tym zakresie wyniki wysokie, a trzech na czterech badanych – wyniki przeciętne. Warto wskazać, iż poziom tej wartości jest zależny od liczby lat stażu dowódczego, o niskiej ale wyraźnej sile ( $V$  Cramera = 0,320). Zdecydowanie, jako bardzo istotna wartość postrzegana jest u osób ze stażem 1-3 lata oraz 16-20 lat, gdzie jeden na pięciu żołnierzy uzyskał w tym zakresie wyniki wysokie. Służba wojskowa, związana z nieustanną kontrolą stanu zdrowia (egzaminacje ze sprawności fizycznej, orzecznictwo podczas Komisji Lekarskich – okresowych, wstępnych i okolicznościowych) sprawiają, że utrata sprawności psychofizycznej może powodować utratę stanowiska pracy, a nawet brak zdolności do dalszej służby.

Druga z wartości – poczucie przynależności – to dążenie do utrzymania dobrych więzi w społeczeństwie. Obejmuje zarówno relacje z bliskimi, jak również przyjaciółmi czy współpracownikami. Kolektywizm i wspólnotowość, jakie cechują środowisko służby wojskowej wiążą się z budowaniem relacji w małych grupach zadaniowych – drużynie, plutonie, kompanii. Świadomość tożsamości z grupą pozwala niejednokrotnie na głębsze zaangażowanie w zadania, stawiane przed żołnierzami. W zakresie poczucia przynależności aż 83,9% uzyskało wyniki przeciętne i 6,3% - wysokie. Czwarta z wartości – wspólnotowość – pozostaje z nią w ścisłej zależności. Tutaj, proporcja jest nieco odmienna – ponad  $\frac{3}{4}$  badanych uzyskało w tym zakresie wyniki przeciętne i 8,4% - niskie. Na szczycie hierarchii wartości badanych podoficerów znalazła się także samoakceptacja – czyli postrzeganie siebie jako osoby autonomicznej i kompetentnej. Trzech na czterech badanych osiągnął wyniki przeciętne, a co blisko co dziewiąty – wysokie. Samoakceptacja, a zatem zaufanie do samego siebie jest niezwykle istotne w realizacji zadań związanych dbałością o bezpieczeństwo ludzi. Wartość ta zmienia się wraz z wiekiem, najwyższy jej poziom notuje się w grupie 26-30 letnich żołnierzy (wyniki wysokie u blisko  $\frac{1}{4}$  grupy), następnie maleje stopniowo aż do 37% wyników niskich u osób powyżej 46 roku życia. Być może, potrzeba zaufania do siebie wiąże się z prawidłowością rozwojową, gdy u progu samodzielności i pełnej odpowiedzialności, podczas zakładania rodzin, obejmowania obowiązków w macierzystej jednostce wojskowej wartości związane z poczuciem własnej kompetencji wydają się pełnić dużą rolę. Tak przedstawiona hierarchia celów jest porównywalna do wyników, opisanych w literaturze przedmiotu. Przede wszystkim, badani żołnierze na pierwszym miejscu umieszczają wartość zdrowia (Molesztak 2002, za: Molesztak, 2012). Porównanie dokonane w oparciu o klasyfikację

S. Kisiela ukazuje, że wśród żołnierzy wyjeżdżających na misje wojskowe hierarchia wartości kształtuje się następująco: wartości zdrowotne, materialne, moralne, humanistyczne, hedonistyczne, naukowe, prestiżowe, estetyczne, społeczne oraz religijne i polityczne. Żołnierze pełniący służbę w kraju postrzegają wartości nieco inaczej (Molesztak, 2012): zdrowotne, moralne, materialne, humanistyczne, naukowe, hedonistyczne, społeczne, prestiżowe, religijne, estetyczne i polityczne. Podobieństwa opierają się nie tylko na wartościach zdrowotnych – na czele struktury wartości, ale także na wynikach znacząco obniżonych w zakresie wartości religijnych, estetycznych oraz prestiżowych. Różnica obejmuje jednak dążenie do zaspokojenia materialnego oraz wartości społecznych. Jednocześnie, wyjaśnić to może różnorodność operacjonalizacji wartości w odmiennych kwestionariuszach.

Badania autorskie prowadzone przez A. Molesztak (2012), wykonane w oparciu o Listę Wartości Osobistych ujawniają, iż na pierwszym miejscu badani umieszczają dobre zdrowie, sprawność fizyczną i psychiczną, następnie miłość, przyjaźń, radość, zadowolenie, inteligencję i bystrość umysłu, wiedzę i mądrość, bogactwo, majątek, odwagę i stanowczość, poczucie humoru, dowcip, dobroć, delikatność, ładny wygląd i prezencję. Wyniki są tożsame z uzyskanymi w ramach badań własnych.

Interesujące zmiany w listach wartości na przestrzeni lat ukazuje H. Spustek (2012), wymieniając następującą listę wartości – rok 1992: odpowiedzialność, zdyscyplinowanie, dbałość o podwładnych, sprawiedliwość, godność i honor, odwaga, uczciwość, koleżeństwo, patriotyzm, operatywność, prawdomówność i tolerancja. W 2005 roku hierarchia ukształtowana była następująco: odpowiedzialność, dbałość o podwładnych, zdyscyplinowanie, rzetelność, honor, operatywność, wytrwałość, pracowitość, lojalność. To raczej lista cech, które – w opinii autora – muszą zostać zmodyfikowane w ramach edukacji aksjologicznej podchorążych z uwagi na zanik wartości: sprawiedliwości, koleżeństwa, patriotyzmu.

Badania dokonane przez A. Jagiełło (2021), dokonane narzędziem IAŻ prezentuje następującą strukturę celów życiowych żołnierzy: zdrowie, poczucie przynależności, samoakceptacja, wspólnotowość, hedonizm, bezpieczeństwo, konformizm, bogactwo i duchowość, wizerunek oraz popularność. Układ jest niemal tożsamy, ze zróżnicowaniem w obszarze wartości bezpieczeństwa i hedonizmu. W dalszych badaniach, warto przyjąć jedną metodę badawczą i dokonać pomiaru szerszej grupy żołnierzy zawodowych, celem umożliwienia porównań między korpusami.

Inspiracje środowiskiem biznesu i zarządzania zasobami ludzkimi skłoniły do postawienia pytania o dominujące style rozwiązywania konfliktów przez podoficerów Sił Powietrznych. Badania normalizacyjne, przeprowadzone w latach 2002-2005 (Schaubhut, 2007) umożliwiają odniesienie średnich w poszczególnych podskalach do ogólnej populacji USA.

Badani podoficerowie Sił Powietrznych preferują styl oparty na współdziałaniu ( $M=7,17$ ), co stanowi wynik przeciętny w odniesieniu do norm standaryzacyjnych. Dla żołnierzy konflikt jest zatem płaszczyzną do wypracowania innowacyjnych rozwiązań, pozwala zaspokoić w maksymalnym stopniu potrzeby partnerów sporu. Takie działania możliwe są dzięki wysokiemu poziomowi współpracy i asertywności u żołnierzy. Zdecydowanie, styl ten jest uznawany za najbardziej konstruktywny – brak w nim bowiem personalnej niechęci i lęku, pojawia się natomiast dążenie do podtrzymania merytorycznej płaszczyzny porozumienia. Niemal powszechnie badani ujawniają przeciętny i zaledwie 8,4% wysoki wynik w zakresie tej zmiennej.

Kompromis w grupie żołnierzy określany jest jako styl wspomagający. Wynika z faktu, iż współdziałanie – i związane z nim efekty nie są możliwe do osiągnięcia w każdym z konfliktów. Zdarza się, że każda ze stron musi częściowo zrezygnować z własnych dążeń w celu uzyskania porozumienia. Średni wynik żołnierzy ( $M=6,19$ ) mieści się w granicach poziomu umiarkowanego – w odniesieniu do danych znormalizowanych. Istotnie częściej na styl kompromisu decydują się badani mężczyźni (u kobiet co czwarta uzyskała wyniki niskie, a u mężczyzn jedynie 3% grupy). Zależność ma istotny statystycznie charakter.

Rywalizacja, jako trzeci pod względem częstości wśród stylów rozwiązywania konfliktów, oznacza dążenie do uświadomienia przeciwnikowi sporu własnej racji, nawet za cenę utrzymania poprawnych relacji z drugą osobą. Średnia wyników 5,97 mieści się w granicach wartości przeciętnych. Blisko 90% badanych uzyskało przeciętne wyniki w zakresie niniejszej podskali. Wydaje się zatem, że styl intuicyjnie przypisywany do sylwetki żołnierza zawodowego – związany z wysoką dyrektywnością i narzucaniem własnego zdania – nie jest preferowany przez podoficerów.

Czwartym stylem jest dostosowanie, z wynikiem średnim  $M=5,44$  – pozostającym w granicach przeciętnych. Żołnierze nie są skłonni do ulegania innym w sporach, tylko w celu podtrzymania właściwych relacji społecznych. To pozytywna informacja dla zespołów zadaniowych, które nie są efektywne w sytuacji stosowania stylu

dostosowania. Wówczas, zamiast pracy nad nowym rozwiązaniem pozostawałaby jedynie akceptacja propozycji zaprezentowanych przez drugą stronę.

Najniżej podoficerowie ocenili styl unikania ( $M=5,08$ ) – wynik jest na poziomie przeciętnym. Postawa oparta na ignorowaniu konfliktu prowadzi do narastania sytuacji spornych, frustracji oraz pogorszenia zasad współpracy. Podoficerowie odwołują się do niego jedynie sporadycznie – poziom wysoki przejawia w tym zakresie jedynie 4,2% grupy.

Literatura przedmiotu nie prezentuje wyników badań stylów rozwiązywania konfliktów, dotyczących żołnierzy zawodowych. Z uwagi na powyższe, uzyskane rezultaty badań zostały porównane wyłącznie do grup normalizacyjnych. Ponadto, w odpowiedzi na hipotezę dotyczącą związku między poczuciem kompetencji przywódczych i stylami rozwiązywania konfliktów, przywołane zostaną wyniki menadżerów różnych szczebli i kultur, dotyczące dominujących i wspomagających stylów rozwiązywania konfliktów.

Ostatnim z wybranych uwarunkowań psychospołecznych była samoocena badanych, określona na podstawie kwestionariusza Samooceny SES Rosenberga. Średnia wyników w badanej grupie wyniosła  $M=31,49$ , co w odniesieniu do norm standaryzacyjnych (Łaguna, Tabaczek, Dzwonkowska, 2007) nieco przewyższa próg średniej normalizacyjnej, nadal sytuuje wyniki w granicach przeciętnych. Wśród badanych podoficerów, wyniki niskie w odniesieniu do grupy badanej) uzyskał co ósmy żołnierz, a przeciętne blisko  $\frac{3}{4}$  respondentów. Oznacza to, że podoficerowie Sił Powietrznych przejawiają umiarkowany poziom samooceny, wskazujący na poczucie własnej kompetencji, a równocześnie nie stanowiącej nadmiernie optymistycznych i nierealistycznych wyników. W budowaniu zespołów zadaniowych jest to niezwykle istotne – z uwagi na fakt, iż zależnie od poziomu samooceny dostosowywane są metody i techniki rozwiązywania problemów. Zaniżona samoocena (przewaga wyników niskich) wskazywałaby na przeciążenie emocjonalne badanych i brak wiary we własne możliwości. Wyniki nadmiernie wysokie mogłyby wiązać się z brakiem samokrytycyzmu i nieumiejętnością współpracy, przyznawania się do popełnionych błędów oraz chęci doskonalenia. W analizach wykazano ponadto istotną statystycznie zależność między poziomem samooceny a trzema grupami zmiennych niezależnych pośredniczących: wiekiem, stażem dowódczym oraz stażem służby. Zdecydowanie wyższa samoocena charakteryzuje osoby młodsze aniżeli bardziej doświadczone, starsze. Co trzeci żołnierz w wieku 26-35 lat uzyskał w tym zakresie wyniki wysokie, podczas gdy w kolejnych grupach wiekowych wzrasta liczba wyników na poziomie niskim.

**Trzeci problem badawczy, dotyczył określenia zależności między poziomem kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych a wybranymi psychospolecznymi uwarunkowaniami funkcjonowania zawodowego.** Pierwsze z pytań badawczych w obszarze dotyczącym współzmienności sformułowano w następujący sposób: „**Jaki jest związek między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych podoficerów Sił Powietrznych a cechami osobowości?**”

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, w odpowiedzi zaproponowano następującą hipotezę badawczą: *Wysoki poziom kompetencji przywódczych współwystępuje z wysokim poziomem sumienności, ekstrawersji i niskim poziomem neurotyczności w badanej grupie.*

Zakładano, że kompetencje przywódcze związane z koniecznością współpracy w licznych zespołach, będą wymagać wysokiego poziomu ekstrawersji. Liczba i różnorodność zadań, związana z dokumentacją, działaniem w ścisłym reżimie czasowym wymagają wysokiego poziomu sumienności, zaś konieczność szybkiej adaptacji, działania związane z zagrożeniem poczucia bezpieczeństwa wymagałyby niskiego poziomu neurotyczności badanych. Wyniki jednoznacznie potwierdziły przyjęte założenia badawcze i ujawniły dwie dodatkowe, nieprzewidywane dotychczas korelacje. Wysoki poziom kompetencji przywódczych koreluje na poziomie istotnym statystycznie z każdą z cech osobowości. Najsilniejsza dodatnia korelacja dotyczy ekstrawersji, nieco niższy wskaźnik dotyczy sumienności. Oznacza to, że – zgodnie z przyjętym założeniem – wzrost wyników w zakresie powyższych cech wiąże się ze wzrostem ogólnego poziomu kompetencji przywódczych, posiadając dość wysoką zdolność do przewidywania wyników. Ponadto, poziom neurotyczności wykazuje umiarkowaną ujemną korelację. Zatem, osoby stabilne emocjonalnie, zdolne do tolerancji negatywnych emocji istotnie częściej osiągają wysokie wyniki w zakresie kompetencji przywódczych. Dwie dodatkowe zależności, to dodatnie związki o słabym nasileniu z cechami ugodowości i otwartości na doświadczenie. Osoby życzliwe, nastawione na współpracę, a także otwarte na nowe doznania intelektualne, ciekawe poznawczo i zdolne do niekonwencjonalnego myślenia istotnie częściej będą radzić sobie z obowiązkami przywódczymi na zajmowanych stanowiskach. Współzmiennność zawarta w hipotezie badawczej powtarza się na każdej szczegółowej płaszczyźnie kompetencji przywódczych – pozostając najsilniejsza dla obszaru skuteczności osobistej, a najsłabsza – efektywności zespołowej.

Porównując uzyskane dane z wynikami metaanalizy dokonanych przez T. Judge i in. (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002) okazuje się, że wyniki potwierdzają dość silny

związek cech przywódczych z poziomem ekstrawersji, następnie dla sumienności, otwartości na doświadczenie i neurotyczności, a najmniejszy – dla ugodowości. Uzyskane dane są także zgodne z zaproponowanym przez M. Kraczlę (2017) profilem osobowości dobrego menadżera – wysoki poziom otwartości na doświadczenie, ekstrawersji oraz neurotyczności pozwala przewidzieć efektywność zachowań menedżerskich. Różnica we wskaźnikach może wynikać z faktu, iż dla żołnierzy zawodowych realizujących zadania dowódców, zdecydowanie bardziej istotna okazuje się być cecha ugodowości aniżeli otwartość na doświadczenie – z uwagi na bardzo ustrukturyzowane środowisko służby.

Badania prowadzone w środowisku wojskowym akcentują podobną zależność. Kandydaci na oficerów, prezentujący pożądany profil osobowości z uwagi na realizację zadań przywódczych powinni odznaczać się wysokim poziomem sumienności, ekstrawersji oraz niskimi wynikami w zakresie neurotyczności (Mokrzycki, 2021).

Wyniki badań potwierdzają zatem zależność między cechami osobowości a poziomem kompetencji przywódczych. Potwierdza to założenia teorii cech, stojących u podstaw współczesnych koncepcji przywódczych. Faktem jest jednak, iż cechy nie determinują efektywności w tym zakresie – brak jest bowiem bardzo silnych korelacji, a pozostają w obszarze wyników umiarkowanych i wysokich. To pozwala więc przyjąć tezę ujawnioną przez J. Aidara (2007), iż kompetencje przywódcze nie są dziedziczone, ale podlegają doskonaleniu w ramach szkoleń.

**Druga hipoteza badawcza zakładała, iż wysoki poziom kompetencji przywódczych współwystępuje z preferowaniem wartości związanych z rozwojem relacji społecznych.** Mając na uwadze, iż wartości życiowe stanowią jeden z najważniejszych wyznaczników efektywnego funkcjonowania menadżerów na zajmowanych przez nich stanowiskach (Bruno, Lay, 2008). Przyjęte założenie wynika z faktu, iż cele życiowe decydują o ukierunkowaniu świadomej działalności człowieka, determinując ludzkie zachowanie. Hipoteza, w wyniku dokonania analiz w oparciu o strukturę wartości czteroczynnikową i jedenastoczynnikową, w pełni potwierdziła się. Dodatkowo, dostrzeżono inne, istotne statystycznie korelacje między zmiennymi.

