

TYPY KARIER DOWÓDCÓW WOJSKOWYCH - UJĘCIE JOSEPHA CAMPBELLA

Beata Czuba

Wojskowa Akademia Techniczna

Streszczenie: W artykule założono, że kariery żołnierzy zajmujących najwyższe stanowiska w wojsku przebiegają według różnych wzorów. Najbardziej typowa jest droga dowódcza. Kultura organizacji wojska jest jednak bardziej zróżnicowana i daje personelowi wojskowemu możliwość realizacji zawodowej według innych niż dowódcza ścieżek. Autorka, wykorzystując koncepcję Josepha Campbella (w której zakłada się, że w działaniach, motywacjach oraz interpretacjach ludzi ujawnia się dziedzictwo kulturowe: archetypy, mity, symbole i metafory), porównuje postawy generałów i admirałów wyrażone w ich narracjach z postaciami mitologii greckiej. Olimpijscy bogowie reprezentują archetypowe osobowości, których przejawy dostrzec można w postawach jednostek w organizacji. Wartości i symbole reprezentowane przez mitologiczne postaci można identyfikować także w kulturze organizacji. Autorka, wykorzystując ramy interpretacyjne koncepcji Campbella oraz analizując drogę służbową najwyższych dowódców wojskowych, stara się uchwycić różnice dotyczące karier zawodowych w wojsku, proponując ich podział na cztery typy: dowódczą, naukową, w dyplomacji oraz w instytucjach MON.

Słowa kluczowe: dowódcy, kariera, wojsko

Wstęp

Jeśli myślimy o karierze zawodowej żołnierzy, zwykle pojawia się skojarzenie z wędrówką w hierarchii stanowisk od szeregowca do generała i najczęściej wyobrażania podsuwa nam obraz żołnierza-dowódcy. Analizując jednak narracje żołnierzy, w szczególności tych, o których można powiedzieć, że osiągnęli już wszystko, co było możliwe w organizacji wojska, czyli generałów i admirałów, obraz staje się mniej jednoznaczny. Autorka artykułu stawia tezę, że istnieje co najmniej kilka ścieżek zawodowej kariery, które współcześnie wiodą do najwyższych stanowisk w armii. Droga kariery realizowana poprzez zajmowanie stanowisk dowódczych jest tylko jedną z alternatyw.

Autorka przyjęła, że ramy interpretacji materiału badawczego, którym są wywiady z generałami i admirałami Wojska Polskiego, wyznacza koncepcja Josepha Campbella. Istotą tego ujęcia jest założenie, że w motywacji jednostki, jej dążeniach, celach, sposobie doświadczenia rzeczywistości ujawniają się archetypowe obrazy wspólne dla wszystkich ludzi. Campbell nawiązuje do teorii C.G. Junga, który w archetypach widział pierwotne ramy wyznaczające sposób postrzegania rzeczywistości przez jednostkę. Archetyp może być wypełniany różnymi znaczeniami; przejawia się w formie metafor, symboli, mitów, jakie ludzkość, niezależnie od szerokości geograficznej, przekazuje kolejnym pokoleniom. Archetyp ujawnia się w formie projektowania

pewnych treści na innych ludzi oraz w snach¹. Archetypy, przejawiające się m.in. jako opowieści mitologiczne, są inspiracją dla dzieł sztuki, literatury, filmu i teatru, dla powstawania idei społecznych i religijnych. Campbell mówi: „Wszędzie tam, gdzie żyli ludzie, zawsze i w każdych okolicznościach kwitły mity. Były one nieustającą inspiracją dla wszelkich ludzkich poczynąń w sferze materialnej i duchowej”.

Zdaniem autora człowiek Zachodu coraz mniej ulega wpływowi mitologii, ponieważ wykształcenie, jakie obecnie otrzymuje, nie obejmuje odniesień do dziedzictwa kulturowego starożytnych; współczesność nie przypomina dawnego świata. Niemniej jednak mitologia wywodząca się z archetypów jest ludziom potrzebna, ponieważ pozwala znajdować drogowskazy w złożonej rzeczywistości społecznej oraz realizować duchowe potrzeby człowieka, które domagają się zaspokojenia zawsze, niezależnie od tego, czy żyje w postmodernistycznym, czy tradycyjnym świecie.

Podejście J. Campbella zostało zastosowane w niniejszym artykule jako perspektywa interpretacji wywiadów z dowódcami wojskowymi. Jeśli naszym wspólnym dziedzictwem są archetypy, które przejawiają się jako symbole, metafory, mity w postawach, w sposobie postrzegania świata i siebie, wpływają na tożsamość, są częścią osobowości, a także częścią ról społecznych, oznacza to, że można je identyfikować również w działaniach jednostki w organizacji. Autorka podjęła próbę rozpoznania w postawach przywódców wojskowych charakterów przypisywanych mitologicznym postaciom – olimpijskim bogom. Pomysł, aby szukać odpowiedników usposobienia dowódców w charakterystykach olimpijskich bogów, wynika ze szczególnego usytuowania tej grupy żołnierzy w strukturze wojska. Zajmują oni pozycje na szczytach organizacji; mówiąc metaforycznie - generałowie tworzą „Olimp organizacji wojska”. Stanowią elitę - są grupą liczącą niespełna stu żołnierzy na tle ponad 90-tysięcznej armii. Posiadają ogromną władzę - mają wpływ na najważniejsze decyzje dotyczące organizacji, a jeśli są dowódcami kontyngentów, ponoszą odpowiedzialność za życie ludzi, którymi dowodzą. W tym sensie, w szczególnych okolicznościach, są władcami życia i śmierci, niczym mitologiczni bogowie. W swoich środowiskach generałowie otaczani są szacunkiem, niemal kultem, są wzorem do naśladowania dla podwładnych. Pamięć o dokonaniach niektórych dowódców wciąż żyje w świadomości ich podwładnych, wychowanków, dla których stają się częścią etosu wojska. W tym sensie postawy przywódców wojskowych tworzą współczesną mitologię, która jest częścią kultury organizacji.

Odniesieniem dla niniejszej analizy są charakterystyki postaci greckich bogów zamieszkujących Olimp, czyli te, które obecne są w kulturze cywilizacji Zachodu jako dziedzictwo kultury śródziemnomorskiej. Będą to postaci: Zeusa (Jowisza), Hery (Junony), Ateny (Minerwy), Apolla, Artemis (Diany), Hermesa (Merkurego),

¹ C.G. Jung, *Archetypy i symbole*. Pisma wybrane, Wyd. Czytelnik, Warszawa 1981, s. 20-22.

² J. Campbell, *Bohater o tysiącu twarzy*, Wyd. NOMOS, Kraków 2013, s. 7.

Hefajstosa (Wulkanu), Afrodyty (Wenus), Erosa (Amora), Charyt (Gracji), Aresa (Marsa)³. W literaturze poświęconej kulturze organizacji pomysł sięgania do archetypów, mitów i symboli nie jest nowy⁴. Monika Kostera wymienia funkcje archetypu w organizacji, mogą one służyć, na przykład, przedstawieniu problemów organizacji, jej *Cienia*, czyli „ciemnej” strony (analogicznie do archetypu *Cienia* jako części Jaźni jednostki). Cieniem są zatem rozmaite działania niezgodne z prawem, z procedurami, przekraczanie kompetencji, autonomizacja instytucji. Kolejne funkcje archetypu wymieniane przez Kostera to inspirowanie, motywowanie, wpływanie na wyobraźnię. Archetypy mogą służyć także jako „ułatwienie komunikowania między indywidualnościami w kolektywnym procesie narracyjnym”⁵. Rozpoznanie tej funkcji archetypu odbywa się poprzez poszukiwanie w narracjach personelu, w postawach ludzi wobec organizacji cech postaci mitycznych (np. starożytnych bogów), które odzwierciedlają cnoty i wartości organizacyjne. Ta ostatnia rola archetypu jest w niniejszym artykule podstawą analizy materiału badawczego, czyli wywiadów z generałami i admirałami.

1. Bogowie olimpijscy – charakterystyka postaci

Dowódcy i szefowie sprawują swoje funkcje w różnym stylu. Można powiedzieć, że reprezentują różne typy przywództwa. Na ten styl wpływ mają warunki sytuacyjne, ale także ujawnia się w nim charakter jednostek, ukształtowany, w części, przez wpływy środowisk, w których były socjalizowane. Człowiek, wchodząc w rolę społeczną, wypełnia zwykle nakazy roli zgodnie ze społecznie określonym scenariuszem, niemniej jednak jego osobowość ma również wpływ na sposób funkcjonowania. Kodeks Honorowy Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego⁶ nakłada na personel wojskowy obowiązek prezentowania szczególnej postawy w służbie, w czasie pokoju, w sytuacjach bojowych i poza służbą wojskową. Cechy tej postawy to poświęcenie, uczciwość, odpowiedzialność, obowiązkowość, sprawiedliwość, lojalność, otwartość i szczerść w relacjach z ludźmi, dbałość o dobro podwładnych, solidarność zawodowa, przedkładanie dobra wspólnego ponad interes osobisty, szacunek do tradycji i do instytucji państwa, przestrzeganie zasad obowiązujących w społeczeństwie. Zasady zawarte w Kodeksie są częścią etosu zawodu wojskowego. Jednak kulturę organizacji tworzą ludzie. W ich stylach przywództwa ujawniają się różne

³ J. Parandowski, *Mitologia*, Wyd. Puls, Londyn, 1992, s. 50-95.

