

**Marek Sikorski**

## **KWALIFIKACJE ZAWODOWE DOWÓDCY**

### **STRESZCZENIE**

Na przemiany edukacyjne we współczesnym świecie rzutują dokonujące się zmiany cywilizacyjne. Wszyscy członkowie społeczeństwa informacyjnego są zobligowani do rozwijania nowych kwalifikacji zawodowych, które pozwolą na wykorzystanie pełnego repertuaru możliwości intelektualnych. Dotychczasowe przygotowanie zawodowe kadry dowódczej należy uznać za nazbyt tradycyjne i w związku z tym nie w pełni kształtujące kwalifikacje przystające do bieżących oraz perspektywicznych społeczno-zawodowych wyzwań stojących przed siłami zbrojnymi. Wymaga ono zatem logicznego, organizacyjno-merytorycznego przewartościowania, zgodnego z aktualnymi priorytetami polityki obronnej RP, kierunkami ogólnospołecznych przemian edukacyjnych, nowymi potrzebami teorii i praktyki wojskowej oraz wymogami współczesnego rynku pracy.

Mając na uwadze złożoność rozpatrywanego problemu, rozważania podporządkowano wybranym, komplementarnym względem siebie, grupom składników kwalifikacji zawodowych. Analizie poddano różne poglądy i propozycje dotyczące szeroko rozumianych kwalifikacji. Następnie zaproponowano kierunki poszukiwań podstawowych składników kwalifikacji współczesnych dowódców, które mogą obejmować trzy obszary: wiedzy profesjonalnej i ogólnorozwojowej; sprawności umysłowej (logicznego myślenia) wraz z umiejętnościami teoretycznymi oraz operacyjnymi umiejętnościami praktycznymi.

Przełom XX i XXI wieku charakteryzuje się dynamicznymi przemianami ekonomicznymi, politycznymi, społecznymi, naukowymi i cywilizacyjnymi. Postępująca intelektualizacja oraz era informacyjna obejmująca cały świat wskazują na konieczność innowacyjnego spojrzenia na istotę i zakres kwalifikacji zawodowych współczesnych dowódców.

Głównym zadaniem tego opracowania jest dokonanie przeglądu i analizy literatury przedmiotu dotyczącej szeroko rozumianych kwalifikacji oraz próba skorelowania kwalifikacji współczesnych dowódców z przygotowaniem i kwalifikacjami współczesnych kadr kierowniczych (menedżerskich) do życia społeczno-zawodowego. Przyszłościowym wyzwaniom i zadaniom, które stoją przed nowo-

czesnymi siłami zbrojnymi, mogą sprostać tylko dowódcy wszechstronnie wykształceni, mający kwalifikacje redundancyjne<sup>1</sup>. Zdaniem A. Tofflera przyszła wojna wymaga czegoś więcej niż pociągania za spust. Bezmyślny wojownik jest tym dla wojny trzeciej fali, czym dla jej gospodarki niewykwalifikowani pracownicy, czyli gatunkiem skazanym na wymarcie<sup>2</sup>.

## ISTOTA I POJĘCIE KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH

W literaturze psychologicznej, pedagogicznej i prakseologicznej można znaleźć wiele różnorodnych poglądów i definicji dotyczących kwalifikacji zawodowych. Przez kwalifikacje W. Okoń rozumie zakres i jakość przygotowania niezbędnego do wykonywania jakiegoś zawodu. Na kwalifikacje zawodowe składają się następujące czynniki: poziom wykształcenia ogólnego, wiedza zawodowa, umiejętności zawodowe, a zwłaszcza stopień wprawy oraz umiejętności organizowania i usprawniania pracy, uzdolnienia i zainteresowania zawodowe<sup>3</sup>. Natomiast w ramach pedagogiki pracy kwalifikacje określa się jako układ umiejętności umysłowych i praktycznych, opartych na odpowiadających im układach wiedzy teoretycznej i praktycznej, dostosowanych do skutecznego rozwiązywania różnorodnych, lecz określonych zadań oraz celowo ukształtowanych cech psychofizycznych człowieka, warunkujących jego skuteczne działanie. Stosunek między umiejętnościami jest taki, że umiejętności umysłowe warunkują wykonanie czynności praktycznych<sup>4</sup>. U. Boehm kwalifikacje określa jako umiejętności, zdolności, doświadczenia, zręczność, wiedzę itp., które pracownikowi umożliwiają jego pracę jako konkretną, pożyteczną działalność stanowiącą przesłankę w procesie produkcji<sup>5</sup>.

W praktyce społeczno-zawodowej najczęściej eksponowane są kwalifikacje formalne i rzeczowe. Te pierwsze związane są z formalnym statusem wykształcenia zawodowego, natomiast drugie są nabywane i doskonalone w toku konkretnego działania, użytecznego dla konkretnej pracy.