Jak wynika z badań, każda z grup wartości (ujęcie czteroczynnikowe) koreluje na poziomie istotnym statystycznie z poziomem kompetencji przywódczych. Najsilniejsze związki dodatnie, o umiarkowanej sile zależności wykazano dla wartości związanych z harmonią psychofizyczną, nieco niższe dla relacji społecznych. Oznacza to, że z dużym prawdopodobieństwem można przypuszczać, iż osoby ceniące wysoko dążenie



do utrzymania prawidłowych więzi z ludźmi, a także koncentrujące się na rozwoju wewnętrznym i dbałości o swoje zdrowie istotnie częściej uzyskują wysokie wyniki w zakresie kompetencji przywódczych. Znacznie słabsze zależności, przy założeniu progu istotności zaobserwowano w zakresie wartości zorientowanych na zaspokojenie materialne oraz rozwój duchowy. A zatem, podczas rozmów selekcyjnych dotyczących zajmowania stanowisk dowódczych warto zwracać uwagę na preferowanie wartości – koncentracja na budowaniu relacji, pogłębianiu wiedzy o sobie oraz troska o własną sprawność fizyczną są znacznie lepszym prognostykiem efektywnego przywództwa aniżeli skoncentrowanie na zaspokojeniu materialnym czy odpowiedzi na pytania egzystencjalne. Powyższa zależność ujawnia się w niemal każdym z obszarów kompetencyjnych. Jedynie dla tożsamości społecznej i kulturowej, dwie korelacje o najniższej sile nie osiągają wymaganego progu istotności statystycznej.

Rozróżnienie jedenastoczynnikowe ukazuje najsilniejszą dodatnią korelację ogólnego poziomu kompetencji przywódczych z poziomem samoakceptacji. Nieco niższe zależności ujawniono dla wartości wspólnotowość, przynależność oraz zdrowie. Na poziomie szczegółowym, zaskakujący jest wzrost znaczenia samoakceptacji dla ogólnego poziomu kompetencji przywódczych. Prawdopodobnie, poczucie własnej kompetencji, sprawczości oraz zdolności do realizacji powierzonych zadań jest niezbędnym warunkiem do sprawnego wykonywania obowiązków dowódczych. Może to wynikać z faktu, iż – jak wskazał Elon Musk, współzałożyciel Tesla Motors: „*Myśl, jak wszystko zrobić lepiej i poprawiaj sam siebie*”. Jedynie osoby samokrytyczne, potrafiące przyznać się do błędu oraz nieustannie rozwijające się będą w stanie doskonale poradzić sobie z wyzwaniem przywództwa. Równocześnie, wartości związane z rozwojem relacji społecznych – zgodnie z przewidywaniami zawartymi w hipotezie badawczej, mogą stanowić prognostyk poziomu kompetencji przywódczych z ponad 40% prawdopodobieństwem trafności.

Z uwagi na fakt, iż brak jest polskich badań dotyczących związku preferowanych wartości z kompetencjami przywódczymi, wyniki badań odniesiono do środowiska cywilnego, biznesowego. Należy jednak pamiętać, iż doniesienia z badań są bardzo niejednoznaczne i uzależnione od kultury społecznej, organizacyjnej i konceptu teoretycznego, w ramach którego prowadzone są badania. Według L. Bruno i E. Lay, efektywni przywódcy cenią bardziej wiedzę oraz wartości materialne aniżeli społeczne i estetyczne, co stoi w sprzeczności ze zgromadzonymi danymi. Równocześnie, R. Prada-Ospina, R. Zarate-Torres i F. Rey (2020) na podstawie własnych badań prezentują pogląd, iż przywództwo transformacyjne wiąże się z wartościami takimi jak: uczciwość,

duchowość, dążenie do osiągnięć, a nie bogactwo czy prestiż. Tutaj występuje pewna zgodność – popularność jako wartość nie korelowała na poziomie istotnym statystycznie z żadnym wymiarem kompetencji przywódczych u podoficerów Sił Powietrznych. Faktem jest, że efektywne przywództwo wymaga spójności wartości osobistych z celami organizacji. Wyniki badań potwierdzają niniejszą tezę – zgodnie z założeniami Kodeksu Honorowego Żołnierza Wojska Polskiego, żołnierz zawodowy zobowiązany jest do koncentracji na rozwoju własnym, uczciwości, koleżeństwie, lojalności i odwadze – a powyższe cechy koncentrują się wokół wartości samoakceptacji, przynależności i wspólnotowości.

**Trzecie z pytań badawczych dotyczyło zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a stylem rozwiązywania konfliktów, preferowanym przez badanych.** *Przyjęto, że wyższy poziom kompetencji przywódczych współwystępuje ze stylem skoncentrowanym na współdziałaniu i kompromisie.* Założenie wynika z faktu, iż zarządzanie zasobami ludzkimi coraz częściej dostrzega konieczność zaakceptowania konfliktu jako ważnej płaszczyzny działań liderów (Chandolia, Anastasiou, 2020, Schroeder, 2015, Darling and Walker, 2001).

Na podstawie wyników dokonanych badań okazało się, że hipoteza badawcza nie potwierdziła się. Na poziomie ogólnym i w poszczególnych obszarach występują jedynie dwie istotne statystycznie zależności: poziom kompetencji przywódczych wzrasta wraz ze wzrostem preferencji stylu unikanie oraz maleje wraz ze wzrostem preferencji stylu kompromis. Zaobserwowane zależności mają niewyraźny charakter i należy interpretować je z bardzo dużą ostrożnością. Wydaje się zatem, że osoby dążące do ignorowania sytuacji konfliktowych powinny lepiej radzić sobie w zadaniach przywódczych, a preferowanie rozwiązań kompromisowych nie sprzyja efektywności w tym zakresie. Na poziomie szczegółowym, najsilniejsza zależność – o tym samym kierunku ujawniona została dla obszaru skuteczności zawodowej.

Odnosząc dokonane obserwacje do literatury przedmiotu trudno o jednoznaczne porównania. Przede wszystkim, badania prowadzone przez T. Saeed i współpracowników (Saeed, Almas, Anis-u-Haq, Niazi, 2014) są zgodne pod względem preferencji stylu opartego na współdziałaniu u osób dowodzących w idei transformacyjnej (zachęcając do zmian). Jednakże, mimo dominacji tego stylu zarządzania konfliktami, zależność nie osiągnęła poziomu istotnego statystycznie. Z kolei styl zwany leseferyzmem (pozostawianiem spraw „własnemu biegowi”) wykazywał współzmiennność ze stylem skoncentrowanym na unikaniu (Ibrahim, El-Shaer, El-Sayed (2015)). Wyniki są także

w opozycji do pomiarów dokonanych wśród dyrektorów szkół, gdzie styl współdziałania i kompromisu uznane były za najbardziej efektywne dla właściwego zarządzania organizacją (Chandolia, Anastasiou, 2020). Interesujące badania zostały dokonane przez A. Riasia i N. Asadzadehb (2015), gdzie wykazano słabą zależność pozytywną między stylem skoncentrowanym na dostosowaniu a efektywnym zarządzaniem ( $p < 0,05$ , współczynnik 0,263). W przywołanym badaniu, podobnie jak w niniejszej rozprawie, respondenci preferowali styl skoncentrowany na rywalizacji, nieco niżej ocenili kompromis, dostosowanie, współdziałanie i unikanie.

W związku z tym, iż hipoteza badawcza nie potwierdziła się, warto dokonać analizy kultury organizacyjnej środowiska wojskowego. Pomocne w tym celu może okazać się rozróżnienie zaproponowane przez K. Cameron i R. Quinn (2015). Być może w badaniach dotyczących stylu rozwiązywania konfliktów, zmienną pośredniczącą i różnicującą będzie właśnie rodzaj kultury organizacyjnej i preferowane w niej style rozwiązywania konfliktów przez przywódców.

**Ostatnim obszarem badawczym związanym z poszukiwaniem współzmienności była ocena stopnia korelacji między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a samooceną badanych.** Przyjęto, że niski poziom samooceny będzie wykazywał istotną statystycznie zależność z niskimi wynikami w zakresie kompetencji na poziomie ogólnym. Założenie potwierdziło się, ukazując także tożsamą zależność na każdej z płaszczyzn szczegółowych. Korelacja jest dodatnia, o słabym nasileniu. Najsilniejszy związek zaobserwowano w obszarze tożsamości społecznej i organizacyjnej, zaś najslabszy dla skuteczności zawodowej. Wyniki są zgodne zdanymi opisanymi w literaturze, jednak obserwowana zależność jest nieco słabsza niż przewidywano.

W badaniach D. Fecenec (2008), zdolności przywódcze korelują na poziomie istotnym statystycznie z ogólnym poziomem samooceny znacznie silniej (wskaźnik 0,66). Równocześnie, wyniki są zgodne z obserwacjami dotyczącymi funkcjonowania społecznego badanych – wysoka samoocena pozwala na wytrwałe realizowanie celów, podejście zadaniowe pomimo porażek oraz wewnętrzną lokalizację kontroli (Kernis i in., 1989, Baumeister i in., 2003, Crocker i Park, 2004). Wyższa samoocena pozwala na otwartość w budowaniu nowych relacji, inicjowania własnych pomysłów celem rozwiązania sytuacji problemowych oraz gotowość do komunikacji bez skłonności lękowych (Baumeister, 1999). Równocześnie, samoocena jest znacznie słabszym

predyktorem kompetencji przywódczych aniżeli osobowość badanych. Niemniej, nie można bagatelizować jej roli podczas selekcji kandydatów do stanowisk dowódczych.

**Ostatnim z przyjętych celów szczegółowych, jakie przyświecały analizom badawczym przedstawionym w niniejszej dysertacji, było ukazanie praktycznych działań, które – w oparciu o zgromadzony materiał badawczy – wpłyną na poprawę efektywności wykonywania zadań przywódczych przez podoficerów Sił Powietrznych.**

Wśród najważniejszych działań wykazano:

1. Mając na uwadze, iż wykazano istotne statystycznie zależności w obszarze niemal każdego z wybranych uwarunkowań psychospołecznych, warto wykorzystać wiedzę w procesach selekcji podoficerów do pełnienia etatowych stanowisk dowódczych. Jako pierwszą, z uwagi na siłę zależności należy rozważyć profil osobowości badanych, ze szczególnym uwzględnieniem wysokich wyników w zakresie ekstrawersji i sumienności oraz niskich w obszarze neurotyczności. Poziom otwartości na doświadczenie oraz ugodowości warto traktować jako zmienne wspomagające. W drugiej kolejności, znaczące może okazać się znaczenie samooceny badanych oraz pomiar poczucia kompetencji do działań dowódczych. Podczas rozmowy, należy ponadto zwrócić uwagę na strukturę wartości badanych – akcentując szczególnie wartości oparte na harmonii psychofizycznej i relacjach społecznych (samoakceptacja, przynależność, wspólnotowość, zdrowie). W ten sposób już podczas rozmów można dokonać szerszej diagnozy i predykcji efektywności działań na stanowisku dowódczym przez żołnierza zawodowego.
2. W związku z faktem, iż kompetencje w zakresie języka angielskiego stanowią jednoznacznie słabą stronę badanych (w percepcji badanych), warto zachęcać podoficerów do korzystania z kursów STANAG 6001, inicjować spotkania z żołnierzami NATO pełniącymi służbę w okolicznych jednostkach wojskowych oraz promować znajomość języka angielskiego jako znaczącą umiejętność dla rozwoju środowiska żołnierzy zawodowych.
3. W odpowiedzi na niskie wyniki w obszarze radzenia sobie ze stresem, warto prowadzić oddziaływania profilaktyczne nakierowane na rozumienie zjawiska stresu, analizę czynników stresowych w środowisku służby. Jest to możliwe dzięki cyklicznym szkoleniom z zakresu profilaktyki i dyscypliny wojskowej, gdzie podczas spotkań z psychologiem – konsultantem dowódcy ds. profilaktyki psychologicznej żołnierze mogą poznawać zagadnienia związane z Ostrą Reakcją Stresową, Zespołem Stresu Pourazowego, stresem przewlekłym oraz somatyzacją.

Warto rozszerzać działania o treningi relaksacyjne (dla żołnierzy chętnych do podejmowania takich działań). Ponadto, wskazywanie na rolę psychologa w jednostce wojskowej może wspomóc osoby zmagające się z kryzysem w sprawnym powrocie do efektywnego funkcjonowania.

4. Warto podejmować działania nakierowane na szkolenia warsztatowe dla podoficerów, którzy obejmują obowiązki dowódcze. Podczas szkoleń zasadnym jest zapoznanie z procedurami i regulaminami i aktami prawnymi dotyczącymi kompetencji dowódcy, ale także omówienie zasad właściwego motywowania żołnierzy, elementów sprawnej komunikacji oraz samokontroli emocjonalnej. Podczas spotkań, warto poświęcić więcej uwagi roli podoficera w profesjonalnym funkcjonowaniu Sił Zbrojnych – żołnierza nie tylko jako specjalisty, ale także jako dobrego lidera w zespole. Podczas szkoleń, należy podkreślać rolę podoficera jako wychowawcy, który poprzez swoją postawę przekazuje obraz żołnierza zawodowego, prowadzi poprzez istotne w środowisku wojskowym wartości oraz powinien stawać się autorytetem dla początkujących adeptów sztuki wojskowej. Jego zapał, zaangażowanie i zmotywowanie będzie jednoznacznie pozytywnie wpływać na młodych żołnierzy.
5. Ponadto, warto w obszarze opiniowania podoficerów na stanowiskach dowódczych warto odnieść się do obszarów zawartych w modelu kompetencyjnym. W ten sposób dowódcy będą coraz bardziej świadomi własnych ograniczeń i zasobów, oraz będą mogli rozwijać określone kompetencje istotne na zajmowanych przez nich stanowiskach.

Dalsze działania badawcze, mogące poszerzyć dokonane obserwacje warto skupić wokół następujących działań:

1. W pierwszej kolejności, warto dokonać porównań w zakresie samooceny kompetencji przywódczych metodą oceny 360 stopni. Poprzez dokonanie szerokiej oceny podoficera w ramach jednego narzędzia badawczego, możliwym będzie wzrost obiektywizmu pomiaru – wówczas przedmiotem badań będą rzeczywiste kompetencje, a nie jedynie samoocena badanych. Faktem jest, iż zgodnie z Regulaminem Ogólnym Sił Zbrojnych RP, Podwładny nie powinien oceniać przełożonego, Jednakże, w ramach kultury bezpieczeństwa zaczerpniętej z lotnictwa – Just Culture – ocenę można potraktować jako informację zwrotną, która ma pomóc w podniesieniu kompetencji przełożonych, jako element procesu ich samodoskonalenia. Przeprowadzenie takich badań pozwoli także poznać

- współmienność samooceny własnych kompetencji z postrzeganiem stylów dowodzenia przez podwładnych.
2. Z uwagi na niepotwierdzoną hipotezę badawczą dotyczącą korelacji stylu rozwiązywania konfliktów przez żołnierzy z ogólnym poziomem kompetencji przywódczych, warto włączyć do badań zmienną kultury organizacji (Cameron, Quinn, 2015) lub stylu zarządzania (narzędzie WERK). Być może kategoryzacja badanych z uwagi na styl dowodzenia lub uchwycenie prawidłowości związanej z kulturą organizacji umożliwi dostrzeżenie bardziej istotnych różnic lub interpretację zaobserwowanych korelacji. Ponadto, poszerzenie grupy o większy odsetek podoficerów może pozwolić na zaobserwowanie bardziej istotnych zależności między zmiennymi.
  3. Z uwagi na wieloaspektowość pojęcia kompetencji przywódczych, warto rozważyć analizę innych uwarunkowań psychospołecznych, takich jak: poziom dyrektywności (SKALA „D”), poziom impulsywności (IVE), poziom inteligencji emocjonalnej (INTE), poziom kompetencji społecznych (KKS, PROKOS), osobowość w modelu MBTI. Analiza kolejnych potencjalnych korelatów kompetencji przywódczych (wraz z zaproponowanymi narzędziami badawczymi) pozwoli na dobór metod o wyższym współczynniku predykcji podczas selekcji kandydatów do pełnienia funkcji przywódczych.
  4. Warto prowadzić prace pozwalające na adaptację narzędzi (takich jak Kwestionariusz Samooceny Kompetencji Przywódczych) do wymagań środowiska wojskowego. Specyfika środowiska wojskowego oraz zadań jakie są stawiane przez żołnierzy jest znacząco odmienna od środowisk cywilnych organizacji. Właśnie dlatego, czerpiąc inspirację z dziedziny Zarządzania Zasobami Ludzkimi, warto dokonywać adaptacji i normalizacji narzędzi jakie odnoszą się do potrzeb związanych ze służbą wojskową żołnierzy zawodowych.
  5. Ponadto, zasadnym byłaby weryfikacja kompatybilności modelu kompetencyjnego z opiniami podoficerów. Model, powstając w wyniku doświadczeń długotrwałej współpracy z żołnierzami, miałby jeszcze wyższą wartość użytkową po uzyskaniu informacji od podoficerów o ważności wykazanych obszarów dla skutecznego przywództwa.