⁴ M. Jo Hatch, M. Kostera, A.K. Koźmiński, *Trzy oblicza przywództwa*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2010; M. Kostera, *Organizacje i archetypy*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010; M. Kostera, *Archetypy, opowieści archetypiczne i metafory*; [w:] B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wyd. Oficyna a Wolter Kluwers business, Warszawa 2012.

⁵ M. Kostera, *Organizacje i archetypy*, op. cit., s. 36.

⁶ Dziennik Urzędowy Ministra Obrony Narodowej z 2008 r. Nr 5; http://mon.gov.pl/z/pliki/dokumenty/rozne/2013/09/kodeks_honorowy2008.pdf [Pobrano: 21.03.2014].

preferencje: niektórzy są surowi, wymagający, akcentują w swoich wypowiedziach znaczenie prawego postępowania, starają się przy tym być sprawiedliwi w stosunku do podwładnych. Inni podkreślają znaczenie kreatywności, posiadania wizji rozwoju organizacji, jeszcze inni koncentrują się na dobrych relacjach z ludźmi, z czego czerpią satysfakcję. Większość mówi o mozolnej, ciężkiej pracy, poprzez którą dochodzili do mistrzostwa w swojej dziedzinie.

1.1. Zeus/Dzeus⁷ (Jowisz)

Postaci bogów greckich są metaforami pewnych typów charakterów, które mogą być identyfikowane w postawach personelu w organizacji. Analiza narracji dowódców poprzedza przypomnienie charakterystyk olimpijskich bogów, rozpoczynające się od ich najważniejszej postaci – Zeusa.

Z brzmieniem imienia Zeus kojarzą się takie znaczenia jak: rzucać, strzelać, błyszczeć. Zeus ma przydomek „Gromowładny”, ponieważ jest panem błyskawic i piorunów. Jego charakter określany jest jako zmienny, tak jak niebo, którym włada; czasem zatem zsyła deszcz lub śnieg, burzowe chmury i pioruny, innym razem zaś rozświetla niebo promiennym blaskiem słońca. Wyobrażenie na temat Zeusa zmieniło się – początkowo Grecy uważali go za barbarzyńcę, skłonnego do używania siły i bezlitośnie niszczącego. Później obraz boga stał się bardziej wyidealizowany. Wyobrażano go sobie jako postać obdarzoną mądrością, czuwającą nad przestrzeganiem praw. Zeus jest symbolem gościnności, wędrowców proszących o pomoc i przytułek. Stoi na straży krzewienia uczuć szacunku, miłosierdzia i łagodności, strzeże praw moralnych, ceni pracę ludzką.

Cechy charakteru przypisywane Zeusowi to: sprawiedliwość, siła, zdecydowanie, surowość. Mają one wiele wspólnego z wartościami etosu wojska zawartymi w kodeksie honorowym, którymi są szacunek do zasad moralnych, docenianie pracy ludzkiej, sprawiedliwość.

1.2. Hera (Junona)

Hera – córka Kronosa i Rei, a zarazem siostra swojego małżonka Zeusa – patronka kobiet, symbol płodności, macierzyństwa, niosąca pociechę wdowom. Przedstawiana była jako siedząca na tronie z granatem w jednej ręce (symbol płodności), w drugiej dłoni trzymała berło z kukułką, która była ptakiem jej poświęconym. Była uważana za opiekunkę kobiet, położnic, małżeństwa⁸. Zazdrosna o swoją urodę

⁷ J. Parandowski używa określenia „Dzeus”, choć jest to forma stosowana stosunkowo rzadko w literaturze w porównaniu z formą „Zeus”; J. Parandowski, *Mitologia*, op. cit., s. 55.

⁸ W. Kopaliński, *Słownik mitów i tradycji kultury*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2003, s. 411.

i o męża, który nie był jej wierny, nieznosząca uwag na ten temat i zsyłająca nie-szczęścia kobietom, które osmieleły się porównywać z nią pod względem piękności.

Cechy charakteru, które można przypisać Herze, to: troska o rodzinę, duma, opiekuńczość, próżność, zazdrość.

1.3. Atena (Minerwa)

Atena – najukochańsza córka Zeusa, patronka uczonych i filozofów, bóstwo mądrości - posiadała wiele cnót. Uważana była za surową, niedostępną, o wielkiej sile i niezłomności. Nie interesowała się ani miłością, ani małżeństwem, ponieważ miała wiele innych zajęć, które były ważniejsze. Posiadła wielką zręczność w tkactwie, cechowało ją także zamiłowanie do wojny. Jako patronka miasta Ateny uważana była przez jej mieszkańców za jego idealne uosobienie. Przedstawiana była jako kobieta potężnej postury, w hełmie na głowie, w lewej ręce trzymająca tarczę z wychylającym się spod niej węzem, a w prawej skrzydlatą Nike – symbol zwycięstwa. Ptakiem poświęconym Atenie jest sowa – symbol mądrości.

Cechy charakteru, które symbolizuje Atena, to: surowość, niedostępność, hart ducha, wytrwałość, waleczność, odwaga, racjonalność, nieuleganie emocjom.

1.4. Apollo

Apollo – syn Zeusa i Latony - był bogiem wyróżniającym się spośród innych wielką urodą i wieczną młodością. Obdarzony został darem jasnowidzenia, zatem był bogiem wróżb i wyroczni, a także poetów i śpiewaków, muzyków, sam zaś grał na cytrze. Był przez ludzi uważany za tego, który może ich wesprzeć w cierpieniu, pomagać w nieszczęściach, nieść pociechę, dobroczynność i łaskawość⁹.

Cechy charakteru, które symbolizuje Apollo: wizjonerstwo, twórczość, wrażliwość, empatia, wdzięk, urok osobisty.

1.5. Artemis (Artemida)

Artemis – córka Zeusa i Leto, bliźniacza siostra Apollina - uważana była za łowczynię - królową lasu, boginię łowów, ale także opiekunkę żeglarzy, rolników, rodzących kobiet i młodzieży¹⁰. Wyobrażano ją sobie jako biegnącą na polowanie z łukiem lub oszczepem, w towarzystwie łowczych psów i nimf. Grecy wierzyli, że była symbolem dobroczynności i urodzaju – modlono się do niej o pomyślność, zdrowie bliskich osób, polecano jej opiece dzieci¹¹.

⁹ J. Parandowski, *Mitologia*, Wyd. Puls, Londyn 1992, s. 68-74.

¹⁰ W. Kopaliński, op. cit. s. 60-61.

¹¹ J. Parandowski, op. cit., s. 74-79.

Cechy usposobienia, które można przypisać Artemis, to: umiłowanie przygody, łączność z naturą, zręczność, sprawność, odporność na trudy.

1.6. Hermes (Merkury)

Hermes – syn Zeusa i Lei – uważany był za opiekuna spokoju domu, podróżnych i wędrowców. Zeus powierzył mu obowiązek dostarczania informacji – był zatem posłem bogów. Uważano go za patrona komunikacji, handlu, rzeczy znalezionych, ale także złodziei¹². Hermes był bystry, obdarzony sprytem, dyskretny, potrafił znaleźć się w każdej sytuacji. Uważany był za patrona mówców, palestry i gimnazjonu¹³.

Cechy, które mogą być przypisywane Hermesowi, to: spryt, elokwencja, komunikatywność, pragmatyzm.

1.7. Hefajstos (Wulkan)

Hefajstos - syn Zeusa i Hery - posiadał defekt fizyczny: urodził się kulawy. Z tego powodu został przez swoją matkę strącony do morza¹⁴. Był najbardziej pracowity ze wszystkich bogów. Hefajstos nieczęsto biesiadował z innymi bogami na Olimpie. Wolał pozostawać w samotności w swojej kuźni i wytwarzać piękne wyroby z różnych metali, w czym posiadał wielką biegłość. Uważany był za boga ognia, patrona postępu i rzemiosłnictwa. Uczył ludzi obróbki metali i tworzenia dzieł sztuki¹⁵. Jego pomocnikami w pracy byli trzej cyklopi – jednoocy olbrzymi: Brontes („Grzmot”), Steropes („Błyskawica”) i Arges („Błysk”)¹⁶.

Właściwości charakteru przypisywane Hefajstosowi to: pracowitość, skromność, rzetelność, profesjonalizm.