---

<sup>1</sup> Kwalifikacje redundancyjne – nadmiarowe, przyszłościowe, wyższe niż są potrzebne w chwili obecnej.

<sup>2</sup> A. H. Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997, s. 111.

<sup>3</sup> W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 146.

<sup>4</sup> Zob. *Słownik pedagogiki pracy*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź 1986, s. 146.

<sup>5</sup> Por. T. Nowacki, *O kwalifikacjach prawie wszystko*, Warszawa 1999, s. 17.

Wszystkie definicje kwalifikacji można umieścić na linii, której granicą z jednej strony jest wąskie ujęcie kwalifikacji, a więc wszystko, co pomaga w uzyskaniu oczekiwanego wyniku działalności, a z drugiej najlepsza definicja, która mówi, że jest to zbiór umiejętności pozwalających rozwiązać zadania wynikające ze stanowiska pracy. Najszersze ujęcie kwalifikacji traktuje nie tylko o pracy, ale o wszelkiej działalności, gdyż każda z nich dla swojej skuteczności wymaga pewnego poziomu wiedzy i umiejętności.

W latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku pojawiło się nowe pojęcie kwalifikacji, tzw. kwalifikacji kluczowych. Wykreowane zostało przez Federalny Instytut Kształcenia Zawodowego w Berlinie. W 1974 roku Dieter Martens, jako pierwszy, sformułował definicję, na którą do dzisiaj powołują się liczni autorzy. Według niego kwalifikacje kluczowe (*schlüsselqualifikationen*) to umiejętności i sprawności, które odnoszą się do określonych, oddzielnych praktycznych czynności nie bezpośrednio, ale oznaczają uzdolnienia do dużej liczby pozycji i funkcji jako alternatywnych wyborów w tym czasie i zdolność do przewyższania sekwencji (wynikłych przeważnie z nieprzewidzianych zmian) wymagań w biegu życia<sup>6</sup>. Takie ujęcie traktuje kwalifikacje jako proces dostosowania umiejętności pracownika do zmieniających się zadań. Nie tyle wpływa na treść przygotowania zawodowego, ile na jego metodykę w dążeniu do uzyskania maksymalnej elastyczności zastosowań opanowanych umiejętności. Podkreśla również elastyczność i transfer umiejętności, a jednocześnie rozluźnienie ich związku ze statycznie ujmowanymi kwalifikacjami, wymaganymi na równie statycznie ujmowanym stanowisku pracy. Wielu andragogów niemieckich, zajmujących się pedagogiką pracy, obok kwalifikacji kluczowych wymienia kwalifikacje bazowe i kwalifikacje horyzontalne (perspektywiczne). Kwalifikacje bazowe umożliwiają taki tok myślenia, który pozwala na przyczynowo-skutkowe rozumienie sytuacji oraz zadań zawodowych. Tak więc, myślenie, które możemy nazwać analitycznym, ma służyć twórczemu rozwiązywaniu problemów oraz wypracowaniu optymalnych decyzji działań. Natomiast kwalifikacje horyzontalne sprzyjają samodzielnemu pozyskiwaniu, przetwarzaniu i przyswajaniu informacji użytecznych ze społeczno-zawodowego punktu widzenia. Niniejsze kwalifikacje, preferujące potrzebę autoedukacji zawodowej, sprzyjają dostosowaniu się pracowników do zróżnicowanych potrzeb i wymogów współczesnego rynku pracy.

---

<sup>6</sup> E. Goźlińska, *Umiejętności uniwersalne (kluczowe)*, [w:], *Reforma kształcenia zawodowego*, red. E. Goźlińska, Warszawa 1997, s. 82.

Na podstawie przedstawionych poglądów można przyjąć, że struktura kwalifikacji zawodowych obejmuje trzy podstawowe elementy, są to: 1) wiedza ogólna i zawodowa; 2) umiejętności wykonywania określonych czynności praktycznych; 3) właściwe dla danego zawodu (specjalności) dyspozycje osobowościowe, rozumiane jako zespół cech psychofizycznych stanowiących o predyspozycjach do wykonywania określonych zadań.

## STRUKTURA KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH DOWÓDCÓW

Zaprezentowane definicje i poglądy wraz z towarzyszącym im komentarzem można uznać za wielce pomocne dla określenia istoty oraz zawartości rzeczowej kwalifikacji profesjonalnych kadry dowódczej.