## Streszczenie

Celem niniejszej rozprawy była analiza psychospołecznych uwarunkowań kompetencji przywódczych podoficerów, służących w Polskich Siłach Powietrznych. Kompetencje przywódcze, stanowiące jeden z podstawowych wyznaczników efektywności zawodowej, zostały określone przy użyciu Autorskiego Kwestionariusza Kompetencji Przywódczych, stworzonego w oparciu o model kompetencyjny (Pawlak i in., 2000). Aspekt przywództwa analizowano w kontekście takich uwarunkowań jak: cechy osobowości (mierzone przy pomocy Kwestionariusza NEO-FFI Costy i McCrae), wartości życiowych (Indeks Aspiracji Życiowych Grouzeta), style rozwiązywania konfliktów (pomiar przy pomocy Testu Rozwiązywania Konfliktów Klimanna) oraz poziom samooceny (Skala Samooceny SES Rosenberga). Badania, prowadzone w ostatnim kwartale 2021 r. na grupie blisko 200 żołnierzy zawodowych 41. Bazy Lotnictwa Szkolnego, która z uwagi na charakter pełnionych zadań oraz kwalifikacje podoficerów była reprezentatywna dla wszystkich baz lotniczych Polskich Sił Powietrznych. W badaniu uczestniczyli podoficerowie wykonujący w swojej codziennej pracy zadania z grup: logistycznej, technicznej oraz dowódczej. Analiza wyników pozwoliła wskazać istotne statystycznie zależności między poziomem kompetencji przywódczych a wybranymi psychospołecznymi uwarunkowaniami funkcjonowania żołnierzy. Wysoki poziom kompetencji przywódczych koreluje na poziomie istotnym statystycznie z każdą z cech osobowości. Najsilniejsza dodatnia korelacja dotyczy ekstrawersji oraz sumienności oraz umiarkowana ujemna korelacja z poziomem neurotyczności. Ponadto, korelację dodatnią wykazano dla harmonii psychofizycznej oraz relacji społecznych w zakresie preferowanych wartości. Badania potwierdziły również współzmienną kompetencji przywódczych z poziomem samooceny żołnierzy. W rozprawie wskazano również na możliwe praktyczne implikacje prowadzonych badań w ramach selekcji kandydatów oraz edukacji przywódców. Ponadto wskazano, iż do mocnych stron żołnierzy należą: odpowiedzialność, kreowanie wizerunku, komunikatywność, przestrzeganie fundamentu organizacji i wyznawanych wartości oraz integrowanie zespołu. W dalszych szkoleniach warto natomiast wzmacniać takie obszary jak: działanie w środowisku międzynarodowym (w tym kompetencje językowe w zakresie j. angielskiego), wywieranie wpływu oraz odporność na stres.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, model kompetencyjny, cechy osobowości, konflikt, samoocena, wartości.

## Abstract

The aim of this dissertation was to analyze the psychosocial determinants of leadership competencies of non-commissioned officers serving in the Polish Air Forces. Leadership competencies, which are one of the fundamental indicators of professional effectiveness, were defined using the Author's Leadership Competency Questionnaire, based on the competency model (Pawlak et al., 2000). The aspect of leadership was examined in the context of conditions such as: personality traits (measured using the NEO-FFI Questionnaire by Costa and McCrae), life values (Grouzet's Life Aspirations Index), conflict resolution styles (measured using Klimann's Conflict Resolution Test), and self-esteem level (Rosenberg's Self-Esteem Scale). The research, conducted in the last quarter of 2021, involved nearly 200 professional soldiers from the 41st Training Aviation Base, which due to the nature of tasks and qualifications of the non-commissioned officers was representative of all aviation bases of the Polish Air Forces. The study involved non-commissioned officers performing daily tasks from logistics, technical, and commanding groups. The analysis of the results highlighted statistically significant relationships between the level of leadership competencies and selected psychosocial conditions of the soldiers' functioning. A high level of leadership competencies correlates statistically significantly with each personality trait. The strongest positive correlation concerns extraversion and conscientiousness, and there is a moderate negative correlation with the level of neuroticism. Moreover, a positive correlation was demonstrated for psychophysical harmony and social relationships in terms of preferred values. The research also confirmed the covariation of leadership competencies with soldiers' self-esteem level. The dissertation also points to possible practical implications of the conducted studies in the selection of candidates and leadership education. Additionally, it was pointed out that the strong aspects of soldiers include: responsibility, image creation, communication, adherence to the foundation of the organization and its values, and team integration. In further training, it is worth strengthening areas such as: operating in an international environment (including language competencies in English), influencing, and resilience to stress.

**Keywords:** leadership, competency model, personality traits, conflict, self-assessment, values.



## Bibliografia

- Adamus, W. (2005). Motywacyjna teoria ważności potrzeb, celów i wartości [W:] W. Adamus (red.), *Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*. Kraków: Krakowska Szkoła im. A. Frycza-Modrzewskiego, s. 13-40.
- Adler, A. (1986). *Sens życia*. Warszawa: PWN.
- Aidar, J. (2007). *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Aronson, E., Wilson, T., D., Akert R., M. (1997). *Psychologia Społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Aszyk, P. (1998). *Konflikty moralne a etyka*, Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Bańka, A. (2016). Motywacja osiągnięć. *Podstawy teoretyczne i konstrukcja skali do pomiaru motywacji osiągnięć w wymiarze międzynarodowym*. Poznań-Warszawa: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Baptiste, B. (2018). *The relationship between the Big Five personality traits and authentic leadership*, rozprawa doktorska, pozyskano z: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations> dnia 7.09.2021 r.
- Basińska, M. A., Dreas, A. (2011). Personality traits and types of behaviour and feelings at work of military officers in Poland, *Current Issues of Psychosomatics. Theory and Practice*, s. 159-176.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem causa better performance, interpersonal success, happiness or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 40, 1-44.
- Baumeister, R., F. (1999). The nature and structure of the self: An overview. [W:] R. F. Baumeister (red.), *The self in social psychology*, Philadelphia: Psychology Press.
- Bera, R. (1999). *Wizerunek współczesnego pilota wojskowego*. Warszawa: DWLOP.
- Bera, R. (2003). *Postawy zawodowe pilotów wojskowych w procesie restrukturyzacji Polskich Sił Powietrznych*, Warszawa: Bellona.
- Bera, S. (2016). Wartości związane z pracą zawodową pilotów wojskowych, *Annales UMCS*, 29 (4), DOI: 10.17951/j.2016.29.4.153, pozyskano dnia: 14.01.2021 r.
- Blanchard, K. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa: PWN.

- Błaszczak, M. (2018). *Przemówienie w Szef MON poinformował 29 listopada br. w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Poznaniu o szczegółach przygotowanej w Ministerstwie Obrony Narodowej „Koncepcji rozwoju korpusu podoficerów zawodowych”*, pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/obronanarodowa/nowa-koncepcja-rozwoju-korpusu-podoficerow> dnia 13.10.2021 r.
- Bodziany M., Milczanowska M. (2012). *Aksjologiczne dylematy żołnierza, czyli o konflikcie wartości w świecie konsumpcji*, CEON Repozytorium.
- Bojar, E. (2010). *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Białystok: Wydawnictwo Kompetentna Gmina.
- Bruno, L., Lay, E. (2008). Personal values and effectiveness, *Journal of Business Research*, 61(6), s.678-683, DOI:10.1016/j.jbusres.2007.06.044 pozyskano dnia 7.09.2021 r.
- Brzezińska, M. (2016). Kompetencje menedżerskie kierowników liniowych w świetle badań własnych, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 65 (1209), s. 57-71.
- Brzozowski, P. (2007). *Wzorcowa hierarchia wartości*. Lublin: Wydawnictwo PWN.
- Buksik, D. (2000). Wybrane psychologiczne teorie cech osobowości, *Seminare. Poszukiwania naukowe*, 16, s. 191-206.
- Cattell, R. B. (1950). *Personality: A systematic theoretical and factual study*, McGraw-Hill. DOI: 10.1037/10773-000.
- Chaillot, A. (2016). *Intrapsychiczne źródła samooceny: znaczenie emocji, temperamentu i poczucia zdolności do działania. Niepublikowana rozprawa doktorska*, Gdańsk.
- Chandolia, E., Anastasiou, S. (2020). Leadership and Conflict Management Style are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus, NW Greece, *European Journal of Investigation, Psychology and Education*, 10, s. 455-468, DOI:10.3390/ejihpe10010034. Pozyskano z: [www.mdpi.com/journal/ejihpe](http://www.mdpi.com/journal/ejihpe) dnia: 4.09.2021 r.
- Chlewiński, Z. (1987). *Podstawy a cechy osobowości*, Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Chrobot, P. (2017). Rola przywództwa we współczesnych Siłach Zbrojnych RP, *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 12, s.119-129.
- Cichobłaziński, L. (2008). Przyczyny konfliktów, [w:] E. Górczycka (red). *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.

- Cieciuch, J., Schwartz S. H. (2018). Pomiar wartości w kołowym modelu Schwartza. [W:] H. Gasiul (red.), *Metody badania emocji i motywacji*, Warszawa: Difin.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Covey, S. R. (1990). *Principle centered leadership*. Nowy Jork: Simon, Schuster.
- Crocker, J., Park, L. E. (2004). Reaping the Benefits of Pursuing Self-Esteem Without the Costs? Reply to DuBois and Flay (2004), Sheldon (2004), and Pyszczynski and Cox (2004). *Psychological Bulletin*, 130(3), s. 430–434. DOI 10.1037/0033-2909.130.3.430.
- Cybal-Michalska, A. (2013). *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Kraków.
- Cybal-Michalska, A. (2015a). Przywództwo – ustalenia definicyjne i sposoby rozumienia *Studia Edukacyjne*, 37, s. 23-32. DOI: 10.14746/se.2015.37.2.
- Cybal-Michalska A. (2015b). Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych, *Rocznik Lubuski*, 41, s. 89-96.
- Cybal-Michalska, A. (2015c). Przywództwo – ustalenia definicyjne i sposoby rozumienia. *Studia Edukacyjne*, 37, s. 23-32.
- Cybal-Michalska A. (2015d). Zarządzanie dla przywództwa – implikacje edukacyjne dla szkolnictwa wyższego. *Studia Edukacyjne*, 36, s. 7-17.
- Czapiński, J. (2004). Spotkanie dwóch tradycji: hedonizmu i eudajmonizmu. [w:] J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna* (s. 13 - 18). Warszawa: PWN.
- De Neve, J. E., Mikhaylov, S., Dawes, C. T., Christakis, N. A., Fowler, J. H. (2013). Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy, *The Leadership Quarterly*, 24, pozyskano z: [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000811](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000811) dnia 18.11.2021 r.
- Deci, E. L., Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27, s. 17-34.
- Denek, K. (2015). Sens wartości w systemie edukacji narodowej, *Kultura – Przemiany - Edukacja*, III, s. 13-49, pozyskano z: <https://repozytorium.ur.edu.pl/> dnia 10.01.2022
- Dróżka, W. (2001). Między potrzebą a pragnieniem: aspiracje jako czynnik rozwoju człowieka, *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis*, 8, s. 45-58.

- Dulewicz V., Higgs M. (2003). Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles, *Henley Working Paper Series*.
- Dulewicz V., Higgs M. J. (2005). Assessing leadership styles and organizational context, *Journal of Managerial Psychology*, 20, 2, s. 105-123. DOI:10.1108/02683940510579759 pozyskano dnia 26.11.2021 r.
- Dziekoński, K., Jurczuk, A. (2013). Kompetencje osobowościowe kierownika projektu [w:] T. Listwan (red.). *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, XIV, 11, s. 37-49, pozyskano z: <http://piz.san.edu.pl> dnia: 22.11.2021 r.
- Eyesenck, H. (1965). *Sens i nonsens w psychologii*. Warszawa: PWN, s. 308.
- Fecenec, D. (2008). *Wielowymiarowy Kwestionariusz Samooceny. Podręcznik*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
- Filipowicz G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa: PWE.
- Fox Cabane, O. (2012). *The Charisma Myth. How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism*, Penguin Group.
- Furmanek, W. (2013). U źródeł problematyki godności człowieka [w:] W. Furmanek (red.) *Wartości w pedagogice. Wolność, odpowiedzialność, godność we współczesnej pedagogice*, Rzeszów 2013.
- Furmanek, W. (2013). Pedagogika wobec wyzwań współczesności, *Annales UMCS*, XXVI, 1–2, s. 11-33.
- Garwolińska, M. (2018). Metodyka tworzenia oczekiwanego profilu kompetencyjnego [w:] E. Gruszecka, A. Matel, E. Kuzionko-Ochrymiuk (red.). *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. Zarządzanie organizacją, finanse, inwestycje*, Białystok: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, s. 10-21.
- Gerlach, W. (2011). Relacje edukacyjne osób dorosłych z perspektywy paradygmatu podmiotowego, *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 2(73), s. 15-23.
- Geryk, M. (2016). Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu, [w:] *Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych* (red. M. Geryk, A. Pławska), Gdańsk: WSZ, s.92-102.
- Goleman, D. (2000). Leadership that get results, *Harvard Business Review*, 78 (2).
- Goleman, D. (2002). *Inteligencja emocjonalna*, Warszawa: Media Rodzina.
- Goleman, D. Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Biznesowe Jacek Santorski.

- Gołąb, Z., Kołcz, S. (1974). *Współczesne dowodzenie wojskami*, Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Góralewska-Słońska, A. (2011). Poczucie własnej wartości jako potencjał jednostki, *Problemy Profesjologii*, 2, s. 97-112.
- Górnik-Durose M., Janiec K. (2010). *Merkantylizm psychiczny, struktura celów życiowych a poczucie dobrostanu psychicznego*, [w:] A. M. Zawadzka, M. Górnik-Durose (red.), *Życie w konsumpcji, konsumpcja w życiu. Psychologiczne ścieżki współzależności*, Sopot: GWP.
- Graber, J. (2012). Core competency identification, [w:] *Business Decisions. Perspektywa firmowa i osobista*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Grabińska, T., Smal, T. (2015). *Kształtowanie kompetencji dowódczych i społecznych w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki* [w:] *Bezpieczeństwo, Obronność, Socjologia* 1(3), s. 143-159.
- Gregorczyk, S. (2008). Zarządzanie konfliktem – materiał informacyjny. Pozyskano z: <https://www.gimiversity.pl/files/document/9bf868056471a3ab37efe7fd558702e91282219591> dnia 7.12.2021 r.
- Griffin, R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.
- Grouzet, F. M. i in. (2005). The structure of goals across 15 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(5), s. 800-816. DOI: 10.1037/0022-3514.89.5.800
- Grulkowski, B. (1998). *Postawy „być” i „mieć” a poczucie sensu życia*, Gdańsk: Wyd. Szymon Kujawski.
- Grzesik, K. (2011). Przywództwo w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w różnych regionach kulturowych [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, 162, s. 29-38.
- Grzesik, K. (2012). Rozwój zdolności przywódczych w świetle wybranych koncepcji rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 30, s. 89-86 pozyskano z: <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/10048?show=full> dnia 1.11.2021 r.
- Hall, C. S., Lindzey, G., Campbell, J. B. (2010). *Teorie osobowości*, Warszawa: PWN, Warszawa, s. 31.

- Haromszeki, Ł. (2013). Możliwości i ograniczenia badania kompetencji przywódczych w Polsce, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 3 (29), s. 81-97.
- Hesselbein, F. (1997). *Lider przyszłości. Inspiracje*, Warszawa: Business Press, s.124.
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319–400.
- Hilgard, E. R. (1968). *Wprowadzenie do psychologii*, Warszawa: PWN.
- Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Odessa: Psychological Assessment Resources FL.
- Horyń, W. (2004). Środowisko wojskowe a kształtowanie osobowości podchorążych, Wrocław, s. 36-47.
- Horyń, W. (2005). *Przywództwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym*, Wrocław: WSOWL.
- Horyń, W. (2007). Akademia West Point w: Kwartalnik Belonna, 3.
- Horyń, W., Wełyczko, L. (2018). Kształtowanie kompetencji i postaw obywatelskich żołnierzy Wojsk Obrony Terytorialnej, *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 4(103).
- Ibrahim, A. A., El-Shaer, A. M., El-Sayed, N. M. (2015). Leadership styles and conflict management strategies of head nurses at mansoura university hospital, *Mansoura Nursing Journal*, 2 (2), pozyskano dnia 4.09.2021 r.
- Instrukcja o działalności szkoleniowo – metodycznej.* (2009). Warszawa: MON. Szkol. 816/2009
- Jabłońska-Wołoszyn M. (2016). Elementy polityki personalnej a kultura organizacyjna, [w:] Ł. Sułkowski, M. Bednarek, A. Parkes (red.), *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*, Warszawa: Difin, s. 133–142.
- Jabłońska-Wołoszyn, M. (2019). Wykorzystanie kompetencji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP, *Przegląd Organizacji*, 2 (949), s. 37-43 DOI: 10.33141/po.2019.02.05.
- Jagiełło, A. (2021). Aspiracje życiowe żołnierzy w kontekście wiary w grę o sumie zerowej. *Annales UMCS*, 34(2), s. 265–279. DOI: 10.17951/j.2021.34.2.265-279.
- Jagiełło, J. (2017). Wartości zawodowe słuchaczy uczelni wojskowej. *Annales UMCS*, 30, 2, DOI: 10.17951/j.2017.30.2.191.
- Jakimiuk, B. (2016). Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi, *Annales UMCS*, XXIX (4), s. 43-54.