1.8. Afrodyta (Wenus)

Afrodyta, która narodziła się z piany morskiej, uważana była za boginię miłości zmysłowej. Była pełna wdzięku i łatwo zjednywała sobie serca ludzi i bogów, czym wzbudzała zazdrość innych bogiń na Olimpie. Afrodyta była żoną Hefajstosa, którego zdradzała z Aresem¹⁷. Była uważana za boginię wiosny, kwiatów, gajów, ogrodów.

¹² W. Kopaliński, op. cit., s. 415.

¹³ Palestra (łac. *palaestra*, gr. *palaistra*) – w starożytnej Grecji szkoła, w której uczono zapasów (*palaestra* – *zapasy*). Była częścią gimnazjonu, w którym uczyli się wolni chłopcy. Palestra oznacza także ogół adwokatów, a dawniej także notariuszy, rejentów, aplikantów – W. Kopaliński, *Słownik mitów i tradycji kultury*, op. cit., s. 910.

¹⁴ W. Kopaliński, op. cit., s. 402.

¹⁵ J. Parandowski, op. cit., s. 82-85.

¹⁶ W. Kopaliński, op. cit., s. 188.

¹⁷ Ibidem, s. 19.

Stała się inspiracją niezliczonych dzieł literatury i sztuki¹⁸. Cechy charakteru, które można przypisać bogini, to: wdzięk, umiejętność zjednywania sobie ludzi, komunikatywność.

1.9. Eros (Amor)

Eros – syn Afrodyty i Aresa - był najmłodszym z bogów, który nigdy nie dorósł i nie dojrzał. Uważany był za tego, który rozbudza w ludziach uczucia pozytywne - miłość, łagodność, przyjaźń. W sztuce przedstawiany jest jako chłopiec z kwiatem, lirą lub wieńcem, częściej jako młodzieniec ze skrzydłami, łukiem i strzałami.

Cechy charakteru, które można kojarzyć z tą postacią, to: beztroska, nieodpowiedzialność, skłonność do żartów, psot.

1.10. Ares (Mars)

Ares – syn Zeusa i Hery. W społeczności Greków Ares nie cieszył się wielkim uznaniem. Był dzieckiem niewyróżniającym się szczególnymi talentami. Jego ojciec miał doń stosunek dość chłodny, dlatego został oddany jednemu z Tytanów¹⁹, żeby ten nauczył go czegoś pożytecznego. Nauczyciel wykształcił u Aresa jedynie siłę i zręczność. Po zakończeniu nauki u Tytana, Ares zaopatrzył się w akcesoria służące prowadzeniu wojny – tarcze, zbroje, miecze, zszedł na ziemię i uczył ludzi wojennego rzemiosła. Udział w wojnie stał się od tej pory okazją do kształtowania szczególnych cech charakteru, a także zdobywania pozycji w społeczeństwie.

Cechy przypisywane Aresowi: waleczność, okrucieństwo, bezwzględność, odporność psychiczna i fizyczna.

1.11. Charyty (Gracje)

Charyty to mistrzynie ceremonii na Olimpie zarządzające biesiady bogów. Pojawiają się tam, gdzie ludzie uczestniczą w towarzyskich spotkaniach, tańcach, zabawach, dbając o serdeczność, dobrą atmosferę, ale tak, by nie przekraczano granic dobrej zabawy, która może przez to nabrać zgoła odmiennego charakteru.

¹⁸ J. Parandowski, op. cit. s. 85-89.

¹⁹ Tytani (i tytanki) – potomstwo Uranosa i Gai. Ponieważ Uranos nie był zadowolony ze swojego potomstwa, które było szkodliwe lub okrutne, strącił tytanów wraz z ich młodszym rodzeństwem – kiklopami („cyklopi”) i hekonchejami („sturęcy”) do Tartaru. Tytani zbuntowali się przeciw Uranosowi i wydostali się wraz ze swoim młodszym rodzeństwem z Tartaru. W sztuce nawiązania do walki tytanów z bogami olimpijskimi znaleźć można w szkicu Rubensa *Upadek tytanów* (1635 r.), a także w utworach muzycznych – w *Pieśni tytanów* G. Rossiniego (1867) i w 7 Symfonii D-dur Tytan G. Mahlera; W. Kopański, op. cit., s. 1356.

Uważane były za boginie wdzięku i radości²⁰. Przeważnie w podaniach pojawiają się trzy charyty: Eufrozynie („Radość”), Taleia („Kwitnąca”) i Aglaia („Promienna”). Towarzyszyły często Apollinowi, Atenie, Afrodycie, muzom i horom²¹.

Cechy charakteru symbolizowane przez boginie to: radość, beztraska, serdeczność, wdźwięk, troska o dobre relacje.

2. Typy karier

2.1. Kariera naukowa

Kryterium wyróżnienia przez autorkę tej ścieżki kariery jest obranie przez jednostkę drogi naukowej od początku swojej wojskowej edukacji i konsekwentna jej kontynuacja. W badanej próbie tylko jeden respondent spełniał to kryterium. Nie znaczy to, że pozostali uczestniczący w badaniu dowódcy nie mają sukcesów na polu nauki – bardzo wielu takie aspiracje posiada, co idzie w parze z tytułami naukowymi czy planami w tym zakresie. Niemniej jednak kariera naukowa jest realizowana w ich przypadku niejako *en passant*, w drugiej kolejności, stanowi dopełnienie zasadniczej działalności zawodowej. Motywacja do zdobywania stopni naukowych przez respondentów związana jest także z ich planami na przyszłość. Część z nich buduje kapitał, który planują wykorzystać po przejściu na emeryturę, gdy zechcą kontynuować pracę zawodową na uczelni.

Należy zauważyć, że aspiracje naukowe były dla respondenta (wywiad nr 20) głównym priorytetem rozwoju zawodowego. Mianowanie na stopień generała brygady nastąpiło po wielu latach zdobywania kolejnych stopni naukowych. Można powiedzieć zatem, że kariera wojskowa była realizowana w tym przypadku niejako przy okazji, natomiast podstawowym obszarem zainteresowań respondenta była konkretna dziedzina nauki. Respondent tak oto charakteryzuje istotę swojej postawy:

„B: Proszę powiedzieć, wybrałby pan jeszcze raz ten zawód, tak?

G: Ale przede wszystkim naukowca. To, że kariera wojskowa to jest jak gdyby dodatek. To się samo robiło po drodze. Jak już miałem doktorat, to mogłem być pułkownikiem wtedy. Bo to takie były czasy. I ja miałem grupę uposażenie pułkownikowskie. To też spotkało się z zazdrością. Bo teraz musi być tożsamość stopnia i stanowiska, prawie, bo to nie zawsze było. Ale wtedy to było ...no i to tak po prostu szło.”

Wyróżniającą cechą respondenta jest bardzo duża świadomość celów, które chciał uzyskać od początku swojej drogi naukowej. Szkoła wojskowa, którą ukończył, była starannie wybrana. Pełnione później funkcje były związane z prowadzeniem pracy naukowej, dydaktyką, aby w końcu osiągnąć szczyt w hierarchii instytucji. Respondent podsumowuje etap swojej pracy na aktualnym stanowisku w ten sposób, że jest

²⁰ J. Parandowski, op. cit., s. 92-93.

²¹ W. Kopaliński, op. cit., s. 371.

to praca przede wszystkim dla dobra instytucji, ponieważ osiągnął to wszystko, co było możliwe w tym zawodzie:

„B: Czy ta praca spełnia pana oczekiwania?

G: Pewno tak... na pewno daje dużo satysfakcji, ale też to jest służba. I tutaj żadnych większych przyjemności z tym związanych nie ma. Bo tu się cały czas służy. Tym bardziej, że ja to sobie tak wyobrażałem, że mam przed sobą te parę lat do spełnienia, nie chce już nigdzie na zewnątrz, chociaż miałem propozycje. Chcę odcisnąć piętno, bo to zostanie na lata. Jeslibym poszedł do Brukseli czy gdzieś, to (jako) jeden z wielu. Natomiast tu czuję tę swoją misję do spełnienia (...).”

W postawie respondenta można odnaleźć cechy usposobienia Ateny – patronki uczonych kojarzonej z umiłowaniem mądrości. Praca naukowa to również mózół wymagający wytrwałości i cierpliwości przypisywanych mitologicznemu Hefajstosowi:

„B: Czy sposób, w jaki pan pracuje, wykonuje swoje obowiązki, pozostaje w zgodzie z pana wartościami?

G: Dobre pytanie... ja pracuję średnio kilkanaście godzin dziennie, bo przychodzę o tej wpół do ósmej, o wpół do ósmej wychodzę. I to jest taki standard. Często ta praca trwa i dłużej, bo jeszcze konferencje, jeszcze wyjazdy. Wszyscy chcą, żeby rektor otwierał, zamykał, no, soboty, niedziele, więc to jest jak powiedziałem taka służba i... Wiem, że tak trzeba, trzeba pokazywać uczelnię, trzeba pokazywać, ja już na siebie nie pracuję, bo ja to wszystko, co miałem do osiągnięcia, to wszystko osiągnąłem. Teraz pracuję właśnie dla dobra uczelni, dla tego ugruntowania wyjątkowej pozycji i w wojsku, i w świecie nauki też.”