W przypadku służby wojskowej, a konkretnie zawodu oficera-dowódcy, chodzi o poziom wykształcenia ogólnego, wiedzę z zakresu problematyki ogólnowojskowej i techniczno-specjalistycznej oraz umiejętności niezbędne kadrze dowódczej do wypełniania zasadniczych funkcji zawodowych: *d o w ó d c y*, który ma odpowiednie kwalifikacje z zakresu dowodzenia (przewodzenia) na zajmowanym stanowisku; *s p e c j a l i s t y w o j s k o w e g o* umiającego obsługiwać i efektywnie wykorzystywać nowoczesny sprzęt i uzbrojenie wojskowe (okrętowe); *n a u c z y c i e l a ( i n s t r u k t o r a )*, który opanował zakres wiedzy i umiejętności dydaktycznych (metodycznych) do realizacji przedsięwzięć szkoleniowych w warunkach pokoju i wojny; *w y c h o w a w c y* potrafiącego kształtować cechy osobowościowe podwładnych do wykonywania zadań na polu walki; *o b y w a t e l a p a Ń s t w a p o l s k i e g o* o ugruntowanej świadomości patriotyczno-obronnej, rozbudowanych ambicjach edukacyjnych oraz przygotowanego do pełnienia przyszłych funkcji społecznych<sup>7</sup>.

W myśl powyższego można przyjąć, że kwalifikacje oficera-dowódcy stanowią część ogólnie pojmowanych wojskowych kwalifikacji zawodowych, zapewniających sprawne i skuteczne pełnienie funkcji kierowniczych<sup>8</sup> (dowódczych), a także administracyjnych w warunkach pokojowego szkolenia wojsk oraz w innych działaniach w czasie zagrożenia i wojny. Jeśli przyjmiemy, że dowódca realizuje funkcje kierownicze, wówczas nie sposób pominąć takie zagadnienia, jak psycholo-

<sup>7</sup> Por. *Charakterystyki osobowościowo-zawodowe absolwentów AMW*, Gdynia 1994.

<sup>8</sup> Zob. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr, *Kierowanie*, Warszawa 1998, s. 26.

giczna analiza funkcji kierowniczych, cechy osobowości przełożonego i podwładnego, sytuacyjne uwarunkowania zachowań dowódcy, techniki i styl dowodzenia itp. A skoro realizowanie tych funkcji odbywa się z ludźmi i poprzez ludzi, to współczesny dowódca powinien być specjalistą w kierowaniu ludźmi. Ponadto, dowódca powinien być przygotowany do pełnienia swych funkcji w zmiennych warunkach oraz coraz to nowych sytuacjach społecznych w służbie. Dlatego kwalifikacje dowódcze należy także rozpatrywać w ujęciu sytuacyjnym, proponowanym przez psychologię organizacji<sup>9</sup>.

W tym miejscu można postawić następujące pytanie: Czy dotychczasowy proces kształcenia kadry dowódczej spełnia światowe standardy w zakresie jakości kwalifikacji?

Większość teoretyków i praktyków, współodpowiedzialnych za strukturalno-funkcjonalną i programową reorganizację systemu kształcenia i doskonalenia wojskowego, odpowiada, że dotychczasowy proces kształcenia kadr dowódczych należy uznać za zbyt tradycyjny i w związku z tym nie w pełni przystający do obecnych i perspektywicznych wyzwań społeczno-zawodowych stojących przed siłami zbrojnymi<sup>10</sup>.

B. Szulc w opracowaniu *Przemiany systemowe kształcenia kadr oficerskich WP w okresie transformacji – nowe paradygmaty czy kolejne antynomie?* zajmuje stanowisko, że w dziedzinie zmian w systemie edukacyjnym sił zbrojnych pozostało jeszcze dużo do zrobienia. Autor uważa, że mimo niekwestionowanych osiągnięć o charakterze organizacyjno-strukturalnym daje się odczuć pominięcie zagadnień ontologicznych i epistemologicznych, stanowiących o podstawach teoretycznych, niejako filozoficznych kształcenia<sup>11</sup>. Stwierdza on, iż pomimo przewartościowań w kierunku kształcenia wszechstronnego nie rozstrzygnięto dotąd sprawy dwóch antynomii występujących w procesie szkolenia: kształcić wszechstronnie czy specjalistycznie, teoretycznie czy praktycznie. B. Szulc zarzuca reformatorom systemu kształcenia kadr dowódczych to, że nie nastąpiło zbliżenie do systemu edukacji narodowej w zakładanym stopniu. Autor zwraca uwagę na problem podmiotowości w szkoleniu wojskowym. Stawia pytania, czy nastąpiły próby odejścia od koncepcji

---

<sup>9</sup> Por. S. Tokarski, *Psychologia organizacji*, Gdańsk 1994; J. O' Connor, J. Seymour, *NLP. Szkolenie menedżerów i trenerów*, Poznań 2002.

<sup>10</sup> Zob. T. Jemioło (kier.), *Kształcenie, szkolenie i doskonalenie kadr na potrzeby Sił Zbrojnych i systemu obronnego RP*, Warszawa 1996; B. Szulc, *Koncepcja kształcenia oficerów Sił Zbrojnych RP*, Warszawa 1990.