- Janasz, W. (2009), Wizja strategiczna i misja w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 12, s. 83-90. Pozyskano z: [http://www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip12-2009/SiP-12-83.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip12-2009/SiP-12-83.pdf) dnia: 17.11.2021
- Jarecki, Cz., Sołoducha, M. (2000). *Dowodzenie artylerią*, Warszawa: SGWP, s. 24
- Judge, T. A., Bono, E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), s. 765–780, DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.765, pozyskano dnia 6.09.2021 r.
- Kabalski, P., Przygodzka, W. (2017). Osobowość zawodowa, środowisko zawodowe i zadowolenie z pracy na przykładzie centrum usług księgowych, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 95 (151), s. 31-40.
- Kacała, J., Michaluk, A. (2014). Kształtowanie zachowań i postaw przywódczych dowódców i menedżerów, *Nauki o Zarządzaniu*, 4(21), s. 50-63, DOI: 10.15611/noz.2014.4.04.
- Kanarski, L. (2005). *Przywództwo w praktyce szkolnictwa wojskowego*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Kanarski, L., Rokicki, B. (1998). *Przełożony i podwładni. Psychospołeczne aspekty relacji*. Warszawa: Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Społeczno-Wychowawczy.
- Kanarski, L., Świniarski, L. (1997). *Przemiany myślenia w wojsku*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Karakiewicz, B., Rozmarynowska, B., Paszkiewicz, M., Zabielska, P. (2018). Aspekty psychologiczno-społeczne uczestnictwa żołnierzy Wojska Polskiego w misjach bojowych, *Psychiatria Polska*, 52(5), s. 873–886.
- Karawajczyk, W. (2015). Wybrane metody kształtowania kompetencji społecznych u kandydatów na przywódców wojskowych [w:] M. Sińczuch (red). *Bezpieczeństwo. Obronność. Socjologia*, 1(3). Warszawa: WCEO WBBS, s. 100-116.
- Kasser, T., Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, s. 280 – 287.
- Kata, J. (2018). Poczucie własnej wartości u młodzieży. Wymiar teoretyczny i praktyczne implikacje, *Nauczyciel i Szkoła*, 3, s. 95-104, DOI: 10.14632/NiS.2018.67.95.
- Kattenbach, A. (2016). Środowisko pracy pilota wojskowego, *Annales UMCS*, XXIX, 4, s. 183-190, DOI: 10.17951/j.2016.29.4.183

- Kernis, M. H., Grannemann, B. D., Barclay, L. C. (1989). Stability and level of self-esteem as predictors of anger arousal and hostility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 1013-1022.
- Kirkpatrick S. A., Locke E. A. (1991), Leadership: do traits matter?, *Academy of Management Executive*, 15 (2), s. 48-61, DOI: 10.5465/ame.1991.4274679, pozyskano dnia: 17.11.2021 r.
- Klamut, R. (2002). *Cel – czas - sens życia*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Kołodziejczyk, A. (2015). O kształtowaniu kompetencji społecznych w wojsku. Perspektywa socjologiczna [W:] M. Sińczuch (red). *Bezpieczeństwo. Obronność. Socjologia*, 1(3). Warszawa: WCEO WBBS, s. 71-90.
- Komor, M. (2011). Model międzykulturowy GLOBE, *Handel Wewnętrzny*, 1, s. 11-17.
- Korczyński, M. Kwiatkowska, E. (2014). Style rozwiązywania konfliktów emigrantów polskich w kontekście ich doświadczenia edukacyjnego [w:] A. Stefańska, A. Knocińska, E. Kwiatkowska (red.): *Konflikty – negocjacje – kultura – komunikacja. Psychospołeczne uwarunkowania i aplikacje*, Wyd. Adam Marszałek.
- Korpus J. (2008). Ocena jakości środowiska pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych, [w:] J. Jakubowski, J. Wątroba (red.), *Zastosowania metod statystycznych w badaniach naukowych III*, Kraków: StatSoft Polska.
- Kosyrz, Z., Magoń, W. (1981). *Wychowanie wojskowe: wybrane problemy*, Warszawa: Wojskowa Akademia Polityczna im. F. Dzierżyńskiego, s. 54.
- Kotter, J. P. (2012). Co właściwie robią przywódcy? [w:] *O przywództwie. 10 Idei HBR*, Warszawa: ICAN Istitute.
- Kowalik, T. K. (2007). *Działalność dydaktyczno-wychowawcza Akademii Sił Lądowych Stanów Zjednoczonych w West Point w latach 1802-2002*, Warszawa: Departament Wychowania i Promocji Obronności.
- Kowalski, T. (1992) Współczesne tendencje w usprawnianiu procesu kierowania szkołą, *Edukacja*, 4.
- Koziej, S., Skowron, M. (2014). Nowy system dowodzenia, *Raport: Wojsko-Technika-Obronność*, 2, s. 4-6, pozyskano z: <https://www.bbn.gov.pl/pl/wydarzenia/5305,Szef-BBN-dla-Raportu-Nowy-system-dowodzenia.html> dnia 14.10.2021 r.
- Kozielecki, J. (1983). Działania transgresyjne: Przekraczanie granic samego siebie, *Przegląd Psychologiczny*, 3, 506-517.
- Kozielecki, J. (1986). *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa: Biblioteka Psychologii Współczesnej.



- Kozielecki, J. (2000). *Psychologiczne koncepcje człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Kozieł, M. (2021). *Czynniki warunkujące skuteczność wykonywania zadań – niepublikowane materiały edukacyjne*, pozyskano z: <https://inob.uph.edu.pl> dnia 12.11.2021 r.
- Kozioł-Nadolna, K. (2015). Osobowość człowieka a skłonność do wprowadzania innowacji, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39 (1), DOI:10.18276/sip.2015.39/1-05, s. 57-66, pozyskano dnia: 23.09.2021 r.
- Kwiatkowski, S. M. (2016). Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy, *Szkoła-Zawód-Praca*, s. 13-24.
- Kraczla, M. (2017). Osobowość jako czynnik zachowań menedżerskich w świetle teorii Wielkiej Piątki, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 105, s. 195-208.
- Kucharski, S., Rzepa, T. (2017). Samoocena i jej komponenty a satysfakcja z życia seksualnego, *Psychoseksuologia*, 3, s. 61-67
- Kula, L. (2015). Mediacja jako alternatywna metoda rozwiązywania sporów w polskim systemie prawnym, *Studia Prawnicze. Rozprawy i Materiały*, 1(16), 113-136.
- Kupczyk, T., (2014), *Competencies of management staff in the knowledge-based economy*, Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.
- Kupczyk, T., Stor, M. (2017). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania, praktyka*. Wrocław: Wydawnictwo Helis House.
- Lachowicz-Tabaczek K. (2000). Przejawy i przyczyny „nierówności” w poziomie samooceny u kobiet i mężczyzn. *Czasopismo Psychologiczne*, 6(1-2), 63-75.
- Lachowicz-Tabaczek, K. Śniecińska, J. (2008). Intrapsychiczne źródła samooceny: znaczenie emocji, temperamentu i poczucia zdolności do działania, *Czasopismo Psychologiczne*, 14 (2), s. 229–246.
- Laprus, M., Auerbach, W. (1979). *Leksykon Wiedzy Wojskowej*, Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej.
- Liberska H. (2017). "Klasyczne" i współczesne podejścia do wartości w psychologii, [w:] H. Liberska, A. Malina, D. Suwalska-Barancewicz (red.). *Tradycja a nowoczesność. Wartości współczesnego człowieka - przedmiot, źródła, obszary i konflikty*, Bydgoszcz: POPC, s. 20-32
- Łaguna, M., Bąk, W., Purc, E., Mielniczuk, E., Oleś, P. (2014). Krótki inwentarz osobowości TIPI-P w badaniach polskich. *Roczniki Psychologiczne*, 17.

- Łaguna, M., Lachowicz-Tabaczek, K., Dzwonkowska, I. (2007). Skala samooceny SES Morrisa Rosenberga – polska adaptacja metody, *Psychologia Społeczna*, 2 (4), s. 164–176.
- Łatacz, J. (2015). Sposoby nabywania i doskonalenia kompetencji społecznych przez kadre dowódczą [w:] M. Sińczuch (red). *Bezpieczeństwo. Obronność. Socjologia*, 1(3). Warszawa: WCEO WBBS, s. 117-130.
- Łobocki, M. (2007). *W trosce o wychowanie w szkole*, Kraków 2007, s. 60–61.
- Łoś, M. (1972). *Uwarunkowania aspiracji a środowisko*. Warszawa: PWN.
- Majczyk, J. (2019). *Stworzyć lidera. Od wizerunku beniaminka do rozgrywającego w biznesie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Majewski, T. (2003). *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Majewski, T. (2006). *Kompetencje dowódcze oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Makowiec, P. (2018). *Poradnik Metodyczny Instruktora*. Warszawa: Ministerstwo Obrony Narodowej, Dowództwo Wojsk Obrony Terytorialnej, Legia Akademicka.
- Malinowski, P. (2013). Przywództwo wojskowe zjawiskiem wielowymiarowym (komunikat naukowy), *Zeszyty Naukowe AON* 3(92), s. 280 – 287.
- Manuszak, M. (2019). Profile kompetencyjne menedżerów sektora publicznego, *Zeszyt Naukowy. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 172, s. 123-141.
- Martusewicz, J. (2018). *Kierowanie konfliktem. Jak zamienić konflikt w sukces? Akademia Młodego Ekonomisty, materiał konferencyjny*. Pozyskano z: <https://www.gimiversity.pl/files/document/a8ba3089b6196f2a4fd9fc397b9379821521202448> dnia 7.12.2021 r.
- Matczak, A. (1997). Kwestionariusz Kompetencji Społecznych, *Studia z Psychologii*, 8, s. 9-36.
- Matczak, A. (2003). *Zarys psychologii rozwoju: podręcznik dla nauczycieli*. Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Maxwell, J. C. (2013). *Pięć poziomów przywództwa. Sprawdzone etapy maksymalizacji osobistego potencjału*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza LOGOS.
- Mayer, B. (2000), *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide*, Jossey-Bass.

- McComarck, L., Mellor, D. (2002), The role of personality in leadership: An application of the Five-Factor model in the Australian Military, *Military Psychology* 14(3), s.179-197 DOI:10.1207/S15327876MP1403\_1
- Michalak, M. J. *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, pozyskano z: <http://www.bc.ore.edu.pl> dnia: 12.10.2021 r.
- Michaluk, A., Kacała, J. (2016). Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach Armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów Sił Zbrojnych RP, *Nauki o Zarządzaniu*, 2(27), s. 60-71.
- Michałowska, K. (2017). *Niemajątkowe wartości życia rodzinnego w polskim prawie cywilnym*, Monografie Prawnicze.
- Miklis, P. (2019). *Informacja o wynikach kontroli. Szkolenie podoficerów i szeregowych zawodowych w jednostkach szkoleniowych*. Raport NIK, LKA.430.007.2018, Nr Ewid. 178/2019/P/18/069/LKA, Pozyskano z: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,22084,vp,24751> dnia 12.11.2021 r.
- Mokrzycki, J. (2021). *Sprawozdanie z eksperymentu wojskowego nt. „Weryfikacja kompetencji przywódczych absolwentów różnych form kształcenia AWL oraz WAT na oficerów”*, materiał niepublikowany.
- Molesztak, A. (2012). Wartości deklarowane u żołnierzy wyjeżdżających na misje wojskowe [w:] H. Spustek, M. Bodziany, M. Smolarek (red). *Obywatel w mundurze. Aksjologiczny wymiar funkcjonowania nowoczesnych Sił Zbrojnych*, Wrocław: WSOSL, 262-281.
- Moore, C. W. (2016). *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mrówka, R. (2006). *Zarządzanie konfliktem w organizacji – studium przypadku*, [w:] J. Ostaszewski, M. Zaleska (red.), *W stronę teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 237–246
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford University Press.
- Niezbędnik podoficera. Dokumentacja do pracy w polu podoficerów 1 szwadronu kawalerii powietrznej*, pozyskano z: [www.am.szczecin.pl/](http://www.am.szczecin.pl/) dnia 12.11.2021 r.
- Nowacki, T. (1976). *Dydaktyka doskonalenia zawodowego*, Gdańsk: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Nowacki, T. (1983). *Kształcenie i doskonalenie pracowników: Zarys andragogiki pracy*, Warszawa: PWN.

- Okoń W. (2001). *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa: Żak.
- Oleś, P. (2005). *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Orczyk, J. (2009). Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, s. 19-32.
- Ozimek P. (2012). Istota przywództwa i dowodzenia w organizacji zhierarchizowanej. *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 3, s. 169-180.
- Panasiuk-Chodnicka, K., Panasiuk, B. (2008). Strategie rozwoju i kształtowania osobowości: (próba rekonstrukcji technologii wychowania), *Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość* 5, s. 44-66.
- Paszkowski, M. (2011). Profesjonalizacja Sił Zbrojnych RP jako przykład zmian w wielkich grupach społecznych, *Bezpieczeństwo Narodowe*, 19 (3).
- Pawlak i in. (2000). *Model Kompetencji Przywódczych w Siłach Zbrojnych RP*, materiał niepublikowany.
- Payne, S. (2009). *Jak być dobrym menedżerem. Zestaw wskazówek*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Penc, J. (1997). *Leksykon biznesu*, Warszawa: Placet.
- Pervin, L. (1994). A critical analysis of current trait theory, *Psychological Inquiry*, 5(2), s. 103–113 DOI: 10.1207/s15327965pli0502\_1, pozyskano dnia 12.10.2021 r.
- Pervin, L. (2002). *Psychologia osobowości*. Gdańsk: GWP.
- Pervin, L. A., John, O. P. (2002). *Osobowość: teoria i badania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Pieczywok, A. (2009). Determinanty wpływające na optymizm życiowo - zawodowy kadry podoficerskiej wojska polskiego, *Zeszyty Naukowe WSOWL*, 1 (151).
- Piskorz, A. (2012). *Rozwój zawodowy pilotów wojskowych*. Warszawa: Bellona.
- Plucińska, M. (2014). Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych.
- Pocztowski A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Podgórska, M. (2014). Przywództwo w kontekście skuteczności w zarządzaniu projektami, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Zarządzanie i Organizacja*, 70(1909), s. 386-396.

- Poradnik dowódcy drużyny/zalogi/obsługi* (2011) Warszawa: Dowództwo Wojsk Lądowych DWLąd. Wewn. 190/2011
- Poradnik dowódcy plutonu.* (2011). Warszawa: Dowództwo Wojsk Lądowych. DWLąd Wewn. 185/2011.
- Poradnik metodyczny do przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z wojskami - kompania, pluton, drużyna.* (2006). Warszawa: Dowództwo Wojsk Lądowych. Syg. DWLąd. Wew. 89/2006
- Prada-Ospina, R., Zarate-Torres, R., Rey, F. (2020). Relationship between leadership behaviour and values, *Revista Espacios*, 41(36), s. 47-56, pozyskano z: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n36/a20v41n36p05.pdf> dnia 7.09.2021 r.
- Prilleltensky, I. (2000). Value-based leadership in organizations: Balancing values, interests, and power among citizens, workers, and leaders. *Ethics and Behavior*, 10(2), 139-158.
- Program szkolenia modułu podoficerskiego do realizacji edukacji wojskowej studentów w ramach Legii Akademickiej. Część teoretyczna* (2020). Warszawa: Ministerstwo Obrony Narodowej. Sztab Generalny Wojska Polskiego, s.15.
- Puppel, S., Krawczak, M. (2015). Filtrowanie konfliktogenności w przestrzeni publicznej na przykładzie diady ‘nauczyciel – uczeń’, *Scripta Neophilologica Posnaniensia*, XV, s.: 147–166, DOI 10.7169/snp.2015.15.11.
- Quinn, K., Cameron, R. (2015). Kultura organizacyjna diagnoza i zmiana model wartości konkurujących, Wolters Kluwer.
- Quinn, R., Fearman, S., Thompson, M., McGrath, M. (2007). *Profesjonalne zarządzanie: kluczowe kompetencje kierownicze*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Reber, A. i Reber, E. (2008). *Słownik psychologii*, Warszawa: Scholar, s. 114.
- Riasia, A., Asadzadehb, N. (2015). The relationship between principals’ reward power and their conflict management styles based on Thomas–Kilmann conflict mode instrument, *Management Science Letters* 5, s. 611–618
- Rokeach, M (1973). *The nature of human values*, Nowy York: The Free Press.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Roszkowska, E. (2011). Wybrane modele negocjacji. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, s. 68–78.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles, *International Journal of Conflict Management*, 25 (3), s. 214-225. DOI: 10.1108/IJCMA-12-2012-0091 pozyskano z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCMA-12-2012-0091/full/html> dnia: 4.09.2021 r.
- Sarzyńska-Mazurek E., Wosik-Kawala D. (2016). Postrzeganie pracy przez pracowników wykonujących zawody trudne i niebezpieczne a radzenie sobie przez nich ze stresem, *Annales UMCS*, XXIX, 4, s. 103-114.
- Schaubhut, N. A. (2007). *Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Description of the Updated Normative Sample and Implications for Use*, CPP. Pozyskano z: [https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/04/TKI\\_Technical\\_Brief.pdf](https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/04/TKI_Technical_Brief.pdf) dnia 1.05.2022 r.
- Schroeder, J. (2015). Zarządzanie konfliktem w organizacji działającej w międzynarodowym otoczeniu – wpływ kultury narodowej – do teorii i skuteczności zarządzania konfliktem, *Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie* 10(946), s. 129–140 DOI: 10.15678/ZNUEK.2015.0946.1008 ISSN 1898-6447.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical test in 20 countries. [w:] M. Zanna (red.). *Advances in experimental social psychology*, 2, Nowy Jork: Academic Press.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J. (2016). Values [w:] F. Leong, D. Bartram, F. Cheung, K. Geisinger, D. Iliescu (red.) *The ITC International Handbook of testing and assessment*. Oxford: Oxford University Press.
- Senge, P. M. (1997) The Fifth Discipline. *Measuring Business Excellence*, 1, s. 46-51.
- Sienkiewicz, Ł. (2013). Badanie empiryczne – założenia i wyniki [w:] Ł. Sienkiewicz (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Warszawa: IBE.
- Siewiora, J. (2017). Funkcje wartości w wychowaniu. *Roczniki Pedagogiczne*, 9(45), DOI: <http://dx.doi.org/10.18290/rped.2017.9.2-3>.
- Sikorski, W. (2005). *Aspiracje, Studium psychologiczne i socjopedagogiczne*, Nysa: Oficyna Wydawnicza PWSZ.