W działaniach respondenta dostrzec można również kreatywność, twórczość, która jest domeną Apollina, ale także przywiązanie do zasad, prawość kojarzoną z Zeusem:

„B: Jakie wartości uważa pan obecnie za najważniejsze w swoim życiu? (...)

G: Zawsze wydawało mi się, że uczciwość powinna być taka, uczciwość pełna. I z mówieniem dobrych rzeczy, złych rzeczy, to jest taka cecha, którą... Nigdy nie kłamałem, żeby, na przykład, polepszyć sobie sytuację czy kogoś tu go skłamać, tu go wpuścić w maliny, nie. I tak oczekiwałem, że inni powinni tak postępować, co nie zawsze ma miejsce.”

Należy podkreślić, że ten rodzaj kariery nie jest ścieżką „szybką”, spektakularną. Dominuje raczej wytrwałość i rzetelność charakteru Hefajstosa, jego konsekwencja i etos pracy.

2.2. Kariera w instytucjach resortu obrony narodowej

Stosunkowo rzadko wśród respondentów pojawia się droga kariery prowadząca przede wszystkim poprzez stanowiska usytuowane w instytucjach centralnych resortu obrony narodowej. Są to głównie stanowiska w instytucjach, w administracji, choć kariera zaczyna się, jak u pozostałych respondentów, od stanowisk dowódczych.

Respondenci, którzy reprezentują ten typ rozwoju zawodowego, charakteryzują się dużymi zdolnościami organizatorskimi. Ich domeną jest koordynacja przedsięwzięć instytucji bądź współpraca z innymi komórkami organizacyjnymi resortu, co wymaga precyzyjnego planowania czasu, sprawnej komunikacji z przedstawicielami współpracujących instytucji. Zatem umiejętność szybkiej adaptacji, plastyczność, komunikatywność, pragmatyzm, typowe dla mitologicznego Hermesa, są atrybutami usposobienia respondentów. Na swoim stanowisku są często pośrednikami pomiędzy instytucją, którą reprezentują, a innymi instytucjami w resorcie i poza nim, podobnie jak Hermes był ambasadorem Zeusa w kontaktach z innymi. Istotę swojej postawy w pracy na takim stanowisku respondent nr 3 przedstawia następująco:

„(...) To plan szefa był planem mojego życia. Zawsze tak jest i teraz też tak samo jest. Z planem się nie rozstaję. Z telefonem się nie rozstaję, z notatkami się nie rozstaję. To jest na stand baju tak zwanym, non stop. Trzeba jeździć, iść spać z notesem przy łóżku, rano iść do łazienki z notesem. Taka praca.” (Wywiad nr 3)

W odróżnieniu od kariery naukowej przedstawionej wyżej, droga rozwoju zawodowego respondenta nr 3 cechuje się większą przypadkowością w obejmowaniu stanowisk, nie jest tak precyzyjnie zaplanowana i spójna, przebiega w różnych jednostkach organizacyjnych resortu. Jednocześnie respondent stara się jakoś kreować swoją karierę – uczy się języków, w tym bowiem widzi szansę na rozwój, ma aspiracje, aby podjąć studia na cywilnej uczelni. Jego kariera czasem poprzecinana jest okresami stagnacji, kiedy to wojsko nie ma pomysłu, jak wykorzystać jego kompetencje. Przychodzi jednak czas, gdy jego pracę i kompetencje dostrzegają przełożeni. Sposób, w jaki respondent pełni funkcje na stanowisku, cechuje zatem sumienność Hefajstosa i zdolności plastycznego reagowania na zmianę Hermesa.

Od respondenta nr 15 zajmowane stanowisko wymaga utrzymywania szerokich kontaktów społecznych, współpracy nie tylko z komórkami organizacyjnymi w wojsku, ale w dużej mierze – z instytucjami cywilnymi. Jego postawę cechuje wysoka komunikatywność, nastawienie na dobre relacje z ludźmi, na współdziałanie.

Podobną drogę kariery, choć w innym obszarze merytorycznym, reprezentuje respondent nr 18. Odpowiada za bardzo istotny dla wojska obszar zakupów dla armii, dlatego musi cechować się przenikliwością Hermesa, pryncypializmem Zeusa i pracowitością Hefajstosa.

2.3. Kariera w dyplomacji

Kariera w dyplomacji nie jest często spotykanym schematem rozwoju zawodowego wśród najwyższych dowódców wojskowych. Z narracji respondenta (wywiad nr 14) wynika, że ta droga przypadła mu w udziale niejako przypadkiem. Kariera wojskowa nie była dla respondenta najważniejszym celem, nastawiał się raczej na studiowanie interesującego go kierunku studiów, a tak się złożyło, że było to możliwe

na uczelni wojskowej. Dobra znajomość języka angielskiego, komunikatywność, otwartość na kontakty z ludźmi były atutami respondenta w pracy na stanowiskach, najpierw w strukturach współpracujących z zagranicą, a potem w przedstawicielstwach wojskowych poza granicami kraju. Respondent tak oto charakteryzuje swój styl kierowania ludźmi:

„B: Jakie strategie obiera Pan, aby przystosować się do wymagań?

G: Odpowiedź wydaje się dosyć oczywista. Ja generalnie lubię ludzi, jestem życzliwy dla podwładnych, wszystkiego trzeba się nauczyć, jakoś niespecjalnie musiałem uczyć się na poszczególnych stanowiskach. Jeśli chodzi o umiejętności profesjonalne, zachowuje pokorę, wstrzemięźliwość.”

W kierowaniu ludźmi dowódca podkreśla swoją rozważę w dokonywaniu ocen, niekierowanie się impulsem, życzliwość, lojalność:

„B: Jakimi zasadami kieruje się Pan w pracy, a jakimi poza pracą?

G: Pewnie te same. Staram się być odpowiedzialny i nie tylko nie krzywdzić, ale też nie lubię robić przykrości ludziom, jeszcze - bardzo lojalny jestem. Lojalność w wojsku, uważam, że to bardzo istotna cecha, może najistotniejsza – lojalność etosowa, i to taka lojalność, żeby sobie móc prawdę powiedzieć i zrobić to w sposób nikogo nieobrazający. Tak, nie lubię robić przykrości ludziom. Koleżeńskość też, koleżeński jestem. Nie sądzę, żebym miał dużo wrogów.”

W stylu kierowania respondenta można dostrzec komunikatywność – umiejętność tak niezbędną w pełnieniu funkcji wojskowego przedstawiciela za granicą. Nawiazywanie i podtrzymywanie relacji jest związane z koniecznością pracy emocjonalnej, aby zaprezentować się jako osoba przyjazna, uprzejma, życzliwa, zainteresowana kontaktem. Dyplomacja wiąże się także z postawą dyskrecji, powściągliwości, bycia dobrym obserwatorem. Umiejętność zjednywania ludzi, znajdowanie przyjemności w spotkaniach z innymi, zdolności kreowania określonego wizerunku organizacji, co wymaga jednak również pewnego rodzaju wdzięku w relacjach z ludźmi, czynią respondenta podobnym z jednej strony do Hermesa – mistrza komunikacji, ambasadora bogów, z drugiej - do ujmującej w kontaktach Afrodyty i optymistycznych Gracji, dbających o dobre relacje między ludźmi podczas ich spotkań. Respondent zresztą wspomina o tym, że lubi czas spędzać z przyjaciółmi i ma szerokie kontakty społeczne.

2.4. Kariera dowódcza

Kariera dowódcza jest najczęściej spotykanym schematem rozwoju generałów i admirałów. Charakterystyczne dla jej przebiegu jest zajmowanie przede wszystkim stanowisk dowódczych, ale również sztabowych, udział w misjach i pełnienie tam często funkcji dowódczych, zajmowanie stanowisk w strukturach międzynarodowych. Jednak ta grupa jest bardziej zróżnicowana - w ramach tej drogi rozwoju

zawodowego ujawniają się różne podtypy przywódców. Są wśród nich osoby, dla których znaczące dla przebiegu kariery były przede wszystkim doświadczenia w dowodzeniu kontyngentami, są „reformatorzy” mający aspiracje, aby wywierać wpływ na kształt organizacji, są „poszukiwacze przygód”, dla których wojsko to wyzwanie, środowisko stymulacji, której potrzebują, są wreszcie „pragmatycy” rzetelnie wykonujący swoje codzienne obowiązki. Analizę karier dowódczych autorka rozpoczyna od podtypu nazwanego „misjonarzami”.