<sup>11</sup> B. Szulc, *Przemiany systemowe kształcenia kadr oficerskich WP – nowe paradygmaty czy kolejne antynomie?*, [w:], *Kształcenie i wychowanie w wojsku w toku przemian*, Warszawa 1993.

przedmiotowej, czy w szkoleniu przyjmuje się lub podejmuje próby przyjęcia paradygmatu podmiotowości, zarówno uczącego się, jak i nauczającego<sup>12</sup>. Sprawy te są dzisiaj powszechne i normalne w edukacji cywilnej. Podmiotowość szkolenia wojskowego, a raczej jego potrzebę, sygnalizuje M. Śmiałek<sup>13</sup>, przytaczając następujący postulat: „(...) żołnierz zawodowy powinien stawać się w coraz większym stopniu podmiotem, a nie być tylko przedmiotem kształcenia”.

W pracy *Edukacja wojskowa w kryzysie czy poza nim?* K. Żegnałek doszukuje się przyczyn niewystarczających kwalifikacji zawodowych i słabego przygotowania absolwentów szkół wojskowych do objęcia pierwszego stanowiska służbowego w jednostce wojskowej<sup>14</sup>. Ponadto zauważa, że wiedza i umiejętności nabyte w toku kształcenia w wyższej uczelni w dość szybkim tempie ulegają dezaktualizacji, a czasami są odmienne od wymagań stawianych na stanowiskach w konkretnych jednostkach wojskowych.

Z treści powyższych rozważań wynika, że dotychczasowe przygotowanie oficerów do procesu dowodzenia i szkolenia, oparte na klasycznych naukach wojskowych preferujących zakresy sformalizowanego zachowania i działania, należy wzbogacić o nową problematykę umożliwiającą kształtowanie cech i umiejętności dowódczych oraz przywódczych na potrzeby nowoczesnej armii.

Dostrzegając pilną potrzebę dowartościowania programów kształcenia o nowe płaszczyzny i treści nauczania, B. Szulc konstatuje: „(...) akademia nie może kształcić wąsko – typowych specjalistów – lecz wszechstronnie przygotowanych oficerów zdolnych do kierowania zespołami ludzkimi i dużymi organizacjami. Stąd też wnioskowanie za wyodrębnieniem płaszczyzn kształcenia, wynikających z czynności zawodowych absolwentów i potrzeb ogólnospołecznych”<sup>15</sup>.

Zaproponowane płaszczyzny zdaniem autora powinny obejmować następującą problematykę:

1. Płaszczyzna pierwsza ma dotyczyć wszelkich problemów związanych z organizacją i zarządzaniem (teoria organizacji i zarządzania; dowodzenie; logika; teorie podejmowania decyzji; psychologia decyzji i dowodzenia; cybernetyka; komputeryzacja i automatyzacja).

<sup>12</sup> Tamże, s. 6.

<sup>13</sup> M. Śmiałek, *Doskonalenie instytucjonalne kadry zawodowej WP. Ekspertyza 1992*, s. 3.

<sup>14</sup> K. Żegnałek, *Edukacja wojskowa w kryzysie czy poza nim?*, AON, Warszawa 1993.

<sup>15</sup> B. Szulc, *Możliwości przemian rozwojowych w wyższym szkolnictwie wojskowym. Antynomie – paradygmaty – kierunki przemian*, Warszawa 1995, s. 66.

2. Płaszczyzna druga może obejmować wszelkie problemy dotyczące kontaktów z ludźmi i oddziaływania na nich (teoria komunikacji i negocjacji społecznych; pedagogika; psychologia; socjologia; dydaktyka i metodyka szkolenia sztabów i wojsk).
3. Płaszczyzna trzecia może zawierać problemy związane z administrowaniem (teoria funkcjonowania organizacji, takich jak jednostka czy instytucja wojskowa; problemy gospodarcze, ekologiczne, żywieniowe, kwaterunkowe i finansowe).
4. Płaszczyzna czwarta powinna zawierać treści i problemy uzupełniające, które wpływają w sensie ogólnym na sprawność intelektualną oficera-dowódcy (filozofia; politologia; historia; ekonomia i ekonomika; ogólne problemy obronności; języki obce; wychowanie fizyczne).
5. Płaszczyzna piąta dotyczyć może zagadnień związanych głównie z przygotowaniem dowódców do działania w warunkach zagrożenia i wojny. Obejmować powinna ogólną teorię walki (organizowanie i prowadzenie działań; rozpatrywanie problemów taktyki i operacji; przygotowania działań dowództw, sztabów i wojsk).