- Sińczuch, M. (2014). Kompetencje społeczne w dowodzeniu i kierowaniu Siłami Zbrojnymi RP: Konferencja naukowa w Warszawie, *Przegląd Historyczno-Wojskowy* 15(66)/4(255), s. 237-239.
- Sińczuch, M. (2015). Wstęp [w:] M. Sińczuch (red). *Bezpieczeństwo. Obronność. Socjologia*, 1(3). Warszawa: WCEO WBBS, s. 2.
- Skoczylas, M. (2014). Przyczyny, skutki oraz strategie rozwiązywania konfliktów między studentami na uczelni wyższej, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie* 13, s. 115-129.
- Skorny, Z. (1980). *Aspiracje młodzieży oraz kierujące nimi prawidłowości*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Sławiński, S. (2016). *Słownik Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Smółka, P. (2008). *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Soloch, P. (2018). Nowy system kierowania i dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP. Obrona terytorium i współdziałanie z NATO, *Bezpieczeństwo Narodowe*, 41, s. 15-20
- Sorokowska, A., Słowińska, A., Zbieg, A., Sorokowski, P. (2014). *Polska adaptacja testu Ten Item Personality Inventory (TIPI) –TIPI-PL – wersja standardowa i internetowa*, Wrocław: WrocLab.
- Spustek, H. (2012). Edukacja aksjologiczna podchorążych a sylwetka absolwenta Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych [w:] *Obywatel w mundurze. Aksjologiczny wymiar funkcjonowania nowoczesnych Sił Zbrojnych*, Wrocław: WSOWL, s. 47-59.
- Stanley, A., D. (2004). *Leadership Styles and Conflict Management Styles: An Exploratory Study*. Rozprawa doktorska, pozyskano z: <https://www.proquest.com/openview/73d3a769dd1597b8138ea0111facb24f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y> dnia 4.09.2021 r.
- Stępień, R. (1993). *Z zagadnień dydaktyki i wychowania w wojsku*, Warszawa: Wydawnictwo Bellona.
- Stępień, R. (2002). *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Stradowski, M. (2014). Wychowanie do wartości. Wartości i ich znaczenie. *Kwartalnik Naukowy*, 1(17), pozyskano z: <https://www.stowarzyszeniefidesetratio.pl/>

- Suchar M. (2007). *Zarządzanie personelem w praktyce. Poradnik dla menedżerów z zestawem narzędzi*, Gdańsk: ODDK.
- Sułkowski Ł. (2010). *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, Warszawa: PWE.
- Sun, T., Sun P. (1996). *Sztuka wojny*, Gliwice: Helion.
- Szewczyk, W. (2014). Transgresja – czy człowiek potrafi siebie przekraczać? *Teologia i Moralność*, 2(16), DOI: 10.14746/TIM.2014.16.2.11.
- Szkudlarek, I. (2018). Kompetencje przywódcze kandydatów do służby wojskowej na przykładach wybranych krajów NATO, *Obronność. Zeszyty Naukowe* 1(25), s. 177-191.
- Szpitalak., M., Polczyk, R. (2015). *Samoocena. Geneza, struktura, funkcje i metody pomiaru*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Szulc, B. (2002). *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Ścibiorek Z. (2000). *Kierowanie w przedsiębiorstwie*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Ślusarski, J. (2017). Sztuka zarządzania zasobami własnymi oraz zespołu jako metakompetencja pilota i pilota-instruktora funkcjonującego w zawodach trudnych i niebezpiecznych, *Annales UMCS*, XXX, J, s. 51-66, DOI:10.17951/j.2017.30.2.51 pozyskano dnia 19.11.2021 r.
- Tannenbaum, R. J., Weschler, I. R., Massarik, F. (1961). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. McGraw-Hill.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1985). How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, s. 95-102.
- Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Nowy Jork: Xicom.
- Thomas, R. J., Cheese, P. (2005). Leadership: experience is the best teacher, *Strategy and Leadership*, 33 (3).
- Turner R., Möller R. (2006). *Choosing Appropriate Project Managers. Matching Their Leadership Style to the Type of Project*, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Turowska, A. (2008). Znaczenie samooceny w funkcjonowaniu społecznym – na przykładzie młodzieży maturalnej, *Kultura i Edukacja*, 2, s. 151-162.



- Wasiluk, A. (2008). Kompetencje przywódcze w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym [w:] B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk (red.), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa* Warszawa: Difin, s. 67-81.
- Wełyczko, L. (2007). Środowisko wojskowe jako specyficzne środowisko wychowawcze, *Zeszyty Naukowe WSOSL*, 4 (146), s. 89-102.
- Wilewski, K. (2020), Uderzymy z całą mocą - z Rajmundem T. Andrzejczakiem o wizji Sił Zbrojnych RP w 2035 roku oraz wielodomenowej połączonej koncepcji operacyjnej rozmawia Krzysztof Wilewski, *Polska Zbrojna*, 1, s. 34-38.
- Wszeborowska, J. (2013). Model kompetencji przywódczych współczesnych menedżerów, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV, 12 (I), s. 213–224.
- Zaleski, Z. (1987). *Motywacyjna funkcja celów w działalności człowieka. Studium psychologiczne*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Załoga, W. (2014). Rola przywództwa w kierowaniu ludźmi, *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 9(1), s. 89-99, pozyskano z: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-37748e35-e813-41d0-b470-a47b1fd72a22>  
dnia 14.10.2021 r.
- Zawadzki, B., Strelau, J., Szczepaniak, P., Śliwińska, M. (2007). *Inwentarz Osobowości NEO-FFI Paula T. Costy Jr i Roberta R. McCrae. Adaptacja polska*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
- Zawilska, M., B. (2016). *Kierowanie konfliktami w zarządzaniu szkołą ponadgimnazjalną*. Niepublikowana rozprawa doktorska.
- Ziemiński, Z. (1993). *Wartości konstytucyjne*, Warszawa.
- Žydzīūnaitē, V. (2018). Leadership values and values based leadership: what is the main focus? *Applied Research in Health and Social Sciences*, 15 (1).
- Żemigła, M. (2007), System wartości w procesie funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, s. 35-46, pozyskano z: [https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/zemigla\\_zzl\\_5\\_2007.pdf](https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/zemigla_zzl_5_2007.pdf)  
dnia 17.11.2021
- Żukowska, J. (2012). Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw [w:] J. Skalik, A. Barabasz (red.) *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

## Akty prawne

- Decyzja Ministra Obrony Narodowej Nr 420/MON z dnia 12 września 2008 r. w sprawie wprowadzenia w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych (Dz.Urz.MON.2008.18.241).
- Decyzja Nr 20/Szkol/CDiS SZ Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 kwietnia 2014 r. w sprawie wprowadzenia do użytku Instrukcji systemu wykorzystania doświadczeń.
- Decyzja Nr 445/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 grudnia 2013 r. w sprawie wprowadzenia do użytku Regulaminu Ogólnego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.Urz.MON.2013.398).
- Konkluzje Rady w sprawie skutecznego przywództwa w edukacji, (Dz. Urz. EU Nr C 30 z 1 lutego 2014).
- Obwieszczenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 marca 2008 r. w sprawie ogłoszenia „Kodeksu Honorowego Żołnierza Wojska Polskiego” (Dz.Urz.MON.2008.5.55).
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 czerwca 2010 r. w sprawie nadawania, potwierdzania, podwyższania i utraty klasy kwalifikacyjnej przez podoficerów i szeregowych zawodowych (Dz.U. z 2015 r. poz. 270)
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 maja 2022 r. w sprawie szkół podoficerskich (Dz.U. 2022 poz. 1094).
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych (Dz.U.2021.875 t.j.).
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 lipca 2022 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych (Dz. U. 2022 poz. 1462).
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 sierpnia 2010 r. w sprawie szkół podoficerskich (Dz.U. 2010 nr 152 poz. 1025).
- Ustawa z 23 kwietnia 1964 r., Kodeks cywilny (Dz.U. z 2011 r., nr 85, poz. 458, z późn. zm).
- Ustawa z dnia 11 marca 2022 roku o obronie Ojczyzny (Dz.U. 2022 poz. 655, art. 127).
- Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. 2016 poz. 64).
- Wykaz haseł terminologicznych stosowanych w obowiązujących resortowych dokumentach NO i PDNO wprowadzonych do stosowania decyzją Nr 40/MON Ministra Obrony Narodowej w sprawie zatwierdzenia i wprowadzenia do działalności dokumentów normalizacyjnych dotyczących obronności i bezpieczeństwa państwa (Dz. Urz.

Min. Obr. Nar. Z 2020r., z późn. zm.), stan na dzień 1.02.2021. Pozyskano z:  
[https://wcnjik.wp.mil.pl/pl/pages/normalizacja/#x\\_tw](https://wcnjik.wp.mil.pl/pl/pages/normalizacja/#x_tw) dnia: 16.11.2021 r.

Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE, Dz.U.UE L z dnia 30 grudnia 2006 r.)

Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2018/C 189/01).

Zarządzenie Nr 7/MON z dnia 28 kwietnia 2023 r. (Dz.Urz.MON.2023.49) w sprawie wprowadzenia do użytku Regulaminu Ogólnego

## Netografia

- <http://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/26999?t=Nie-podwladny-lecz-skrzydlowy%20> (2018). Nie podwładny lecz skrzydłowy, pozyskano dnia: 11.11.2021 r.
- <http://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/30798> (2020). *Szkolenie przyszłych kaprali po nowemu*, pozyskano dnia: 11.11.2021 r.
- <https://globeproject.com>
- <https://kwalifikacje.gov.pl/>
- <https://wkulublin.wp.mil.pl/> (2021). *Harmonogram szkolenia wojskowego 2021/2023 dla kandydatów na podoficerów* pozyskano z: dnia 30.11.2021 r.
- <https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents> (2019) *Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa*, pozyskano dnia: 14.10.2021 r.
- <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey> (2013). *Raport z badań PwC, CEO Surve 2013*, pozyskano dnia 24.11.2021 r.
- <https://www.wojsko-polskie.pl/misja-wizja/>, *Fundament strategiczny organizacji*, pozyskano dnia: 19.11.2021 r.
- <https://www2.deloitte.com> (2017). *Delloite. Rewriting the rules for the digital age. The Global Human Capital Trends*, pozyskano dnia 26.11.2021 r.
- [www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/#7039eec820a6](http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/#7039eec820a6) (2017). *Forbes, The Employee Experience Is The Future Of Work: 10 HR Trends For 2017* pozyskano dnia 12.11.2021 r.

## Spis rysunków

- Rysunek 1.** Rozróżnienie terminologiczne pojęć „dowódca” i „przywódca”. *Źródło: opracowanie własne.*
- Rysunek 2.** Zasady dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP. *Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koziół, 2021, s. 12*
- Rysunek 3.** Model przywództwa sytuacyjnego P. Hersey i K. Blanchard. *Źródło: opracowanie własne na podstawie: Blanchard, 2007.*
- Rysunek 4.** Model ACL. *Źródło: Adair, 2007, s. 26*
- Rysunek 5.** Holistyczny model kompetencji F. Delmare’a la Deist oraz J. Wintertona. *Źródło: Delamare la Deist, Winterton, 2005 za: Ślusarski, 2017.*
- Rysunek 6.** Model kompetencji kierownika projektu wg IPMA. *Źródło: International Project Management Association, 2006 za: Dziekoński, Jurczuk, 2013, s. 41*
- Rysunek 7.** Model kompetencji przywódczych współczesnego menedżera wraz z przypisanymi im kompetencjami kluczowymi. *Źródło: opracowanie własne na podstawie: Denison, 2012 za: Wszęborowska, 2013, s. 215*
- Rysunek 8.** Model Kształtowania Kompetencji Przywódczych w Siłach Zbrojnych RP. *Źródło: Pawlak i in. (2000).*
- Rysunek 9.** Zadania dowódcy drużyny. *Źródło: opracowanie własne na podstawie Poradnika dowódcy drużyny/ załogi /obsługi (2011).*
- Rysunek 10.** Przebieg procesu dowodzenia na szczeblu dowódcy plutonu i Kompanii. *Źródło: Niezbędnik podoficera ([www.am.szczecin.pl/](http://www.am.szczecin.pl/))*
- Rysunek 11.** Elementy środowiska wojskowego kształtujące osobowość żołnierza. *Źródło: Kosyż, Magoń (1981), s. 54*
- Rysunek 12.** Zadania szkół podoficerskich. *Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 maja 2022 r. w sprawie szkół podoficerskich (Dz. U. 2022 poz. 1094)*
- Rysunek 13.** Model rozwoju kompetencji przywódczych oparty na doświadczeniu. *Źródło: opracowanie własne na podstawie: Thomas, Cheese, 2005.*
- Rysunek 14.** Model przywództwa kompleksowego. *Źródło: opracowanie własne na podstawie Kanarski, Świniarski, 1997.*

**Rysunek 15.** Obszary kompetencji i przyporządkowane im kompetencje przywódcze.

*Źródło: Pawlak i in. (2000)*

**Rysunek 16.** Heksagonalny model osobowości Hollanda. *Źródło: Kabalski,*

*Przygodzka, 2017, s. 35*

**Rysunek 17.** Koło wartości Schwartza. *Źródło: Schwartz, Cieciuch, 2016.*

**Rysunek 18.** Model kołowy celów życiowych. *Źródło: Grouzet i in., 2005, s. 65.*

**Rysunek 19.** Przebieg konfliktu. *Źródło: Robbins, 2008 za: Martusewicz, 2018, s. 7.*

**Rysunek 20.** Źródła samooceny. *Źródło: opracowanie własne na podstawie Góralewska-Słońska, 2011, s. 100.*

**Rysunek 21.** Model badawczy. *Źródło: opracowanie własne*

**Rysunek 22.** Model kołowy celów życiowych z zaznaczonym fragmentem dominujących wartości u badanych żołnierzy. *Źródło: opracowanie własne na podstawie Grouzet i in., 2005, s. 65.*

## Spis tabel

- Tabela 1.** Poziom kompetencji w zależności od prezentowanego stylu przywództwa.  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dulewicz i Higgs, 2005.*
- Tabela 2.** Rozróżnienie między „menedżerem” a „przywódcą”. *Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wasiluk, 2008.*
- Tabela 3.** Kompetencje przywódcze w armii amerykańskiej – zestawienie. *Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szkudlarek, 2014.*
- Tabela 4.** Wymagania dla kandydatów ubiegających się o przyjęcie do Szkoły Podoficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie – na specjalnościach „grupa ruchu lotniczego” i „grupa inżynieryjno-lotnicza”. *Źródło: opracowanie własne na podstawie „Harmonogramu szkolenia i wymagania dla kandydatów, <https://wkulublin.wp.mil.pl>.*
- Tabela 5.** Opis kompetencji „Wywieranie wpływu” *Źródło: opracowanie własne na podstawie: PARP, 2019, s. 52.*
- Tabela 6.** Problematyka przywództwa w szkoleniu Legii Akademickiej. *Źródło: Program szkolenia modułu podoficerskiego Legia Akademicka. Przywództwo wojskowe, s.15.*
- Tabela 7.** Ewolucja mentalna ujęcia konfliktu w organizacji. *Źródło: opracowanie własne na podstawie: Martusewicz, 2018, s. 18.*
- Tabela 8.** Definicyjny zakres pojęcia „samoocena”. *Źródło: Góralewska-Słońska, 2011, s. 98.*
- Tabela 9.** Płeć badanych podoficerów (*dane w %*)
- Tabela 10.** Stan cywilny badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 11.** Wiek w grupie badanych (*wyniki w %*).
- Tabela 12.** Staż służby badanych podoficerów (*wyniki w %*).
- Tabela 13.** Realizacja zadań dowódczych w toku służby przez podoficerów (*wyniki w %*).
- Tabela 14.** Zajmowanie obecnie stanowiska dowódczego przez badanych podoficerów (*wyniki w %*).
- Tabela 15.** Realizacja zadań dowódczych przez podoficerów (*wyniki w %*).
- Tabela 16.** Staż dowódczy badanych podoficerów (*wyniki w %*).
- Tabela 17.** Stopień wojskowy badanych podoficerów (*wyniki w %*).

- Tabela 18.** Udział w szkoleniach o tematyce przywództwa w grupie badanych (wyniki w %).
- Tabela 19.** Poziom kompetencji przywódczych badanych podoficerów (dane w %).
- Tabela 20.** Wskaźniki kompetencji przywódczych w grupie badanych (średnie wartości).
- Tabela 21.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kompetencji przywódczych w badanej grupie (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).
- Tabela 22.** Poziom skuteczności osobistej badanych podoficerów (dane w %).
- Tabela 23.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem skuteczności osobistej badanych (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).
- Tabela 24.** Poziom samodzielności badanych podoficerów (dane w %).
- Tabela 25.** Poziom odpowiedzialności badanych podoficerów (dane w %).
- Tabela 26.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem odpowiedzialności badanych (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).
- Tabela 27.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem odpowiedzialności badanych żołnierzy (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).
- Tabela 28.** Poziom nastawienia na wynik badanych podoficerów (dane w %).
- Tabela 29.** Poziom odporności na stres badanych podoficerów (dane w %).
- Tabela 30.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem odporności na stres badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).
- Tabela 31.** Istotna statystycznie zależność między stażem służby wojskowej a poziomem odporności na stres badanych podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).
- Tabela 32.** Poziom komunikatywności badanych podoficerów (dane w %).
- Tabela 33.** Poziom skuteczności zespołowej badanych podoficerów (dane w %).
- Tabela 34.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem skuteczności zespołowej podoficerów (dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy).
- Tabela 35.** Poziom integrowania zespołu przez badanych podoficerów (dane w %).