2.4.1. Kariera dowódcza – „misjonarze”

Udział w misjach wojskowych jest dla wielu polskich dowódców jednym z najbardziej istotnych doświadczeń zawodowych. Pozwala na weryfikację planów i zdolności bojowej, która ćwiczona była w jednostkach wojskowych na przestrzeni lat w warunkach poligonów. Jest także sprawdzianem indywidualnych umiejętności dowódców, zdolności do współpracy w środowisku międzynarodowym. Ponad połowa badanych respondentów brała udział w misjach poza granicami kraju – zarówno w misjach pod auspicjami ONZ, jak i NATO. Część respondentów miała doświadczenie w pracy w strukturach międzynarodowych za granicą bądź w kraju. Zdecydowana większość badanych dowódców ukończyła szkoły bądź kursy na uczelniach zagranicznych, na przykład: w Narodowym Uniwersytecie Obrony USA, NATO Defense College w Rzymie, Akademii Wojennej Wojsk Lądowych w Carlisle Barracks w USA, Canadian Forces College w Toronto, Królewskiej Akademii Studiów Obronnych w Londynie, Akademii Dowodzenia Bundeswehry i innych. Respondent nr 17 jest jednym z wyróżniającym się przedstawicieli dowódców „misjonarzy”. Brał udział w misjach kilka razy, przede wszystkim na stanowiskach dowódczych.

„B: Jakie były kolejne stanowiska, o których może pan wspomnieć, że były znaczące dla przebiegu pana kariery?

G: No w sumie tak się złożyło, że ja miałem w większości stanowiska dowódcze, prawda, przeplatane jakimiś stanowiskami sztabowymi. Ale na ogół – oficer rozpoznania, oficer operacyjny. (...) Dowódcą batalionu byłem wielokrotnie (...)” (wywiad nr 17)

Na kolejnych wysokich szczeblach dowodzenia respondent zyskał perspektywę oceny całego systemu obronnego kraju i możliwość wpływania na jego kształt.

„G: (...) No to tutaj mogę powiedzieć, że nabrałem szlify i umiejętności dowodzenia w wymiarze połączonym, czyli na poziomie strategiczno-operacyjnym, gdzie byłem powiedzmy odpowiedzialny za wiele rzeczy, bardzo istotnych już związanych z obronnością naszego państwa, a przy okazji też mogłem być kreatorem pewnego systemu dowodzenia, kierowania tym wszystkim w czasie działań zbrojnych. A miałem okazję, bo prowadziłem, byłem autorem i kierownikiem takich dwóch ćwiczeń na poziomie strategicznym z wojskiem (...) To drugie było o wiele ciekawsze, bo udało nam się zrobić go w wymiarze wielonarodowym, (...)”

całe dowództwo korpusu Północny-Wschód, dowództwo brygady amerykańskiej, dowództwo brygady kanadyjskiej, a to jest też istotne, bo wniknąłem we wszystkie sprawy związane z systemem, z funkcjonowaniem systemu użycia lotnictwa czasie działań wojennych, cały system obrony powietrznej. Jak on powinien funkcjonować, jak działać. Marynarka Wojenna, Wojska Specjalne, udało mi się osiąść taką wiedzę dogłębną na ten temat. Te stanowiska takie pośrednie to na pewno też były ciekawe – dowodzenie, zastępowanie dowódcy, szefowanie sztabu wojsk lądowych. Czyli tutaj miałem taki wgląd we wszystko, co się dzieje w tym największym komponentcie sił zbrojnych w wojskach lądowych. Wtedy udało nam się wiele ciekawych rzeczy naprawić i poprawić, w szczególności jeśli chodzi o stałą gotowość bojową. (...) Tak że ugruntowaną już miałem wiedzę, będąc dowódcą na wyższych szczeblach. A po drodze między tymi stanowiskami dowódczymi to się trafiały stanowiska typu szef rozpoznania, szef oddziału operacyjnego, no mniej więcej tak to wyglądało (...)” (wywiad nr 17)

Doświadczenie zdobyte podczas misji sprawiało, że przełożeni byli skłonni tak „sprawdzonego” żołnierza kierować na misje po raz kolejny. Z tego powodu niektórzy respondenci mówili o sobie, że „praca ich kocha”, co oznaczało, że rozmaite wyzwania, rozwiązywanie trudnych problemów – przysłowiowe „gaszenie pożarów” – powierzano właśnie im. Obejmowanie stanowisk na coraz wyższym szczeblu, łącznie ze strukturami międzynarodowymi, pozwoliło respondentowi nr 17 zrozumieć procesy zachodzące w skali całej organizacji, powiązania poszczególnych struktur systemu i w konsekwencji – usprawniać go.

Jednak nie tylko rozwój oficera „w górę” przynosi dobre efekty dla jego kariery, lecz także obejmowanie stanowisk równorzędnych o innym charakterze niż dowódcze. Wspomina o tym respondent nr 29:

„B: Czy były czynniki, które pana zdaniem hamowały pana karierę?

G: Nie, nie. Mówię to teraz z perspektywy 30 lat służby. Bo w trakcie to miałem takie momenty, nawet i pretensji, że skierowano mnie na inne stanowisko, niż sobie wyobrażałem, że musiałem poczekać w kolejce do akademii rok czasu, bo się okazało, że jestem za młody i tak dalej. Ale dzisiaj z tej perspektywy myślę, że według tego przysłowia, że nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło, ale to też mnie utwierdza w przekonaniu, że to, co dzisiaj dedykuję moim kolegom czy moim podwładnym, konieczność tego „rostu” nie tylko pionowego, ale i poziomego, zapewnia, że oficer będzie przygotowany. Jest takie słowo, niekiedy nadużywane, ale go świadomie użyje – to będzie oficer kompletny. Bo jak człowiek będzie posiadał wiedzę z obszaru i teorii, i praktyki, i dlatego na podstawie przebiegu swojej służby mogą powiedzieć z całą odpowiedzialnością, z perspektywy oczywiście. Nie widzę takiego momentu, który był jakimś elementem, który zahamował mój rozwój.” (wywiad nr 29)

Respondent opisuje system rozwoju zawodowego w wojsku, podkreślając w nim brak spójnej polityki kadrowej. Taka opinia pojawiała się bardzo często w wypowiedziach dowódców. Najczęściej mówili, że dostrzegają wiele przypadkowych zdarzeń, które miały wpływ na ich losy. Ten spłot wydarzeń nazywali najczęściej „żołnierskim szczęściem”:

G: (...) Jak zostałem dowódcą batalionu, to też było to konsekwencją tego, w mojej ocenie oczywiście, że zostałem zauważony jako oficer, który jest zdeterminowany, chce wykonywać swoje obowiązki, natomiast jak skończyłem akademię, to obserwuję jednak taką funkcję przypadku, jak analizuję. To już nie jest tak, że oficer awansuje, w moim przekonaniu, że jest dobry. Jest to spłot wielu okoliczności, są to sytuacje, które są konsekwencją albo jakichś napięć, albo emocji z wyższymi przełożonymi, albo potrzeby chwili, że się dostrzega, nawet doskonałym takiego generalizowania, że obowiązuje do dnia dzisiejszego. Absolutnie nie ma żadnej polityki kadrowej. Wszystko dzieje się przypadkiem. I tak, w moim wieku, mając taki stopień i bagaż tych stanowisk, trochę będzie dziwne, że powiem, ale miałem szczęście, że znalazłem się w odpowiednim miejscu, w odpowiednim czasie i w konfiguracji ludzi, którzy mnie dostrzegali i pozwalali mi realizować się na kolejnych stanowiskach, a nieskromnie powiem, że nie opuściłem żadnego. I mam za sobą stanowiska dowódcze, czyli tych najniższych szczebli poprzez właśnie dowódcę batalionu, brygady, dywizji, miałem szanse dowodzić za granicą, także stanowiska sztabowe, i to z kolei podkreślam, że to jest taki model, który uważam, że powinien być, nie jako model, który powinien być dedykowany oficerom, czyli praca i na stanowiskach sztabowych, i na stanowiskach dowódczych. Może to niesprawiedliwe, to, co mówię w stosunku do moich przełożonych, ale z perspektywy czasu i współczesnej sytuacji uważam, że tak jest.” (wywiad nr 29)

Dowódcy, których kariera przebiegała zarówno na stanowiskach sztabowych, jak i dowódczych, podzielali pogląd respondenta nr 29 na temat właściwego modelu rozwoju oficera. Niektórzy wspominali także, że bardzo cennym doświadczeniem był etap służby w Sztapie Generalnym WP. Pozwalał bowiem zrozumieć sposób funkcjonowania Sił Zbrojnych jako całości organizacyjnej, w wymiarze globalnym. Zatem stawanie się oficerem „kompletnym”, jak nazwał to respondent nr 29, możliwe jest poprzez różnorodność doświadczeń. Owa różnorodność na pewnym etapie kariery była postrzegana przez żołnierza jako jej zahamowanie, odstawienie na boczny tor. Zwykle jednak objęcie kolejnych stanowisk, perspektywa czasu pozwalały docenić znaczenie wcześniej zdobytych doświadczeń.