Zaprezentowane powyżej propozycje wydają się być zgodne z poglądami znanych teoretyków zajmujących się problematyką militarną. Za przykład mogą posłużyć opinie wyrażone przez M. Howarda (profesora Uniwersytetu w Yale) oraz A. Tofflera (autora książki *Wojna i antywojna* oraz współtwórcy doktryny militarnej USA). Pierwszy z nich przedstawił następującą opinię: „W jaki sposób możemy pogodzić zarówno szerokość, jak i głębokość wiedzy technicznej i przyrodniczej wymaganej do mistrzowskiego opanowania, narastającej z każdym dniem i w każdej z dziedzin, z szerszym zrozumieniem ludzkości i samego siebie, które nabywane jest za sprawą studiowania przedmiotów humanistycznych (...). We współczesnych i przyszłych warunkach dowódcy nawet bardzo małych jednostek znajdą się prawdopodobnie w sytuacji politycznej, kiedy dojrzały sąd i zrozumienie sytuacji może uchronić ich od katastrofalnych błędów. Historia stosunków międzynarodowych, nauki społeczne, studia strategiczne, studia obszarów działań, języki, wszystkie one konkurują z tak zwaną »twardą nauką« o drogocenny czas w programach nauczania. A i samo kształcenie musi konkurować ze szkoleniem wojskowym i zajęciami praktycznymi przewidzianymi dla młodych oficerów. Im mniejsze stają się siły zbrojne, a wszystkie z nich stają się obecnie istotnie mniejsze, tym jest bardziej prawdopodobne, że konkurencja ta stanie się bardziej intensywna, i tym trudniej będzie przedmiotom humanistycznym stawić czoła przedmiotom technicznym

[w nowych programach AMW przedmioty humanistyczne straciły w stosunku do przedmiotów techniczno-specjalistycznych – dop. M.S.]. Ale muszą one stawić im czoła, gdyż technicy wojskowi nie stają się dobrymi dowódcami zarówno w czasie pokoju, jak i wojny”<sup>16</sup>. Z kolei Alvin Toffler opisuje armię adekwatną do wyzwań „trzeciej fali”, tzn. cywilizacyjnej epoki informacyjnej: „Nowoczesne wojsko potrzebuje żołnierzy, którzy potrafią posługiwać się swoim umysłem (logicznym myśleniem), którzy zdolni są porozumieć się z przedstawicielami różnych narodów i kultur, którzy tolerują dwuznaczność, przejmują inicjatywę i zadają pytania, nawet wówczas gdy prowadzą one do kwestionowania autorytetu. Zmieniona natura wojny oraz działania w czasie stanowienia pokoju przypisują coraz większą wartość wykształceniu i znajomości przedmiotu, a coraz mniejszą staromodnemu machismo i brutalnej sile”<sup>17</sup>.

Zakres i jakość kwalifikacji dowódczych wyznaczają prawidłowości edukacyjne natury ogólnej (obejmujące zbiór przeświadczeń i założeń na temat pożądanego przygotowania kierowników i organizatorów życia społeczno-zawodowego), specyficzne cechy zawodu wojskowego oraz funkcje i zadania realizowane przez siły zbrojne. Z uwagi na współczesne realia wojska, integrujące proces dowodzenia z wychowaniem, szczególne znaczenie nadaje się prakseologicznym aspektom psychopedagogicznego przygotowania dowódców do symulacyjnego i jednocześnie „przyjaznego” kierowania podwładnymi. Nie ulega więc wątpliwości, że na stanowiska kierownicze w armii powinni być wyznaczani ludzie o szczególnych kwalifikacjach i kompetencjach.

W teorii organizacji i zarządzania dominują dwa modele kwalifikacji i predyspozycji kierowniczych. Pierwszy opiera się na cechach skuteczności kierowników, którą gwarantują następujące kompetencje: 1) specjalistyczne – umiejętności wykorzystywania specjalistycznej wiedzy, metod i technik niezbędnych do wykonywania pracy (decydujące na niższych szczeblach dowodzenia); 2) konceptualne – zdolność do perspektywnego działania, umiejętność kompleksowego widzenia zjawisk, dostrzeganie uzależnień zewnętrznych; 3) interpersonalne – umiejętność różnicowania i trafnego reagowania na nastroje, aspiracje i motywacje innych ludzi. Cechy te są jednakowo ważne na wszystkich szczeblach dowodzenia.

Drugi model kwalifikacji odwołuje się do zasobu posiadanej wiedzy. Dotyczy ona, w zależności od specyfiki konkretnego stanowiska, znajomości ekonomii,

---

<sup>16</sup> M. Howard, *Edukacja wojskowa: zadania dla przyszłości*, [w:], *Rola szkolnictwa wojskowego w restrukturyzacji sił zbrojnych*, Warszawa 1995, s. 180 – 181.