- Tabela 36.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem integrowania zespołu przez badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 37.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem integrowania zespołu przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*)
- Tabela 38.** Poziom wywierania wpływu przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 39.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem zmiennej wywieranie wpływu badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 40.** Istotna statystycznie zależność między realizowaniem zadań dowódczych a poziomem wywierania wpływu wśród podoficerów Sił Powietrznych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 41.** Poziom motywowania u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 42.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem motywowania u badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 43.** Poziom delegowania zadań przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 44.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem delegowania zadań przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 45.** Istotna statystycznie zależność między stażem dowódczym a poziomem delegowania zadań przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 46.** Poziom zarządzania konfliktami przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 47.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem zarządzania konfliktami przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 48.** Poziom efektywności zawodowej badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 49.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem efektywności zawodowej badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 50.** Poziom samodoskonalenia badanych podoficerów (*dane w %*).

- Tabela 51.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem samodoskonalenia badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 52.** Poziom biegłości technicznej i informatycznej badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 53.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem biegłości technicznej i informatycznej badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 54.** Poziom kreatywności badanych podoficerów (*wyniki w %*).
- Tabela 55.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kreatywności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 56.** Poziom działania w środowisku wojskowym badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 57.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem działania w środowisku wojskowym badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 58.** Istotna statystycznie zależność między zajmowaniem stanowiska dowódczego a poziomem działania w środowisku wojskowym badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 59.** Poziom działania w środowisku międzynarodowym badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 60.** Istotna statystycznie zależność między realizowanymi zadaniami dowódczymi (obecnie) a poziomem działania w środowisku międzynarodowym badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 61.** Istotna statystycznie zależność między stażem dowódczym a poziomem działania w środowisku międzynarodowym badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 62.** Istotna statystycznie zależność między stażem służby wojskowej a poziomem działania w środowisku międzynarodowym żołnierzy (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 63.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem badanych a poziomem działania w środowisku międzynarodowym badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

- Tabela 64.** Istotna statystycznie zależność między stopniem wojskowym podoficerów a poziomem ich działania w środowisku międzynarodowym (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 65.** Poziom tożsamości społecznej i organizacyjnej badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 66.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem tożsamości społecznej i organizacyjnej badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 67.** Poziom kształtowania morale przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 68.** Poziom kreowania wizerunku przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 69.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kreowania wizerunku przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 70.** Poziom kształtowania postaw przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 71.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kształtowania postaw przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 72.** Poziom przestrzegania fundamentu organizacji i wyznawanych wartości przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 73.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem przestrzegania fundamentu organizacji i wyznawanych wartości przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 74.** Średnie wyniki w podskalach Inwentarza NEO-FFI badanych podoficerów (*średnie wartości*).
- Tabela 75.** Poziom neurotyczności badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 76.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem neurotyczności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 77.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem neurotyczności w grupie podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 78.** Poziom ekstrawersji badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 79.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem ekstrawersji badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

- Tabela 80.** Poziom otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 81.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem otwartości na doświadczenie podoficerów badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 82.** Istotna statystycznie zależność między stażem dowódczym a poziomem otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 83.** Istotna statystycznie zależność między udziałem w szkoleniach o tematyce przywódczej a poziomem otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 84.** Poziom ugodowości badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 85.** Poziom sumienności badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 86.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem sumienności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 87.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji przywódczych a poziomem sumienności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 88.** Struktura wartości życiowych badanych podoficerów w ujęciu czteroczynnikowym (*średnie wartości*).
- Tabela 89.** Szczegółowa struktura wartości życiowych badanych podoficerów w ujęciu jedenastoczynnikowym (*wartości średnie*).
- Tabela 90.** Zdrowie jako wartość dla badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 91.** Istotna statystycznie zależność między stażem dowódczym a zdrowiem jako wartością cenioną przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 92.** Poziom wartości poczucie przynależności badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 93.** Poziom wartości samoakceptacja badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 94.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem samoakceptacji badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 95.** Poziom wartości wspólnotowość u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 96.** Poziom znaczenia bezpieczeństwa jako wartości dla badanych podoficerów (*dane w %*).

- Tabela 97.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem w zakresie wartości bezpieczeństwa badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 98.** Poziom wartości hedonizm u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 99.** Poziom wartości konformizm u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 100.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem wartości konformizm dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 101.** Istotna statystycznie zależność między stanem cywilnym a poziomem wartości konformizmu dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 102.** Poziom wartości bogactwo u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 103.** Poziom duchowości jako wartości dla badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 104.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem duchowości jako wartości dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 105.** Poziom wartości wizerunek u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 106.** Istotna statystycznie zależność między realizacją zadań dowódczych a poziomem wartości wizerunku dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 107.** Istotna statystycznie zależność między zajmowanym stanowiskiem dowódczym a poziomem wartości wizerunku dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 108.** Istotna statystycznie zależność między stanem cywilnym a poziomem wartości wizerunku dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 109.** Poziom popularności jako wartości dla badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 110.** Style rozwiązywania konfliktów przez badanych podoficerów (*średnie wartości*).
- Tabela 111.** Poziom współdziałania u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 112.** Poziom stylu kompromis u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 113.** Istotna statystycznie zależność między płcią a poziomem kompromisu badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 114.** Poziom rywalizacji badanych podoficerów (*dane w %*).

- Tabela 115.** Poziom stylu dostosowanie u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 116.** Istotna statystycznie zależność między stażem dowódczym a poziomem dostosowania badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 117.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem dostosowania badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 118.** Poziom stylu unikanie u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 119.** Istotna statystycznie zależność między stażem w wojsku a poziomem unikania przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 120.** Poziom samooceny badanych podoficerów (*dane w %*).
- Tabela 121.** Istotna statystycznie zależność między wiekiem a poziomem samooceny badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 122.** Istotna statystycznie zależność między stażem w wojsku a poziomem samooceny badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 123.** Istotna statystycznie zależność między stażem w wojsku a poziomem samooceny badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Tabela 124.** Zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a cechami osobowości badanych podoficerów.
- Tabela 125.** Zależności między poziomem skuteczności osobistej a cechami osobowości badanych podoficerów.
- Tabela 126.** Zależności między poziomem efektywności zespołowej a cechami osobowości badanych podoficerów.
- Tabela 127.** Zależności między poziomem skuteczności zawodowej a cechami osobowości badanych podoficerów.
- Tabela 128.** Zależności między poziomem tożsamości społecznej i organizacyjnej a cechami osobowości badanych podoficerów.
- Tabela 129.** Zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a wartościami badanych podoficerów (rozróżnienie czteroczynnikowe w grupach wartości).

- Tabela 130.** Zależności między poziomem skuteczności osobistej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie czteroczynnikowe w grupach wartości).
- Tabela 131.** Zależności między poziomem efektywności zespołowej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie czteroczynnikowe w grupach wartości).
- Tabela 132.** Zależności między poziomem skuteczności zawodowej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie czteroczynnikowe w grupach wartości).
- Tabela 133.** Zależności między poziomem tożsamości organizacyjnej i kulturowej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie czteroczynnikowe w grupach wartości).
- Tabela 134.** Zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie szczegółowe jedenastoczynnikowe).
- Tabela 135.** Zależności między poziomem skuteczności osobistej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie szczegółowe jedenastoczynnikowe).
- Tabela 136.** Zależności między poziomem efektywności zespołowej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie szczegółowe jedenastoczynnikowe).
- Tabela 137.** Zależności między skuteczności zawodowej a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie szczegółowe jedenastoczynnikowe).
- Tabela 138.** Zależności między tożsamością społeczną i kulturową a wartościami badanych podoficerów (rozdzielenie szczegółowe jedenastoczynnikowe).
- Tabela 139.** Zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a stylami rozwiązywania konfliktów preferowanymi przez badanych podoficerów.
- Tabela 140.** Zależności między poziomem skuteczności osobistej a stylami rozwiązywania konfliktów preferowanymi przez badanych podoficerów.
- Tabela 141.** Zależności między poziomem efektywności zespołowej a stylami rozwiązywania konfliktów preferowanymi przez badanych podoficerów.
- Tabela 142.** Zależności między poziomem skuteczności zawodowej a stylami rozwiązywania konfliktów preferowanymi przez badanych podoficerów.
- Tabela 143.** Zależności między poziomem tożsamości społecznej i kulturowej a stylami rozwiązywania konfliktów preferowanymi przez badanych podoficerów.
- Tabela 144.** Zależności między ogólnym poziomem kompetencji przywódczych a poziomem samooceny przez badanych podoficerów.

**Tabela 145.** Korelacja wyniku w zakresie ogólnego poziomu kompetencji przywódczych z poszczególnymi podskalami kwestionariusza.

**Tabela 146.** Subiektywne poczucie kompetencji przywódczych, deklarowane przez badanych podoficerów (*wyniki w %*).

**Tabela 147.** Subiektywne poczucie kompetencji przywódczych, deklarowane przez badanych podoficerów – z uwzględnieniem podziału na grupy uczestników szkoleń podoficerskich (*wyniki w %*).

**Tabela 148.** Subiektywne poczucie kompetencji przywódczych, deklarowane przez badanych podoficerów – z uwzględnieniem podziału na płeć (*wyniki w %*).



## Spis wykresów

- Wykres 1.** Rozkład wyników w zakresie zmiennej „wymiar przywództwa” w Polsce zgodnie z badaniami THE GLOBE. *Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://globeproject.com/results>*
- Wykres 2.** Przykładowy oczekiwany profil kompetencyjny przedstawiciela handlowego. *Źródło: Garwolińska, 2016, s. 18.*
- Wykres 3a i 3b.** Profile kompetencyjne menedżera liniowego a i b. *Źródło: Brzezińska (2016), s.63-64*
- Wykres 4.** Poziom kompetencji przywódczych badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 5.** Struktura wskaźników kompetencji przywódczych w grupie badanych (*średnie wartości*).
- Wykres 6.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kompetencji przywódczych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 7.** Poziom skuteczności osobistej badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 8.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem skuteczności osobistej badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 9.** Struktura wskaźników kompetencji przywódczych badanych (*średnie wartości*).
- Wykres 10.** Poziom samodzielności badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 11.** Poziom odpowiedzialności badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 12.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem odpowiedzialności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 13.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem odpowiedzialności badanych żołnierzy (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 14.** Poziom nastawienia na wynik badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 15.** Poziom odporności na stres badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 16.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem odporności na stres badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

- Wykres 17.** Poziom komunikatywności badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 18.** Poziom skuteczności zespołowej badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 19.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem skuteczności zespołowej podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 20.** Struktura wskaźników efektywności zespołowej badanych (*średnie wartości*).
- Wykres 21.** Poziom integrowania zespołu przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 22.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem integrowania zespołu przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 23.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem integrowania zespołu przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 24.** Poziom wywierania wpływu przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 25.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem zmiennej wywierania wpływu badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 26.** Istotna statystycznie zależność między realizowaniem zadań dowódczych a poziomem wywierania wpływu przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 27.** Poziom motywowania u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 28.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem motywowania przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 29.** Poziom delegowania zadań przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 30.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem delegowania zadań przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 31.** Poziom w zakresie zarządzania konfliktami przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 32.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem zarządzania konfliktami przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 33.** Poziom efektywności zawodowej badanych podoficerów (*dane w %*).

- Wykres 34.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem efektywności zawodowej badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 35.** Struktura wskaźników efektywności zawodowej badanych podoficerów (*średnie wartości*).
- Wykres 36.** Poziom samodoskonalenia badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 37.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem samodoskonalenia badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 38.** Poziom biegłości technicznej i informatycznej badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 39.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem biegłości technicznej i informatycznej badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 40.** Poziom kreatywności badanych podoficerów (*wyniki w %*).
- Wykres 41.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem biegłości technicznej i informatycznej badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 42.** Poziom działania w środowisku wojskowym badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 43.** Poziom działania w środowisku międzynarodowym badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 44.** Istotna statystycznie zależność między realizowanymi zadaniami dowódczymi (obecnie) a poziomem działania w środowisku międzynarodowym badanych (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 45.** Poziom tożsamości społecznej i organizacyjnej badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 46.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem zmiennej tożsamość społeczna i organizacyjna w grupie żołnierzy (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 47.** Struktura wskaźników tożsamości społecznej i organizacyjnej badanych podoficerów (*średnie wartości*).
- Wykres 48.** Poziom kształtowania morale przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 49.** Poziom kreowania wizerunku przez badanych podoficerów (*dane w %*).

- Wykres 50.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kreowania wizerunku przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 51.** Poziom kształtowania postaw przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 52.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem kształtowania postaw przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 53.** Poziom przestrzegania fundamentu organizacji i wyznawanych wartości przez badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 54.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem przestrzegania fundamentu organizacji i wyznawanych wartości przez badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 55.** Uśredniony profil osobowości badanych podoficerów (*średnie wartości*).
- Wykres 56.** Poziom neurotyczności badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 57.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji dowódczych a poziomem neurotyczności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 58.** Poziom ekstrawersji badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 59.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem ekstrawersji badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 60.** Poziom otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 61.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 62.** Istotna statystycznie zależność między udziałem w szkoleniach o tematyce przywódczej a poziomem otwartości na doświadczenie badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 63.** Poziom ugodowości badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 64.** Poziom sumienności badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 65.** Istotna statystycznie zależność między poczuciem kompetencji przywódczych a poziomem sumienności badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).

- Wykres 66.** Struktura wartości życiowych badanych podoficerów w ujęciu czteroczynnikowym (*średnie wartości*).
- Wykres 67.** Szczegółowa struktura wartości życiowych badanych podoficerów w ujęciu jedenastoczynnikowym (*wartości średnie*).
- Wykres 68.** Poziom wartości zdrowia wśród badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 69.** Poziom wartości poczucie przynależności badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 70.** Poziom wartości samoakceptacja badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 71.** Poziom wartości wspólnotowość badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 72.** Poziom znaczenia wartości bezpieczeństwo dla badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 73.** Poziom wartości hedonizm u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 74.** Poziom wartości konformizm u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 75.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem wartości konformizmu u badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 76.** Istotna statystycznie zależność między stanem cywilnym a poziomem konformizmu badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 77.** Poziom wartości bogactwo u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 78.** Poziom duchowości jako wartości dla badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 79.** Poziom wartości wizerunek u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 80.** Istotna statystycznie zależność między realizacją zadań dowódczych a poziomem wartości wizerunku dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 81.** Istotna statystycznie zależność między zajmowanym stanowiskiem dowódczym a poziomem wartości wizerunku dla badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 82.** Istotna statystycznie zależność między stanem cywilnym a poziomem wartości wizerunek u badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 83.** Poziom popularności jako wartości dla badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 84.** Style rozwiązywania konfliktów przez badanych podoficerów (*średnie wartości*).

- Wykres 85.** Poziom współdziałania u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 86.** Poziom stylu kompromis u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 87.** Istotna statystycznie zależność między płcią a poziomem kompromisu badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 88.** Poziom rywalizacji badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 89.** Poziom stylu dostosowanie u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 90.** Istotna statystycznie zależność między stanowiskiem dowódczym a poziomem stylu dostosowanie badanych podoficerów (*dane dotyczące częstości w % z podziałem na grupy*).
- Wykres 91.** Poziom stylu unikanie u badanych podoficerów (*dane w %*).
- Wykres 92.** Poziom samooceny badanych podoficerów (*dane w %*).

## Aneks

Szanowni Państwo,

**Zadania dowódcze** należą do najtrudniejszych czynności w służbie wojskowej. Odpowiedzialność za drugiego człowieka oraz realizację zadań w zespole, przy równoczesnym kształtowaniu charakteru podwładnego zgodnie z etosem służby wojskowej to wyzwanie.

Aby wspomagać ten proces, trwają prace nad poznaniem kompetencji jakie pozwalają osiągnąć skuteczność w zakresie przywództwa wojskowego. Problematyce tej poświęcone są niniejsze badania empiryczne, które są **anonimowe i służą jedynie celom naukowym**. Państwa pomoc jest mi niezbędna. Bardzo proszę o uważne zapoznanie się z treścią pytań i udzielenie na nie odpowiedzi. Tu nie ma ani dobrych ani złych odpowiedzi, najważniejsze aby odpowiadały Państwa opiniom i przekonaniom.

Serdecznie dziękuję za udzielone odpowiedzi!

Agnieszka Jagiełło

Dęblin, 2021

## TEST SAMOOCENY KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH

Przypomnij sobie sytuacje, kiedy wykonywałeś zadania dowódcze (wydawanie poleceń, organizacja pracy żołnierzy lub pracowników, proces szkolenia, inne). Określ, w jakim stopniu prawdziwe są dla Ciebie poniższe stwierdzenia. Pamiętaj, że pytania dotyczą sytuacji DOWODZENIA. Nie musisz obecnie pełnić tej roli, ale postaraj się odpowiadać tak, by odnosić się do sytuacji gdy pełniłeś zadania dowódcze.