Jakie cechy charakteru można dostrzec w usposobieniu dowódców „misjonarzy”? Z pewnością racjonalność – jeden z atrybutów Ateny. Racjonalność rozumiana jest jako dążenie do zapewnienia efektywności organizacji. Niezależnie od miejsca pełnienia służby, dowódcy muszą przestrzegać planów, instrukcji, realizować założone cele, optymalizować wysiłek ludzi i koszty materialne. Na niektórych stanowiskach oczekiwane jest od dowódców opracowywanie nowych rozwiązań, rozwiązywanie problemów, dla których brakuje gotowego algorytmu działań. Należy pamiętać, że

w ostatnich latach wojsko przechodzi permanentną zmianę, a od 2014 roku reforma obejmuje również struktury kierowania i dowodzenia. Oprócz racjonalności, od niektórych dowódców oczekiwana jest także kreatywność, posiadanie wizji sił zbrojnych. Kreatywność, twórczość to cechy przypisywane Apollinowi. O pracy jako o pasji, w której potrzebna jest także wizja, opowiada respondent nr 28:

„B: Panie generale, jeśli myśli pan o swoim usposobieniu, o swoim charakterze, o osobowości (...), to jakie cechy tego usposobienia uważa pan za kluczowe dla wykonywania tej pracy?

G: Po pierwsze pasja, absolutna pasja. Ja po prostu żyję tym niezwykle i uważam, że to jest chyba kluczowe, czyli po prostu cała ta moja służba wojskowa jest taką integralną częścią mojego życia i stanowi taką niezwykłą pasję w każdym obszarze działalności, cokolwiek innego bym nie robił, nawet na basie (...) jak sobie zagram, to myślę, czy jest jakiś ciekawy pomysł na szkolenie. Drugi, ja wiem, to musiałbym siebie zareklamować, to nieskromnie będzie brzmieć – wizja taka. Ja mam dość precyzyjnie skonstruowaną wizję tej brygady, przedstawiłem ją swoim podwładnym, jak to ma wyglądać, jest dosyć precyzyjna, ku wielkiemu zaskoczeniu (...) i tak oni wiedzą, czego dowódca od nich oczekuje (...), precyzowanie swoich wizji i jakaś taka klarowna wizualizacja jest na pewno plusem. Aaa, nie wiem, może coś z minusów takiego bym powiedział. No czasami jeden z moich mentorów mówi, że się strasznie podkręcam, że nie, generał to nie wypada, powinien być bardziej stateczny (...) (wywiad nr 28)

Wszyscy respondenci mówili o swoim dużym zaangażowaniu w pracę, które przejawia się jako przedkładanie pracy ponad inne aktywności, łącznie z poświęceniem życia rodzinnego. Kilku respondentów podkreślało jednak, że rodzina jest dla nich najistotniejsza i starają się również fizycznie być blisko niej. Większość dowódców, mówiąc o kosztach swojej pracy, wymieniało rodzinę. W postawie respondentów można zatem dostrzec postawę Hefajstosa, który niestrudzony pracował ciężko po to, by jego praca służyła innym.

W postawie dowódców „misjonarzy” ujawnia się także charakter mitologicznego Aresa. Był on wojownikiem, który uczył ludzi wojennego rzemiosła; był dzielny, waleczny, sprawny fizycznie i odporny. Służba w wojsku to także konieczność dostosowania się do wykonywania zadań w różnych warunkach, bycie w polu, w terenie, w lesie. Mitologiczna Artemis – bogini lasów – jest zatem kolejną patronką tej grupy żołnierzy, którym nieobce jest doświadczenie pozostawiania blisko przyrody, natury, radzenia sobie w warunkach trudnych. Wreszcie dowódcy, podkreślając wagę budowania sprawnych zespołów ludzi, powoływali się na wartość sprawiedliwości, przestrzegania prawa, lojalności, stawiania wymagań, ale także doceniania ludzkiej pracy. Wymienione właściwości postawy charakteryzują olimpijskiego Zeusa – władcę surowego, lecz sprawiedliwego:

B: (...) Czy uważa pan, że wykonywana praca zmieniła pana, pana osobowość, usposobienie, system wartości, pod innym względem może?

G: No, bardzo mnie praca naprawdę zmieniła i chyba każdego, każdego, zwłaszcza żołnierza, bo jest to praca, która, która... no nie sposób... Tutaj albo się trzeba dostosować do standardów, do zasad życia, no albo człowiek się męczy i albo sam musi zrezygnować, albo z niego zrezygnują. No albo naprawdę on sam się męczy, wszyscy się z nim męczą. Praca nie zmieniła moich wartości zasadniczych, wartości życiowych, natomiast zapewne zmieniła mój sposób bycia, w wielu sprawach sposób myślenia, no a jeśli sposób wartości, to tych mniejszych wartości. Na pewno praca, a zwłaszcza zajmowanie tych stanowisk dowódczych, zmusiła mnie do tego, żeby być bezwzględny, no... żeby być decyzyjny, żeby być wymagającym. Żeby czasem być surowym. No żeby czasem być i bezwzględny. Jeśli miałbym na siebie spojrzeć sprzed okresu służby wojskowej, to byłem zdecydowanie innym człowiekiem, no i pewnie gdybym się realizował w innym zawodzie albo też wykonywałbym pracę, gdzie byłbym w zespole jednym z wielu elementów i nie wymagałoby to ode mnie przewodzenia, liderowania, to zapewne mój sposób bycia, myślenia, działania ukształtowały się inaczej.” (wywiad nr 8)

2.4.2. Kariera dowódcza – „pragmatycy”

W badanej próbie można wyodrębnić także dowódców, którzy pełnią funkcje na stanowiskach prawie wyłącznie w kraju. Nie mają doświadczeń służby na misjach czy w strukturach międzynarodowych. Jednym z istotnych powodów, dla których ich droga zawodowa kształtowała się w taki sposób, jest słaba znajomość języka angielskiego bądź wpływ innych czynników, które sprawiały, że rozwój zawodowy tych żołnierzy przebiegał w jednostkach wojskowych w kraju. Część respondentów wspominała, że nieznanostwo języka obcego była jednak czynnikiem hamującym karierę, która, w innym przypadku, potoczyłaby się zgoła inaczej. Można dostrzec w niektórych wypowiedziach nutę zawodu z powodu niewykorzystanych możliwości, niemniej jednak nie jest to wyraz negatywnej oceny całej swojej kariery. Opisywaną grupę respondentów autorka nazywa „pragmatykami”. Respondenci nr 19, nr 13 i nr 1 tak oto charakteryzują swoje usposobienie:

„B: Jeśli myśli pan o swoim usposobieniu, o swoim charakterze, jakkolwiek byśmy nie nazwali, to jakie cechy tego usposobienia uważa pan za kluczowe dla wykonywania swojej pracy?

G: (4.0) No pewnie punktualność, poczucie odpowiedzialności, ale też umiejętność zorganizowania sobie pracy, zaplanowania i zorganizowania. Raczej staram się być pogodnym człowiekiem, chociaż nerwy też w niektórych momentach pojawiają się, ale to już jest chyba nieuniknione. Ale taka konsekwencja, poczucie odpowiedzialności, punktualność bardzo sobie cenię. To są te cechy, które chyba człowiekowi pomagają, przede wszystkim człowiek sam sobą nie utrudnia komuś życia wtedy.” (wywiad nr 19)

B: Czy uważa Pan, że wykonywana praca zmieniła Pana (osobowość, system wartości, kompetencje, pod innym względem)?

G: System wartości – nie sądzę, że się zmienił. Zawsze byłem ukształtowany, że nie ja jestem centrum świata, świat nie wokół mnie się kręci. Tak mnie rodzina ukształtowała. Taka wrażliwość jest spowodowana tym, że człowiek przez życie szedł sam, torował sobie życie sam. Nie uciekam od decyzji i od odpowiedzialności. (...) Lotnictwo ukształtowało rzetelność. Dęblińska szkoła i instruktorzy, którzy uczyli szczególnych zachowań. Odpowiedzialność za to, co robię, za siebie, za tego drugiego. Człowiek nie śpi, dopóki ostatni samolot nie wylądjuje. Dalej nie mam śmiałości wchodzenia na salony. Ja tej śmiałości salonowca nie mam.

B: Jeśli myśli Pan o własnym usposobieniu, jakie cechy osobowości uważa Pan za kluczowe dla skuteczności własnego działania w pracy?

G: Rzetelność wykonywania zadań.” (wywiad nr 13)

„B: Jeśli myśli Pan o swoim usposobieniu, o osobowości, które cechy uważa pan za kluczowe dla efektywności w pracy?