<sup>17</sup> A. i H. Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997, s. 108.



prawa, wiedzy branżowej, zarządzania i prakseologii. Jednak ze względów praktycznych najistotniejsze są umiejętności, czyli cechy psychologiczne i wiedza objawiająca się w skutecznym działaniu praktycznym. Do podstawowych (uniwersalnych) umiejętności kierowniczych należy zaliczyć: 1) umiejętności interpersonalne – przewodzenia, kierowania, pracy zespołowej, przejawiania inicjatywy i zdecydowania, rozwiązywania konfliktów międzyludzkich; 2) umiejętności rozwiązywania problemów – innowacyjność działania, diagnozowanie informacji, myślenie systemowe, przezwyciężanie kryzysów i sytuacji trudnych; 3) komunikatywność – przekazywanie informacji (rozkazów) jednoznacznych i jasnych dla współpracowników (podwładnych)<sup>18</sup>.

Powyższe kwalifikacje preferują potrzebę autoedukacji zawodowej, sprzyjają dostosowaniu się pracowników do zróżnicowanych potrzeb i wymogów współczesnego i przyszłego rynku pracy. Z tego punktu widzenia przedstawione kwalifikacje cechuje: a) uniwersalizm – przejawiający się w tym, że są one pożądane praktycznie w każdej profesji i przydatne dla większości współczesnych stanowisk pracy; b) intelektualizm – eksponujący, w głównej mierze, sprawności umysłowe pracowników warunkujące ich samodzielność w zakresie myślenia i działania zawodowego; c) perspektywność – pozwalająca na twórcze dostosowanie się do perspektywicznych potrzeb rynku pracy i zmiennych sytuacji społeczno-zawodowych.

Syntetyzując przedstawione poglądy i rozważania, można je przyjąć za kierunkowe w poszukiwaniu podstawowych składników kwalifikacji współczesnych dowódców, które powinny obejmować trzy obszary: wiedzy profesjonalnej i ogólnorozwojowej, sprawności umysłowej (logicznego myślenia) wraz z umiejętnościami teoretycznymi oraz operacyjnymi umiejętnościami praktycznymi.

Pierwszy obszar dotyczy „nowatorsko” rozumianej wiedzy ogólnozawodowej, dlatego słusznie będzie chyba uznać podejście kreujące nowe obszary przygotowania zawodowego przyszłych dowódców w oparciu o ich funkcjonalno-zadaniowy wymiar działania<sup>19</sup>. A zatem, w myśl przyjętego założenia, wiedza ogólnozawodowa powinna odpowiadać nowym imperatywom współczesnej edukacji oraz funkcjom pełnionym przez dowódców w trakcie wykonywania różnorodnych zadań służbowych. Specyfika oraz złożoność realiów wojskowych

---

<sup>18</sup> S. J. Motowidło, *Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich*, „Przegląd Psychologiczny”, 1994, nr 3, s. 337 – 351.

<sup>19</sup> Por. J. Jura, *Szkoła funkcjonalna*, Warszawa 1994; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr, *Kierowanie*, wyd. cyt.

predestynują do przypisania dowódcom funkcji ogólnozawodowych, a co za tym idzie – obszarów wiedzy z nimi związanych. W związku z tym do szczególnie pożądanych obszarów wiedzy ogólnozawodowej możemy zaliczyć: szeroko rozumianą wiedzę menedżerską, opartą na znajomości prawideł prakseologicznych, teorii organizacji i zarządzania, służących skutecznemu i efektywnemu myśleniu oraz działaniu (transfer wiedzy menedżerskiej na grunt wojska może nie tylko usprawnić kierowanie zespołami ludzkimi, ale również zarządzanie zasobami rzeczowymi, informacyjnymi i fiskalnymi poszczególnych jednostek i instytucji); wiedzę użyteczną dla przywódcy, pozwalającą na umiejętne kreowanie stanów emocjonalnych podwładnych, sprzyjających ich zaangażowanemu uczestnictwu w realizację różnorodnych celów i zadań służbowych – wymaga to jednak właściwego przygotowania, m.in. z psychologii motywacji, psychologicznej teorii ludzkich zachowań i możliwości, psychologii społecznej i pedagogiki; wiedzę ekspercką, z zakresu podstawowych i strukturalno-funkcjonalnych nauk wojskowych, wzbogaconą o wiadomości na temat bieżących, a także przewidywanych kierunków rozwoju polityki obronnej, strategii, taktyki, organizacji sił zbrojnych oraz techniki wojskowej; wiedzę charakterystyczną dla negocjatora, umożliwiającą rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych i grupowych, przekonywanie do własnych racji, wspólne wypracowywanie kluczowych decyzji, umiejętne prowadzenie rozmów i dyskusji (przygotowanie do tego typu zachowań i działań należałoby oprzeć m.in. na wiedzy z teorii komunikowania społecznego i interpersonalnego, kultury języka oraz teorii komunikacji niewerbalnej); wiedzę pedagogiczną (w szczególności andragogiczną), służącą organizowaniu i animowaniu procesów szkoleniowo-wychowawczych, promowaniu rozwoju osobowo-zawodowego podwładnych oraz obiektywnemu ocenianiu ich postaw i zachowań, kształtowaniu odpowiedniej kultury kierowania – dowodzenia (to przygotowanie wymaga znajomości m.in. pedagogiki dorosłych, dydaktyki, pedeutologii, psychologii wychowawczej oraz psychologii człowieka dorosłego).