*4 – to stwierdzenie zdecydowanie mnie opisuje*

*3 – to stwierdzenie raczej mnie opisuje*

*2 – to stwierdzenie raczej mnie nie opisuje*

*1 – to stwierdzenie zdecydowanie mnie nie opisuje*

1	Znam zasady obowiązujące w Siłach Zbrojnych RP i przestrzegam ich.	1 2 3 4
2	Swoim zachowaniem kształtuję wśród podwładnych prawidłowe postawy patriotyczne i tożsamość narodową.	1 2 3 4
3	Swoim zachowaniem staram się wywierać pozytywny wpływ na kształtowanie wizerunku żołnierza świadomego swoich obowiązków wobec Ojczyzny.	1 2 3 4
4	Swoim zachowaniem staram się wywierać pozytywny wpływ na kształtowanie wysokiego morale i odpowiedzialności podwładnych.	1 2 3 4
5	Znam reguły współpracy międzynarodowej, które mają wpływ na wizerunek żołnierza.	1 2 3 4
6	Znam zadania jakie są powierzone mojej komórce/sekcji i dobrze je realizuję.	1 2 3 4
7	Kiedy pojawiają się problemy, szukam skutecznych nowatorskich rozwiązań.	1 2 3 4
8	Potrafię samodzielnie i na dobrym poziomie posługiwać się urządzeniami, wykorzystywanymi w służbie.	1 2 3 4
9	Samodzielnie, stale doskonalam swoją wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne.	1 2 3 4
10	Kiedy pojawia się konflikt w zespole, zawsze wraz z zespołem szukamy rozwiązania jakie satysfakcjonuje obie strony.	1 2 3 4
11	Polecenia jakie wydaję podwładnym są jasne i dobrze sprecyzowane.	1 2 3 4
12	Wiem, jakie nagrody i kary będą odpowiednie dla każdego z moich podwładnych.	1 2 3 4
13	Kiedy mam konkretne zamierzenia wobec podwładnych, potrafię wpływać na ich zachowania i decyzje by osiągnąć cel.	1 2 3 4
14	Dbam o dobrą życzliwą atmosferę w zespole.	1 2 3 4
15	Staram się zawsze spokojnie słuchać podwładnych i współpracowników.	1 2 3 4
16	W sytuacji wysokiego stresu zachowuję spokój i opanowanie.	1 2 3 4
17	Staram się konsekwentnie dążyć do wyznaczonego celu i realizacji postawionych mi wymagań.	1 2 3 4
18	Zawsze przyjmuję odpowiedzialność za własne decyzje.	1 2 3 4
19	Zanim podejmę decyzję, staram się rozważyć wszystkie warianty potencjalnych rozwiązań.	1 2 3 4
20	Wymagam przestrzegania warunków bezpieczeństwa podczas realizacji zadań przez moich podwładnych.	1 2 3 4
21	Jestem zaangażowany w służbę wojskową.	1 2 3 4
22	Dbam o przestrzeganie zasad żołnierskiego zachowania.	1 2 3 4



4 – to stwierdzenie zdecydowanie mnie opisuje

3 – to stwierdzenie raczej mnie opisuje

2 – to stwierdzenie raczej mnie nie opisuje

1 – to stwierdzenie zdecydowanie mnie nie opisuje

23	Dbam o wysoki poziom zdyscyplinowania podwładnych.	1	2	3	4
24	Jeśli to konieczne, potrafię skutecznie prowadzić negocjacje w środowisku międzynarodowym.	1	2	3	4
25	Kiedy sytuacja tego wymaga, szukam dodatkowych informacji które pozwolą wykonać zadania własne lub zespołowe.	1	2	3	4
26	Kiedy jest to potrzebne, potrafię dokonywać skutecznych zmian.	1	2	3	4
27	Sprawnie korzystam z rozwiązań informatycznych w wykonywaniu i delegowaniu zadań służbowych.	1	2	3	4
28	Wykorzystuję wcześniejsze doświadczenia żeby osiągać lepsze wyniki w pracy.	1	2	3	4
29	W pracy mojego zespołu potrafię przewidywać sytuacje konfliktowe i staram się im zapobiegać.	1	2	3	4
30	Zawsze dobieram podwładnych do wykonania zadań zgodnie z posiadanymi przez nich umiejętnościami, wiedzą i kompetencjami.	1	2	3	4
31	Potrafię odpowiednio zmotywować podwładnego, by jego zaangażowanie w działanie wzrosło.	1	2	3	4
32	Kiedy rozpoczynam zadanie z moim zespołem, kreuję wizję przyszłości aby ich zmotywować do działania.	1	2	3	4
33	Staram się wspierać merytorycznie podwładnych - dzielę się posiadaną wiedzą i pomagam w szukaniu odpowiednich rozwiązań.	1	2	3	4
34	Kiedy zwracam się do podwładnych, mówię w sposób jasny i zrozumiały.	1	2	3	4
35	Kiedy sytuacja dynamicznie się zmienia, ja nadal zachowuję spokój i racjonalność podejmowanych decyzji.	1	2	3	4
36	Jeśli sytuacja tego wymaga, potrafię podjąć działania które wykraczają poza mój standardowy zakres zadań.	1	2	3	4
37	Przyjmuję odpowiedzialność za działania podejmowane przez moich podwładnych.	1	2	3	4
38	Kiedy wybieram określony sposób działania, analizuję możliwe rezultaty i ograniczenia w tej sytuacji.	1	2	3	4
39	W sposób zdecydowany reaguję na wszelkie naruszenia prawa przez moich podwładnych.	1	2	3	4
40	Staram się w swojej służbie zawsze pomagać innym poprzez działania na rzecz potrzebujących.	1	2	3	4
41	W codziennej służbie pokazuję, że przestrzegam wartości zawartych w Kodeksie Honorowym Żołnierza Wojska Polskiego.	1	2	3	4
42	Przestrzegam i zobowiązuję do przestrzegania zasad etycznego postępowania wśród moich podwładnych.	1	2	3	4
43	Rozumiem zasady, techniki i strategie negocjacyjne, jakie są charakterystyczne dla różnych krajów.	1	2	3	4
44	Gdy to konieczne, pozyskuję dodatkowe zasoby (sprzęt, materiały) niezbędne do wykonania zadań własnych oraz zespołowych.	1	2	3	4
45	Angażuję podwładnych w dokonywanie zmian żeby łatwiej rozumieli ich cel.	1	2	3	4
46	W przypadku powstania problemów eksploatacyjnych z użytkowanym sprzętem, staram się znaleźć optymalne rozwiązania.	1	2	3	4
47	Dbam o rozwój podwładnych, świadomie i celowo planując dla nich kursy i szkolenia.	1	2	3	4
48	Kiedy pojawi się konflikt w zespole, zachęcam do otwartej rozmowy w celu szukania wspólnych rozwiązań.	1	2	3	4

- 4 – to stwierdzenie **zdecydowanie mnie opisuje**  
 3 – to stwierdzenie **raczej mnie opisuje**  
 2 – to stwierdzenie **raczej mnie nie opisuje**  
 1 – to stwierdzenie **zdecydowanie mnie nie opisuje**

49	Dbam, by podwładni posiadali wszystkie niezbędne informacje i uprawnienia do realizacji zadań.	1	2	3	4
50	Potrzeby moich podwładnych są dla mnie bardzo ważne, dlatego staram się je poznać i zrozumieć.	1	2	3	4
51	Gdy w czasie prac zespołu pojawia się niechęć do działania i opór, umiem skutecznie poradzić sobie z tym problemem.	1	2	3	4
52	Staram się wspierać emocjonalnie członków zespołu – rozumiem sytuację życiową podwładnych i staram się udzielać wsparcia gdy tego potrzebują.	1	2	3	4
53	Staram się tworzyć atmosferę życzliwej komunikacji, tak by zachęcać podwładnych do rozmowy ze mną.	1	2	3	4
54	Kiedy jestem zmęczony lub w złym nastroju, nie daję tego odczuć moim podwładnym.	1	2	3	4
55	Szukam sposobów na usprawnienie pracy mojej i podwładnych, by działania przez nas podejmowane były bardziej efektywne.	1	2	3	4
56	Kiedy popełnię błąd, potrafię się do niego przyznać.	1	2	3	4
57	Jeśli sytuacja tego wymaga, potrafię podejmować ryzyko żeby dobrze wykonać zadanie.	1	2	3	4
58	Zapoznaję podwładnych z aktualnymi normami prawnymi jakie ich obowiązują.	1	2	3	4
59	Wzmacniam gotowość żołnierza do wyrzeczeń w ramach służby wojskowej.	1	2	3	4
60	Wymagam od żołnierzy przestrzegania zasad żołnierskiego zachowania.	1	2	3	4
61	Uczestniczę w rozwiązywaniu społecznych problemów służby.	1	2	3	4
62	Moja znajomość języka angielskiego pozwala na płynną komunikację w mowie i piśmie.	1	2	3	4
63	Staram się jak najlepiej wykorzystywać czas pracy podwładnych oraz zasoby (sprzęt, środki) jakie posiadamy.	1	2	3	4
64	Na bieżąco nadzoruję proces wprowadzania nowych rozwiązań w służbie wojskowej.	1	2	3	4
65	Wspieram podwładnych w procesie korzystania z urządzeń technicznych i informatycznych podczas realizacji zadań.	1	2	3	4
66	Zapewniam moim podwładnym możliwość samokształcenia i wymiany doświadczeń.	1	2	3	4
67	Trafnie rozpoznaję potencjalne przyczyny problemów podczas pracy podwładnych.	1	2	3	4
68	Nadzoruję pracę podwładnych, kontrolując części i efekt końcowy działań.	1	2	3	4
69	Po dobrze wykonanym zadaniu doceniam słownie podwładnego, mówiąc że dostrzegam jego wkład i zaangażowanie.	1	2	3	4
70	Po podjęciu decyzji potrafię przedstawić podwładnym argumenty, które przekonają ich do słuszności mojego działania.	1	2	3	4
71	Kiedy przydzielam zadania, robię to zgodnie z kompetencjami jakie posiadają.	1	2	3	4
72	Staram się, by to co mówię (słowa) i moje zachowanie (gesty, mimika) były spójne i zrozumiałe dla podwładnych.	1	2	3	4
73	Staram się, by doświadczane przeze mnie emocje nie miały wpływu na podejmowane przeze mnie decyzje.	1	2	3	4

- 4 – to stwierdzenie *zdecydowanie mnie opisuje*  
 3 – to stwierdzenie *raczej mnie opisuje*  
 2 – to stwierdzenie *raczej mnie nie opisuje*  
 1 – to stwierdzenie *zdecydowanie mnie nie opisuje*

74	Moje nastawienie do służby wojskowej jest pozytywne.	1	2	3	4
75	Kiedy popełnię błąd lub poniosę porażkę, staram się wyciągnąć wnioski i potraktować ją jako lekcję na przyszłość.	1	2	3	4
76	Podejmuję decyzje sprawnie i w odpowiednim czasie, nawet jeśli nie mam dostępu do pełnych informacji.	1	2	3	4
77	W realizacji zadań przestrzegam wszelkich warunków bezpieczeństwa.	1	2	3	4
78	Swoim zachowaniem kształtuję szacunek do wolności i praw obywatelskich, niepodległości, suwerenności i bezpieczeństwa kraju.	1	2	3	4
79	Z szacunkiem wypowiadam się na temat wartości zawartych w Przysiędze wojskowej.	1	2	3	4
80	Dbam o wszechstronny rozwój podwładnych.	1	2	3	4
81	Moja znajomość języka angielskiego w zakresie wojskowego słownictwa specjalistycznego zapewnia płynną komunikację w mowie i piśmie	1	2	3	4
82	Jestem gotowy do realizacji zadań własnych, zespołowych oraz przyjmuję za nie pełną odpowiedzialność.	1	2	3	4
83	Kiedy sytuacja tego wymaga, unikam sztywnego sposobu postępowania i jestem otwarty na zmiany.	1	2	3	4
84	Stale poszerzam własną wiedzę z zakresu użytkowanego sprzętu technicznego i informatycznego.	1	2	3	4
85	W sytuacji, gdy nie posiadam wystarczającej wiedzy do wykonania zadania, staram się ją pozyskać.	1	2	3	4
86	Podejmuję działania, by zapobiegać sytuacjom konfliktowym w przyszłości.	1	2	3	4
87	Kiedy podwładny wykonuje swoje zadanie w sposób niewłaściwy, udzielam mu merytorycznych wskazówek, by mógł samodzielnie poprawić błędy.	1	2	3	4
88	Zwiększam zakres odpowiedzialności żołnierzy za powierzane im zadania, by czuli się bardziej zaangażowani i dostrzegali potrzebę własnego rozwoju.	1	2	3	4
89	Argumenty, jakie przedstawiam podwładnym żeby uzasadnić moje decyzje są dla nich jasne i zrozumiałe.	1	2	3	4
90	Kiedy w pracy podwładnych pojawiają się problemy, staram się podejmować szybkie i adekwatne decyzje żeby znaleźć dobre rozwiązania.	1	2	3	4
91	Rozumiem problemy, jakie zgłaszają moi podwładni.	1	2	3	4
92	Potrafię rozpoznawać emocje swoje i innych i dobrze nimi zarządzać.	1	2	3	4
93	Jeśli sytuacja jest nietypowa i wymaga zmiany dawnych schematów, nadal działam bardzo skutecznie.	1	2	3	4
94	Jestem świadomy jakie konsekwencje niosą podejmowane przeze mnie decyzje i wydawane rozkazy.	1	2	3	4
95	Rozumiem straty, jakie może przynieść podjęta decyzja i akceptuję je.	1	2	3	4

## KWESTIONARIUSZ NEO-FFI

Instrukcja: Uważnie przeczytaj tą instrukcję zanim zaczniesz pisać. Kwestionariusz ten składa się z 60 stwierdzeń. Przeczytaj każdy z nich uważnie. Przy każdym zdaniu otocz kółkiem odpowiedź, która najlepiej wyraża Twoją opinię. Upewnij się, czy swoją odpowiedź wpisujesz przy odpowiednim stwierdzeniu. Zakreśl:

- 1 – gdy ZDECYDOWANIE NIE ZGADZASZ SIĘ lub gdy to stwierdzenie jest całkowicie nie trafne
  - 2 – gdy NIE ZGADZASZ SIĘ lub gdy to stwierdzenie jest raczej nie trafne
  - 3 – gdy NIE MASZ ZDANIA lub nie możesz się zdecydować lub też to stwierdzenie jest równie trafne jak nie trafne
  - 4 – gdy się ZGADZASZ lub gdy to stwierdzenie jest raczej trafne
  - 5 – gdy się ZDECYDOWANIE ZGADZASZ lub gdy to stwierdzenie jest całkowicie trafne.
- Zakreśl tylko jedną odpowiedź przy każdym stwierdzeniu. Ustosunkuj się do wszystkich stwierdzeń. Jeśli się pomylisz, przekreśl pierwszą odpowiedź i zaznacz właściwą.

1	Nie należę do osób stale martwiących się.	1 2 3 4 5
2	Lubię mieć wielu ludzi wokół siebie.	1 2 3 4 5
3	Nie lubię tracić czasu na marzenia.	1 2 3 4 5
4	Staram się być uprzejmy(a) dla każdego, kogo spotykam.	1 2 3 4 5
5	Utrzymuję swoje rzeczy w porządku i czystości.	1 2 3 4 5
6	Często czuję się gorszy(a) od innych.	1 2 3 4 5
7	Łatwo mnie rozśmieszyć.	1 2 3 4 5
8	Gdy raz znajdę właściwy sposób na robienie czegoś, trzymam się go.	1 2 3 4 5
9	Często popadam w konflikty z rodziną i współpracownikami.	1 2 3 4 5
10	Potrafię skutecznie mobilizować się, aby załatwić sprawy o czasie.	1 2 3 4 5
11	Kiedy znajduję się pod wpływem silnego stresu, to czasami czuję się tak, jakbym miał(a) się rozpaść na kawałki.	1 2 3 4 5
12	Nie zaliczam się do osób szczególnie bez trosk.	1 2 3 4 5
13	Intrygują mnie formy, które odkrywam w sztuce i naturze.	1 2 3 4 5
14	Niektórzy ludzie uważają, że jestem samolubny(a) i egoistyczny(a).	1 2 3 4 5
15	Jestem niezbyt systematyczny(a).	1 2 3 4 5
16	Rzadko czuję się osamotniony(a) lub przygnębiony(a).	1 2 3 4 5
17	Uwielbiam rozmawiać z ludźmi.	1 2 3 4 5
18	Uważam, że pozwalanie ludziom na słuchanie kontrowersyjnych poglądów może im zamieszać w głowie i wprowadzić w błąd.	1 2 3 4 5
19	Wolałbym raczej współpracować z innymi, niż z innymi rywalizować.	1 2 3 4 5
20	Staram się sumiennie wykonywać powierzone mi zadania.	1 2 3 4 5
21	Często czuję się napięty(a) i zdenerwowany(a).	1 2 3 4 5
22	Lubię być tam, gdzie się coś dzieje.	1 2 3 4 5
24	Mam tendencję do bycia sceptycznym(a) i cynicznym(a) w stosunku do zamierzeń innych ludzi.	1 2 3 4 5
25	Mam jasno sprecyzowane cele i systematycznie pracuję, by je osiągnąć.	1 2 3 4 5
26	Czasami czuję się całkowicie bezwartościowy(a).	1 2 3 4 5
27	Zwykle wolę działać samotnie.	1 2 3 4 5

- 1- Zdecydowanie nie zgadzam się  
 2- Nie zgadzam się  
 3- Nie mam zdania  
 4- Zgadzam się  
 5- Zdecydowanie zgadzam się