G: Podejmowanie decyzji, chociaż jak życie pokazuje, czasem te decyzje trzeba modyfikować, jeśli się (...) wymyśliło jakieś decyzje, to czasem trzeba je komuś zakomunikować i potem zaczyna się dyskusja, i czasem trzeba się niestety przyznać, że coś trzeba zmodyfikować. Generalnie, co u siebie, to ja nie mam problemów z podejmowaniem decyzji, ale poza tym umiejętność słuchania i modyfikowania swoich decyzji i to, co mi pomaga, to poczucie humoru. Ja nie jestem uważany generalnie za człowieka smutnego, ponurego. Jeśli ma paść coś ostrego, to wolę to delikatniej potraktować, czy gdzieś tam później, niż dać ludziom odczuć, że się ich formalnie potraktowało.” (wywiad nr 1)

W autocharakterystyce respondentów (wywiady nr 1, 13, 19) pojawiają się kategorie sumienności, wytrwałości, odpowiedzialności, które zostały ukształtowane w wyniku wielu lat służby. Charakter pracy wymuszał całkowite podporządkowanie jednostek, uczynienie z niej priorytetu wyznaczającego rytm życia.

Należy podkreślić, że w refleksji generałów i admirałów dostrzec można szczególne rozumienie dyspozycyjności. Respondent nr 23 wspomina o zamięłowaniu do pracy, które pozwala przetrwać najtrudniejsze w niej momenty:

„B: Jeśli myśli pan o swoim usposobieniu o swoim charakterze, to jakie cechy tego usposobienia uważa pan za kluczowe dla wykonywania tej pracy?

G: Znowuż... strasznie ciężko jest mówić o sobie. Na pewno do tego zawodu trzeba mieć ogromne zamięłowanie, to jest podstawowa sprawa. Zamięłowanie i poczucie obowiązku – to są chyba dwie kluczowe cechy, bez których trudno sobie wyobrazić służbę wojskowa, zwłaszcza służbę wojskową, która wymaga licznych poświęceń. Bo to nie jest, to nie jest zajęcie, które się kończy o 15.30. To jest służba, która absorbuje człowieka przez 24 godziny. A zatem na te dwie cechy zwróciłbym szczególną uwagę.

B: Co pan rozumie przez zamięłowanie? (...)

G: Zamięłowanie to jest po prostu życie tymi sprawami, którymi się zajmujemy, coś, co nie pozwala po przekroczeniu granicy jednostki zapomnieć o tym, co się robiło 5 minut wcześniej. Czyli ja tak traktuję zamięłowanie, że dla mnie to, że znajduję się w innej sytuacji po wyjściu z pracy, nie oznacza, że zapomniałem o tym, co się tam dzieje. No to pewnie też jest jakieś wytłumaczenie tego zamięłowania, prawda? Czyli nie tylko to, że robię to, co do mnie należy, ale myślę, zastanawiam się i czasami rozwiązuję problemy po wyjściu z pracy.

B: Czyli właściwie życie pana (...) jest zdominowane przez problemy związane z pracą, tak można powiedzieć.

G: Po prostu im człowiek wyższe stanowisko zajmuje, tym tych problemów przybywa, prawda? I to się często wiąże z koniecznością rozstrzygnięcia trudnych spraw. Telefon nocny czy wieczorny nigdy nie wróży gratulacji, tylko zawsze wiąże się z jakąś trudną sprawą, którą trzeba rozstrzygnąć, więc to jest też wkalkulowane w wykonywanie tego zawodu." (wywiad nr 23)

To „dyspozycyjność” w rozumieniu stałej gotowości do działania, dzisiaj rzadziej spotykana, jak podkreślali rozmówcy, w postawie współczesnych żołnierzy. Żmudna praca, poświęcenie, znoj, sumienność, które nie zawsze są widziane i doceniane przez innych – oto cechy mitycznego Hefajstosa.

Innym pojawiającym się stale wątkiem w wypowiedziach dowódców jest podkreślanie racjonalności w sposobie działania. Organizacja wymusza racjonalność, konieczność dostrzegania spraw w powiązaniu z szerszym kontekstem:

„B: Czy uważa pan, że wykonywana praca zmieniała pana, pana osobowość, pana system wartości, kompetencje, pod innym względem?

G: Tak, tak, tak... jak przypomnę sobie, nie wiem, czy pani sobie zdaje sprawę, ale – mówię to z pełną odpowiedzialnością, że ja pamiętam, jak szedłem do szkoły oficerskiej. I jak byłem podporucznikiem. Nie wiem, to mi się tak wbiło i się zastanawiam, jak to szybko przeleciało, to jest 30 lat, że teraz już jestem tyle lat w armii. Ale armia mnie zmieniła, armia... no, nauczyła mnie, to też będą slogany, ale takich dwóch cech, które kiedyś nie miałem, sumienności i mmm, nie wiem, jak to tutaj określić, systematyczności, o! Też w ten sposób. Jest to bardzo potrzebne, żeby po prostu zajmować takie stanowiska, no, bo nie można tutaj sobie pozwolić, żeby gdzieś tam się spóźnić. A pamiętam, że w jakimś tam innym moim życiu, nawet początków mojej skromnej kariery wojskowej, różnie to z tym bywało. Yyy, nauczyła mnie również, no zmieniła, myślałem właśnie, pokazała mi, że czasami jest ten kolor szary. Bo wcześniej czy parę lat temu, czy paręnaście lat temu, myślałem, że wszystko jest białe i czarne. I nie było tutaj, dlaczego tego nie możemy zrobić albo tak, albo tak. Okazuje się, że różne rzeczy są czasami szare, i, z czym się zmieniłem, nigdy nie zastanawiałem się nad jakimś spojrzeniem szerszym, prawda? Były problemy. To też jakoś tak, tak dzięki wojsku chyba (...).

B: Jak pan ocenia te zmiany, czy jest pan z nich zadowolony?

G: Tak, tak, one pomagają mi właśnie w tym życiu też cywilnym, no... umiejętność planowania, umiejętność takiego realnego spojrzenia na świat (...), że to nie my jesteśmy pępkim świata i to koło nas się będzie kręciło. Nie, nie, nie, to jest tyle uwarunkowań, każdy człowiek jest ważny, czasami jesteśmy ważni, czasami mniej ważni, a czasami w ogóle nie jesteśmy ważni, i to się bardzo przydaje w życiu". (wywiad nr 5)

„B: Jeśli myśli pan o swoim usposobieniu, o swoim charakterze, to które cechy uważa pan za kluczowe dla wykonywania tej pracy?

G: Które cechy uważam za kluczowe dla wykonywania tej pracy. (6.0) Myślę, że ja, kończąc technikum, miałem dwa ulubione przedmioty – matematykę i fizykę. I muszę powiedzieć, że to się chyba przekłada na codzienne wykonywanie obowiązków. Na planowanie i, w miarę możliwości, skrupulatną realizację. Takie matematyczne podejście, takie ułożone, takiego ciągu matematycznego, ułożone działanie, choć to jest już wyższa matematyka, bo czasami są odejścia od z góry przyjętego wzoru.

B: Czyli cechy intelektu, właściwie intelektu uważa pan za kluczowe dla wykonywania tej pracy.

G: No czy własnego, chyba połączonego, tak chyba wszyscy z nas mówili, połączonego przede wszystkim z doświadczeniem, z dużą ilością poligonów, z ogromną ilością szkoleń, ćwiczeń, et cetera, et cetera. To jest po prostu, no może za dużo powiem, umiejętność wykorzystywanie błędów innych. Błędów innych i doświadczeń innych." (wywiad nr 30)

Respondenci nr 5 i nr 30 podkreślają wagę postawy racjonalności w pracy. Jest to cecha przypisywana mitologicznej Atenie.

Respondent nr 2 wspomina o tym, że ważna jest dla niego postawa pozostawiania w zgodzie ze swoimi wartościami:

„B: Proszę powiedzieć, jakie wartości obecnie uważa pana za najważniejsze dla siebie w swoim życiu?

G: Zgodność chyba ze swoimi wartościami, które od początku jakoś się ukształtowały, których podstawowych nie zmieniłem i to że mimo tych różnych stanowisk czy apanaży, jak to niektórzy określają, z tego płynących, jak to też niektórzy określają, to nigdy dla mnie nie było najwyższymi wartościami, ale na tym etapie, owszem, są do wykorzystania (...), żeby nie zachłysnąć się tym wszystkim, że jak już tak wysoko jestem, to że ja nie popełniam błędu. Nieprawda.

B: Jakie to wartości panie generale?