Drugi obszar innowacyjnie pojmowanych kwalifikacji zawodowych dowódców określony jako sprawność umysłowa (myślenie) wraz z umiejętnościami teoretycznymi dotyczy ogólnie pojmowanej gotowości umysłu ludzkiego do rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji. Zmienność, złożoność i niepowtarzalność sytuacji oraz zadań służbowych przemawia za potrzebą odwołania się do czynnościowej teorii myślenia, którą J. Koziński definiuje następująco: „Myślenie to zinternalizowana czynność wytwarzania i wyboru informacji, zachodząca w zasa-

dzie w sytuacjach problemowych<sup>20</sup>. Dlatego właśnie myślenie systemowe, pozwalające widzieć różne połączenia i procesy zmian, a także ukazujące, jak powstają problemy w określonych sytuacjach, powinno sprzyjać kształtowaniu i rozwijaniu kreatywnej wyobraźni taktyczno-operacyjnej dowódców<sup>21</sup>. Przedstawioną wykładnię myślenia można uznać za adekwatną dla pracy umysłowej kadry dowódczej. W związku z powyższym do podstawowych umiejętności teoretycznych dowódców, stanowiących konsekwencję ich sprawności intelektualnej, należy zaliczyć: umiejętność generowania wiedzy produktywnej i jednocześnie użytecznej dla praktyki dowódczej, w zależności od charakteru realizowanych zadań służbowych; umiejętność pozyskiwania, gromadzenia, selekcjonowania i przetwarzania informacji szczególnie przydatnych dla pełnionej funkcji; umiejętność planowania wielowariantowych działań w zależności od warunków i specyfiki przedsięwzięć służbowych; umiejętność dostrzegania, diagnozowania i rozwiązywania problemów dowódczo-szkoleniowych; umiejętność identyfikowania powodzeń i niepowodzeń w pracy zawodowej; umiejętność sprawnego kreowania operacyjnych celów i zadań służbowych, w tym również szkoleniowo-wychowawczych; umiejętność samooceny własnych dokonań w zakresie działalności społeczno-zawodowej.

Wyszczególnione przykładowe sprawności umysłowe, pożądane w zakresie zawodowych kwalifikacji dowódców, w pełni korespondują z założeniami nowoczesnego kształcenia profesjonalnych kadr menedżerskich. Ich nowatorską istotę należy utożsamiać z intelektualnym dowartościowaniem dotychczasowej edukacji zawodowej kadry dowódczej.

W trzecim obszarze kwalifikacji zawodowych mieszczą się operacyjne umiejętności praktyczne. W naukach o organizacji i zarządzaniu sprawności praktyczne są utożsamiane z umiejętnościami wykonawczymi (operacyjnymi) menedżerów zaangażowanych w proces kierowania szeroko pojętymi zasobami przedsiębiorstwa<sup>22</sup>. Najogólniej rzecz ujmując, do szczególnie pożądanych obecnie umiejętności ogólnokierowniczych, warunkujących skuteczne i efektywne działanie, należą: umiejętności organizatorskie widziane jako zdolność postrzegania organizacji jako całości i współzależności jej części, a także rozumienia, w jaki sposób zmiana dowolnej części organizacji wpłynie na całość; umiejętności koncepcyjne umożliwiające dostrzeganie wzajemnych związków między różnymi czynnikami

---

<sup>20</sup> J. Koziński, *Zagadnienia psychologii myślenia*, Warszawa 1986, s. 17.

<sup>21</sup> J. O'Connor, J. Seymour, *NLP. Szkolenie...*, wyd. cyt., s. 19.

<sup>22</sup> Por. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1976; A. Czerwiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1994.

danej sytuacji, tak aby podjęte działania najlepiej służyły interesom całej organizacji; umiejętności społeczne rozumiane jako zdolności do współdziałania z innymi ludźmi, do rozumienia ich, pomagania im oraz motywowania do wspólnej i skoordynowanej pracy: „(...) kierowanie polega na pracy w ramach i za pośrednictwem stosunków między ludźmi”<sup>23</sup>.