28	Często próbuję nowych i egzotycznych potraw.	1 2 3 4 5
29	Sądzę, że większość ludzi wykorzystuje innych, jeśli im się na to pozwoli.	1 2 3 4 5
30	Tracę mnóstwo czasu zanim zabiorę się do pracy.	1 2 3 4 5
31	Rzadko czuję się przerażony(a) lub zalękniony(a).	1 2 3 4 5
32	Często czuję, że rozpiera mnie energia.	1 2 3 4 5
33	Rzadko dostrzegam nastroje lub uczucia płynące z otoczenia.	1 2 3 4 5
34	Większość ludzi, których znam, lubi mnie.	1 2 3 4 5
35	Ciężko pracuję, aby zrealizować swoje cele.	1 2 3 4 5
36	Często wpadam w złość z powodu, w jaki inni mnie traktują.	1 2 3 4 5
37	Jestem wesoły(a) i pełen(na) werwy.	1 2 3 4 5
38	Sądzę, że powinniśmy się odwoływać do autorytetów religijnych przy podejmowaniu decyzji w sprawach moralności.	1 2 3 4 5
39	Niektórzy sądzą, że jestem zimny(a) i wyrachowany(a).	1 2 3 4 5
40	Kiedy się do czegoś zobowiążę to zawsze można na mnie polegać.	1 2 3 4 5
41	Zbyt często, gdy sprawy idą źle zniechęcam się i czuję się zrezygnowany(a).	1 2 3 4 5
42	Nie jestem pogodnym(a) optymistą(stką).	1 2 3 4 5
43	Czasami, gdy czytam poezję lub oglądam dzieło sztuki czuję „dreszczyk emocji” i falę podniecenia.	1 2 3 4 5
44	Jestem twardy(a) i nieustępliwy(a) w swoich postawach wobec innych.	1 2 3 4 5
45	Czasami nie jestem tak godny(a) zaufania i solidny(a) jak powinienem(am) być.	1 2 3 4 5
46	Rzadko bywam smutny(a) i przygnębiony(a).	1 2 3 4 5
47	Moje życie przebiega w dużym tempie.	1 2 3 4 5
48	Mało interesuje mnie dociekanie natury wszechświata i natury ludzkiej.	1 2 3 4 5
49	Z reguły staram się być wrażliwy(a) na potrzeby i uczucia innych ludzi.	1 2 3 4 5
50	Jestem osobą skuteczną, która zawsze kończy co rozpoczęła.	1 2 3 4 5
51	Często czuję się bezradny(a) i potrzebuję kogoś, kto rozwiązałby moje problemy.	1 2 3 4 5
52	Jestem bardzo aktywny(a).	1 2 3 4 5
53	Mam duże potrzeby intelektualne.	1 2 3 4 5
54	Jeśli ktoś nie lubię to daję mu to odczuć.	1 2 3 4 5
55	Wygląda na to, że nigdy nie potrafię się zorganizować.	1 2 3 4 5
56	Czasami bywam tak zawstydzony(a), że chciałbym(abym) się gdzieś schować.	1 2 3 4 5
57	Wolałbym(ałabym) raczej iść własną drogą niż przewodzić innym.	1 2 3 4 5
58	Często sprawia mi dużą satysfakcję zajmowanie się teoretycznymi rozważaniami lub abstrakcyjnymi problemami.	1 2 3 4 5
59	W razie potrzeby jestem skłonny(a) manipulować innymi, aby dostać to co chcę.	1 2 3 4 5
60	Dążę do doskonałości we wszystkim co robię.	1 2 3 4 5

## INDEKS ASPIRACJI ŻYCIOWYCH

Poniższy kwestionariusz odnosi się do wartości i celów, do jakich ludzie dążą. Zawiera on różne stwierdzenia, określające co w życiu jest ważne. Proszę o przeczytanie każdego z nich i ocenę, w jakim stopniu jest to ważne dla Ciebie. Otocz kółkiem odpowiednią cyfrę.

- 1 – to jest dla mnie **nieważne**
- 2 – to jest dla mnie **mało ważne**
- 3 – to jest dla mnie **umiarkowanie ważne**
- 4 – to jest dla mnie **ważne**
- 5 – to jest dla mnie **bardzo ważne**

1	Mieć zawsze obok siebie kogoś kto otoczy mnie uwagą i troską.	1 2 3 4 5
2	Być skutecznym w działaniu.	1 2 3 4 5
3	Być uważanym przez innych ludzi za osobę atrakcyjną.	1 2 3 4 5
4	Znaleźć własne odpowiedzi na pytania np. czy istnieje życie po śmierci, jaki sens ma życie	1 2 3 4 5
5	Panować nad swoimi emocjami	1 2 3 4 5
6	Bezinteresownie pomagać ludziom, którzy tego potrzebują	1 2 3 4 5
7	Samodzielnie dokonywać życiowych wyborów, nie czekając na zewnętrzny impuls	1 2 3 4 5
8	Zdobyć sympatię ludzi	1 2 3 4 5
9	Czuć się pełnym energii i życia	1 2 3 4 5
10	Być w sytuacji gdy niewiele rzeczy zagraża własnemu bezpieczeństwu	1 2 3 4 5
11	Wieść życie pełne przyjemności	1 2 3 4 5
12	Posiadać wiele drogich rzeczy	1 2 3 4 5
13	Mieć wygląd zewnętrzny zgodny z tym, jak chciałbym wyglądać	1 2 3 4 5
14	Być podziwianym przez wielu ludzi	1 2 3 4 5
15	Być uprzejmym i ugodowym	1 2 3 4 5
16	Mieć udane życie rodzinne	1 2 3 4 5
17	Wiedzieć jakie są najważniejsze dla mnie normy moralne	1 2 3 4 5
18	Mieć zaspokojone potrzeby osobiste (jedzenie, ubranie)	1 2 3 4 5
19	Mieć poczucie że jest się kochanym	1 2 3 4 5
20	Czuć się wolnym	1 2 3 4 5
21	Poprzez swoje działania sprawiać że życie staje się lepsze	1 2 3 4 5
22	Być sławnym	1 2 3 4 5
23	Mieć dobrą kondycję fizyczną	1 2 3 4 5
24	Być przez kogoś akceptowanym takim jakim się jest bez względu na wszystko	1 2 3 4 5
25	Podążać własną drogą, zgodną z własnymi zamierzeniami i zainteresowaniami	1 2 3 4 5
26	Odnaleźć sens i spełnienie w religii	1 2 3 4 5

- 1 – to jest dla mnie **nieważne**  
 2 – to jest dla mnie **mało ważne**  
 3 – to jest dla mnie **umiarkowanie ważne**  
 4 – to jest dla mnie **ważne**  
 5 – to jest dla mnie **bardzo ważne**

27	żyć zgodnie z wymaganiami otoczenia	1 2 3 4 5
28	Skutecznie radzić sobie z problemami życiowymi	1 2 3 4 5
29	Czuć się pewnie i bezpiecznie	1 2 3 4 5
30	Zdobyć uznanie ludzi co do własnego wyglądu zewnętrznego	1 2 3 4 5
31	Być zadowolonym z poziomu swojej sprawności fizycznej	1 2 3 4 5
32	Odnieść sukces finansowy	1 2 3 4 5
33	Mieć ekscytujące życie	1 2 3 4 5
34	Nie martwić się tym co przydarza się w życiu	1 2 3 4 5
35	Stworzyć coś co będzie miało nieprzemijającą wartość	1 2 3 4 5
36	Odnaleźć religijne i filozoficzne podstawy które pomogą zrozumieć świat	1 2 3 4 5
37	Być lubianym przez prawie wszystkich znajomych	1 2 3 4 5
38	Być zadowolonym z własnych zdolności i możliwości	1 2 3 4 5
39	Być w stanie ukryć oznaki starzenia się	1 2 3 4 5
40	Nie chorować za często i za bardzo	1 2 3 4 5
41	Mieć podobne gusta do innych ludzi	1 2 3 4 5
42	Mieć dość pieniędzy by kupić wszystko co się chce	1 2 3 4 5
43	Okazywać swoją miłość bliskim	1 2 3 4 5
44	W religii i filozofii znaleźć wskazówki do własnego rozwoju	1 2 3 4 5
45	Sprostac wyzwaniom jakie stawia życie	1 2 3 4 5
46	Zrozumieć po co robi się wiele rzeczy	1 2 3 4 5
47	Pomóc światu stawać się lepszym	1 2 3 4 5
48	Zaznać sporo zmysłowej przyjemności	1 2 3 4 5
49	Prowadzić życie w zgodzie z własnymi przekonaniem	1 2 3 4 5
50	Być zaangażowanym w głęboki związek z bliską osobą	1 2 3 4 5
51	Mieć dobrze płatną pracę	1 2 3 4 5
52	Mieć dobre relacje z ludźmi	1 2 3 4 5
53	Być fizycznie zdrowym	1 2 3 4 5
54	Mieć mnóstwo wolnego czasu	1 2 3 4 5
55	Nadażać za modą	1 2 3 4 5
56	żyć w otoczeniu stabilnym, niezmiennym	1 2 3 4 5
57	Zdobyć szczerzy szacunek innych ludzi	1 2 3 4 5

## STYL ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Dla każdej pary zdań opisujących możliwe reakcje w sytuacji konfliktu zaznacz kółkiem zdanie „A” lub „B”, które jest albo najbardziej charakterystyczne albo bardziej prawdopodobne dla Twojego zachowania. W każdej parze twierdzeń wybierz tylko JEDNO ze zdań.

- 1 A Są przypadki kiedy pozwalam innym wziąć odpowiedzialność za rozwiązanie problemu.  
B Zamiast negocjować zagadnienia sporne, próbuję podkreślić zagadnienia w których się zgadzamy.
- 2 A Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.  
B Próbuję rozważyć wszystkie wątpliwości obu stron.
- 3 A Zazwyczaj twardo dążę do realizacji wyznaczonych celów.  
B Mógłbym spróbować uspokoić odczucia innych i zachować nasze stosunki.
- 4 A Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.  
B Czasami poświęcam własne życzenia dla życzeń innej osoby.
- 5 A Stale szukam pomocy innych przy wypracowaniu rozwiązania.  
B Próbuję robić to co jest konieczne aby uniknąć niepotrzebnych napięć.
- 6 A Próbuję unikać stwarzania sobie nieprzyjemności.  
B Próbuję wygrać swoją pozycję.
- 7 A Próbuję odłożyć problem do chwili kiedy mam trochę czasu na przemyślenie go.  
B Rezygnuję z pewnych punktów w zamian za inne.
- 8 A Zazwyczaj twardo dążę do realizacji swych celów.  
B Próbuję natychmiast wyjawić wszystkie zastrzeżenia i problemy.
- 9 A Uważam że różnice nie zawsze są warte martwienia się o nie.  
B Wkładam trochę wysiłku w osiągnięcie swojego celu.
- 10 A Twardo dążą do realizacji swych celów.  
B Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
- 11 A Próbuję natychmiast wyjawić wszystkie zastrzeżenia i problemy.  
B Mógłbym spróbować uspokoić odczucia innych i zachować nasze stosunki.
- 12 A Czasem unikam zajmowania stanowiska, które powodowałoby kontrowersje.  
B Pozwolę mu utrzymać kilka jego punktów jeśli on pozwoli mi utrzymać kilka moich.
- 13 A Proponuję rozwiązanie pośrednie.  
B Obstawiam przy realizacji swoich punktów.
- 14 A Przedstawiam mu swoje poglądy i pytam o jego.  
B Próbuję wykazać mu logiczność i korzyści mojego stanowiska
- 15 A Mógłbym spróbować uspokoić odczucia innych i zachować nasze stosunki.  
B Próbuję robić to co jest konieczne aby uniknąć napięć.



- 16 A Próbuję nie ranić uczuć innej osoby.  
B Próbuję przekonać inną osobę o zaletach mojego stanowiska .
- 17 A Zazwyczaj twardo dążę do realizacji swych celów.  
B Próbuję robić to, co jest konieczne aby uniknąć niepotrzebnych napięć.
- 18 A Jeżeli uszczęśliwi to drugą osobę, mogę pozwolić jej na zachowanie swych poglądów.  
B Pozwolę mu utrzymać kilka jego punktów jeśli on pozwoli mi utrzymać kilka moich.
- 19 A Próbuję natychmiast wyjawic wszystkie zastrzeżenia i problemy.  
B Próbuję odłożyć problem do chwili kiedy mam trochę czasu na przemyślenie go.
- 20 A Próbuję natychmiast zniwelować różnice naszych stanowisk.  
B Próbuję znaleźć uczciwą kombinację zysków i strat dla nas obu.
- 21 A W nadchodzących negocjacjach spróbuję zwracać uwagę na życzenia drugiej osoby.  
B Zawsze skłaniam się ku bezpośredniemu przedyskutowaniu problemu.
- 22 A Próbuję znaleźć stanowisko pośrednie między jego a moim.  
B Domagam się uznania swoich życzeń.
- 23 A Bardzo często staram się zaspokoić wszystkie nasze życzenia.  
B Są przypadki kiedy pozwalam innym wziąć odpowiedzialność za rozwiązanie problemu.
- 24 A Jeżeli stanowisko drugiego wydaje się być dla niego bardzo ważne, spróbowałbym wyjść naprzeciw jego życzeniom.  
B Próbuję zmusić go do rozwiązania kompromisowego.
- 25 A Próbuję wykazać logiczne korzyści mojego postępowania.  
B W nadchodzących negocjacjach spróbuję zwracać uwagę na życzenia drugiej strony.
- 26 A Proponuję rozwiązanie pośrednie.  
B Prawie zawsze staram się zaspokoić wszystkie nasze życzenia.
- 27 A Czasem unikam zajmowania stanowiska, które powodowałoby kontrowersje.  
B Jeżeli uszczęśliwi to drugą osobę, mogę pozwolić jej na zachowanie swych poglądów.
- 28 A Zazwyczaj twardo dążę do realizacji swych celów.  
B Zazwyczaj szukam pomocy innych przy wypracowywaniu rozwiązania.
- 29 A Proponuję rozwiązanie pośrednie.  
B Uważam, że różnice nie zawsze są warte martwienia się o nie.
- 30 A Próbuję nie ranić uczuć innej osoby.  
B Zawsze dzielę się problemem z inną osobą, abyśmy mogli go razem rozwiązać.

## SKALA SAMOOCENY SES

Poniżej znajdują się różne stwierdzenia, które odnoszą się do twoich przekonań o sobie. Wskaż, w jakim stopniu zgadzasz się bądź nie zgadzasz się z każdym z tych twierdzeń, otaczając kółkiem jedną z czterech możliwych odpowiedzi. Postaraj się określić to, co naprawdę sądzisz. Liczą się tylko szczerze odpowiedzi.

1. Uważam, że jestem osobą wartościową przynajmniej w takim samym stopniu, co inni.			
1	2	3	4
Zdecydowanie zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się	nie zgadzam się	nie zgadzam się
2. Uważam, że posiadam wiele pozytywnych cech.			
1	2	3	4
Zdecydowanie zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się	nie zgadzam się	nie zgadzam się
3. Ogólnie rzecz biorąc, jestem skłonny sądzić że nie wiedzie mi się.			
1	2	3	4
Zdecydowanie zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się	nie zgadzam się	nie zgadzam się
4. Potrafię robić różne rzeczy tak dobrze jak większość innych ludzi.			
1	2	3	4
Zdecydowanie zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się	nie zgadzam się	nie zgadzam się
5. Uważam, że nie mam wielu powodów, aby być z siebie dumnym.			
1	2	3	4
Zdecydowanie zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się	nie zgadzam się	nie zgadzam się
6. Lubię siebie.			
1	2	3	4
Zdecydowanie zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się	nie zgadzam się	nie zgadzam się
7. Ogólnie rzecz biorąc, jestem z siebie zadowolony.			
1	2	3	4
Zdecydowanie zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się	nie zgadzam się	nie zgadzam się
8. Chciałbym mieć więcej szacunku do samego siebie.			
1	2	3	4
Zdecydowanie zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się	nie zgadzam się	nie zgadzam się
9. Czasami czuję się bezużyteczny.			
1	2	3	4
Zdecydowanie zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się	nie zgadzam się	nie zgadzam się
10. Niekiedy uważam, że jestem całkiem do niczego.			
1	2	3	4
Zdecydowanie zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się	nie zgadzam się	nie zgadzam się

Proszę o podanie kilku dodatkowych informacji.

**1. Płeć:**

Kobieta  
Mężczyzna

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**2. Stan cywilny:**

Kawaler/Panna  
Żonaty/Zamężna  
Wdowiec/Wdowa  
Rozwodnik/Rozwódka

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**3. Wiek:**

do 25 lat  
26 – 30 lat  
31 – 35 lat  
36 – 40 lat  
41 – 45 lat  
46 i więcej

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**4. Staż w wojsku:**

do 5 lat  
5 – 10 lat  
11 – 15 lat  
16 – 20 lat  
21 – 25 lat  
26 więcej

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**5. Czy kiedykolwiek wykonywał/a Pan/ Pani zadania dowódcze (dowodzenie, zarządzanie innymi żołnierzami lub pracownikami, wydawanie poleceń, podejmowanie decyzji)?**

Tak  
Nie

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**6. Czy obecnie zajmuje Pan/Pani stanowisko dowódcze (zgodnie z KOSS)?**

Tak  
Nie

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**7. Czy na zajmowanym obecnie stanowisku służbowym wykonuje Pan zadania dowódcze (niekoniecznie wpisane w zakres obowiązków) ?**

Tak  
Nie

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**8. Ile lat wykonuje/wykonywał Pan/Pani zadania na stanowiskach dowódczych?**

- Do 1 roku
- 1 - 3 lat
- 3 - 7 lat
- 8 - 10 lat
- 11 - 15 lat
- 16 - 20 lat
- 21 - więcej


**9. Jaki jest Pana/ Pani stopień wojskowy?**

- Kapral / starszy kapral
- Plutonowy
- Sierżant / starszy sierżant
- Młodszy chorąży / chorąży
- Starszy chorąży/ Starszy chorąży sztabowy


**10. Czy uczestniczył Pan / Pani w szkoleniach z zakresu przywództwa / dowodzenia?**

Tak	<input type="checkbox"/>
Nie	<input type="checkbox"/>

Jeśli TAK, to w jakich?

.....

.....

.....

.....

**11. Czy czuje się Pan/ Pani kompetentny(a) w zakresie wykonywania obowiązków dowódczych?**

Tak	<input type="checkbox"/>
Nie	<input type="checkbox"/>