Uwzględniając jednak głównie specyfikę służby wojskowej, a także przedstawione rozważania na temat pożądanego przygotowania zawodowego kadry dowódczej, do kluczowych umiejętności praktycznych oficerów-dowódców należy zaliczyć: umiejętności interoperacyjnego współdziałania ze strukturami dowodzenia koalicyjnych armii paktu NATO; umiejętności kierownicze w zakresie planowania, organizowania, koordynowania, pobudzania i kontrolowania przedsięwzięć służbowych; umiejętności przywódcze przejawiające się w efektywnym inspirowaniu i motywowaniu podwładnych do kreatywnego działania oraz służące tworzeniu własnego (rzeczywistego) autorytetu; umiejętności komunikowania społecznego, rozumiane jako zdolności do współżycia zbiorowego, pomocne w bezpośredniej komunikacji i w rozwiązywaniu konfliktów międzyludzkich w środowisku wojskowym; umiejętności kreatywno-wdrożeniowe przejawiające się w stałej gotowości do poszukiwań efektywnych stylów działania dowódczego; umiejętności metodyczne zapewniające optymalny wybór form, metod i zasad szkolenia i wychowania wojskowego<sup>24</sup>; umiejętności pracy z mediami oraz środowiskiem społecznym garnizonu; umiejętności kontrolno-oceniające pozwalające na właściwy dobór podwładnych do realizowanych zadań oraz ich obiektywną ocenę; umiejętności samokształcenia zawodowego.

Za potrzebą przetransponowania na grunt współczesnej edukacji zawodowej kadry dowódczej sił zbrojnych innowacyjnie rozumianej istoty i znaczenia nowoczesnych kwalifikacji optuje cała dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość społeczno-zawodowa.

Reasumując powyższe rozważania nad pożądanymi kwalifikacjami zawodowymi dowódców, można wysnuć następujące wnioski: kształcenie profesjonalne powinno być w głównej mierze warunkowane progresywnymi założeniami współczesnej edukacji, charakterem celów i zadań realizowanych przez siły zbrojne oraz aktualnymi i perspektywicznymi potrzebami praktyki wojskowej; należy transponować na grunt teorii i praktyki kształcenia zawodowego te koncepcje prak-

---

<sup>23</sup> Zob. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 14.

<sup>24</sup> Por. M. Sikorski, *Kształtowanie umiejętności metodycznych kadry dowódczej Marynarki Wojennej RP* (rozprawa doktorska), AON, Warszawa 2001.

seologiczne i psychopedagogiczne, które mogą konstruktywnie dowartościować programy nauczania, zalicza się do nich na przykład transgresyjną i asertywną teorię osobowości, teorię czynnościowo-zawodową wraz z funkcjonalizmem pedagogicznym, teorię sprawnego działania, teorię komunikowania społecznego, obszar dydaktyki innowacyjnej bazującej na heurystyce myślenia i działania ludzkiego; istotę kształcenia kadry dowódczej należy skorelować z ogólnospołecznymi paradygmatami wyznaczającymi zakres i jakość nowatorskich przemian w profesjonalnym przygotowaniu współczesnych kadr kierowniczych (menedżerskich) do życia społeczno-zawodowego.

Konstatując całość dotychczasowych rozważań, można stwierdzić, że obecna pragmatyzacja kształcenia (kwalifikacje zawodowe, kompetencje i umiejętności oraz dostosowanie się do wymogów współczesnego rynku pracy) warunkuje potrzebę kształcenia kadry dowódczej (menedżerskiej) w myśl orientacji humanistyczno-intelektualnej. Dowódcę fachowca-specjalistę powinien zastąpić dowódca menedżer-przywódca o niepowtarzalnej osobowości. Styl jego pracy nie powinien być określany wzorami czynności, lecz zależeć od celów, do których dąży, możliwości, pragnień i oczekiwań podwładnych, wyznawanej filozofii, warunków pracy oraz nade wszystko od własnych uczuć i pragnień. Dowódca menedżer-przywódca ma inspirować, motywować do wzorowej służby, rozbudzać intelektualnie, aktywizować i kreować osobowości podwładnych.

#### ABSTRACT

Changes in education are conditioned by civilization changes. All members of information society are obliged to acquire new professional qualifications which will allow for using the whole intellectual potential. The up to date professional training of commanding officers must be considered too traditional and therefore failing to shape socio-professional qualifications required by present and future challenges facing the armed forces. This requires logical and organizational reevaluation of the system in conformity with the current defense policies of Poland, directions in educational changes, new requirements of military theory and practice as well as present day labor market requirements.

Bearing in mind the complexity of the problem considerations were subject to mutually complementary groups of components of professional qualifications. Different views and proposals concerned with broadly understood professional qualifications were analysed. Then new directions of searching for basic components of qualifications of contemporary commanding

officers were suggested. They may include three areas: professional and general knowledge, intellectual efficiency (logical thinking) along with theoretical abilities and operational practical skills.

Recenzent kmdr dr Wincenty Karawajczyk