G: Rzetelność, uczciwość, odpowiedzialność, o tak to można, chyba w trzech głównych kategoriach, wymienilibym jeszcze szereg innych, ale będą pokrewne do tych trzech głównych. I dbałość o ludzi, to też taka cecha, która jest dla mnie ważna, bo to ludzie pracują na jakiś mój sukces na jakimś tam etapie i poziomie, bo to nie jest (...), jakaś tam cząstka ich pracy, efektywnie wykorzystana, poukładana sprawia, że

ten efekt końcowy wynikający z tego mojego działu może być realizowany na dobrym poziomie lub ewentualnie na bardzo dobrym, niekiedy nawet i na dostatecznym, bo i takie porażki się zdarzają, ale to też jest dobre, bo uczące, bo z tego też należy wyciągać wnioski.” (wywiad nr 2)

Respondent docenia relacje z innymi ludźmi, ich pracę. Można dostrzec w tej postawie charakter Zeusa ceniącego prawość, sprawiedliwość i pracę ludzką. Nie można pominąć w postawach dowódców wytrenowanej przez lata trudnych doświadczeń odporności na trud, niewygodę, konieczność przebywania w warunkach polowych, na łonie natury, w lesie. Nieodłączną patronką generałów jest zatem Artemis – boginka kojarzona z życiem w lesie, polowaniem, blisko natury. Należy zauważyć, że wielu respondentów deklarowało podczas wywiadów swoje zainteresowanie łowiectwem.

Zakończenie

Kariery generałów i admirałów Wojska Polskiego nie przebiegają według jednolitego schematu. Powody można widzieć nie tylko w braku spójnej polityki kadrowej w wojsku, o czym wspominali respondenci, ale, jak się wydaje, w różnorodności kultury organizacji wojska stawiającej wymagania sprawowania zróżnicowanych typów przywództwa.

Tabela niżej zawiera syntezę opisu karier generalskich w wojsku:

Tab. 1. Typy karier generałów/admirałów w wojsku

Typ kariery	Rodzaj dominujących stanowisk	Charakterystyka stylu przywództwa	Mitologiczni patroni/patronki	Respondenci reprezentujący określony typ kariery
Naukowa	W jednej instytucji naukowej; priorytetem jest zdobywanie stopni naukowych.	Racjonalność, systematyczność, wytrwałość, kreatywność, zgodność z zasadami	Atena, Hefajstos, Apollo, Zeus	Wywiad nr 20
W dyplomacji	W komórkach organizacyjnych współpracujących z zagranicą i poza granicami kraju, w przedstawicielstwach wojskowych i innych strukturach sojuszniczych.	Nastawienie na relacje, racjonalność, sumienność, komunikatywność	Afrodyta, Gracje, Atena, Hermes,	Wywiad nr 14

Typ kariery		Rodzaj dominujących stanowisk	Charakterystyka stylu przywództwa	Mitologiczni patroni/patronki	Respondenci reprezentujący określony typ kariery
W instytucjach MON		W jednej lub kilku instytucjach MON.	Racjonalność, sumienność, komunikatywność	Atena, Hefajstos, Hermes,	Wywiady nr 3, 15, 18
Dowódca	Misjonarze	Głównie dowódcze i sztabowe w różnych jednostkach i komórkach organizacyjnych resortu. Ponadto usytuowane w misjach i innych strukturach międzynarodowych.	Odporność, sumienność, odwaga, kreatywność, racjonalność, pryncypializm	Artemis, Hefajstos, Ares, Apollo, Atena, Zeus	Wywiady nr 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 17, 18, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 29
	Pragmatycy	Głównie dowódcze i sztabowe w kraju.	Racjonalność, sumienność, odporność, pryncypializm	Atena, Hefajstos, Artemis, Zeus	Wywiady nr 1, 2, 5, 11, 13, 16, 19, 22, 23, 30

Źródło: opracowanie własne

Większość respondentów w badanej grupie ma za sobą doświadczenie w dowodzeniu na każdym szczeblu hierarchii wojska oraz służbę poza granicami kraju, również na stanowiskach dowódczych w misjach (kariera dowódcza – misjonarze). Drugą najbardziej liczną grupą są dowódcy, których służba przebiega wyłącznie w jednostkach wojskowych kraju (kariera dowódcza – „pragmatycy”). Cechą wyróżniającą respondentów w opisywanych grupach jest zajmowanie stanowisk dowódczych oraz sztabowych, z tym że większą różnorodność doświadczeń reprezentują „misjonarze”.

Kolejnym rodzajem kariery jest droga rozwoju zawodowego przede wszystkim w instytucjach centralnych resortu obrony narodowej. Respondenci reprezentujący tę kategorię rozwijają się w dość jednorodny sposób, nie towarzyszy temu tak częsta zmiana stanowisk w różnych jednostkach w kraju czy za granicą jak w przypadku karier dowódczych. Można powiedzieć, że osiągają pewien rodzaj specjalizacji, np. w obszarze finansów, i rozwijają się głównie na stanowiskach, na których te specyficzne kompetencje są niezbędne. Najrzadziej spotyka się typ kariery realizowanej niemal od początku w jednej instytucji – jest to kariera naukowa nieprzerywana innymi epizodami. Ta droga zawodowa okazuje się najbardziej spójna w porównaniu z innymi ścieżkami rozwoju służbowego respondentów w badanej próbie. W tym

przypadku zdobywanie kolejnych, wyższych stopni wojskowych jest konsekwencją rozwoju naukowego. Kariera wojskowa jest postrzegana przez respondenta jako mniej ważna niż kariera naukowa, która stanowi dla niego główne źródło samorealizacji.

Stosunkowo rzadko spotyka się w badanej próbie karierę w dyplomacji. Znaczące dla tej drogi zawodowej są doświadczenia we współpracy zagranicznej, najpierw na stanowiskach w instytucjach resortu obrony narodowej w kraju, a potem, w miarę zdobywania doświadczenia, w ataszatach czy innych strukturach poza granicami kraju.

Respondenci reprezentujący inne typy karier niż dowódcza deklarowali także nieco odmienne motywacje związania się z wojskiem niż w grupie karier dowódczych. W tej grupie respondenci częściej trafiali do wojska, bo „tak się złożyło”; kariera żołnierza nie była priorytetem. Ważniejsza była, na przykład, motywacja do studiowania wybranego kierunku, który był tylko w szkole wojskowej, a nie na uczelni cywilnej. Motywacja do wyboru wyższej uczelni zwykle jest złożona. Tak było również w przypadku dowódców, niemniej jednak w ich przypadku („misjonarze” i „pragmatycy”) wojsko bądź jakieś jego elementy częściej były celem samym w sobie, obiektem marzeń i zainteresowań.

Respondenci reprezentujący różne typy karier charakteryzują się odmiennymi kompetencjami. Mają także cechy wspólne. Racjonalność Ateny, pracowitość Hefajstosa i prawość Zeusa można zidentyfikować w większości prezentowanych postaw dowódców i są to również cechy kultury organizacji wojska. Ciekawym odkryciem w postawach respondentów jest kreatywność, która przełamuje stereotyp wojska jako instytucji, gdzie liczy się przede wszystkim wykonawstwo, a nie twórczość. Dostrzegamy zatem kolejny przejaw różnorodności kultury organizacyjnej wojska – akcent apolliński.

Wśród mitologicznych postaci olimpijskich bogów przedstawionych wyżej wymieniano również Erosa, który nie został rozpoznany w narracjach respondentów. Beztroska, nieodpowiedzialność, niedojrzałość, bycie „wiecznym chłopcem” – oto cechy kojarzone z tą postacią. Jeśli nawet pojawiały się one w narracjach niektórych respondentów opisujących swoje początkowe doświadczenia, czy to w szkole wojskowej, czy na początku drogi zawodowej, to organizacja wymuszała szybkie dojrzewanie do swojej roli. Stąd nieobecność tego mitologicznego patrona w charakterystyce stylu przywództwa respondentów.

Przedstawiona w artykule interpretacja, wywodząca się z paradygmatu Josepha Campbella, nie jest zbyt często stosowana w analizie karier w organizacji. Niemniej jednak pozwala dostrzec, że kultura organizacji wojska jest bardzo zróżnicowana. Istnieją bowiem stanowiska usytuowane wysoko w hierarchii służbowej, wymagające od personelu posiadania różnorodnych kompetencji. I choć pełnienie funkcji dowódczych jest najbardziej typową drogą wiodącą na zawodowe szczyty, to organizacja stwarza również nisze dla innych sposobów samorealizacji, nie mniej satysfakcjonujących i trudnych.

LITERATURA:

1. J. CAMPBELL, *Bohater o tysiącu twarzy*, Wyd. NOMOS, Kraków 2013.
 2. B. GLINKA, M. KOSTERA, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wyd. Oficyna a Wolter Kluwers business, Warszawa 2012.
 3. M. HATCH, M. KOSTERA, A.K. KOŹMIŃSKI, *Trzy oblicza przywództwa*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2010.
 4. C.G. JUNG, *Archetypy i symbole. Pisma wybrane*, Wyd. Czytelnik, Warszawa 1981.
 5. W. KOPALIŃSKI, *Słownik mitów i tradycji kultury*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2003.
 6. M. KOSTERA, *Archetypy, opowieści archetypiczne i metafory*, [w:] B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wyd. Oficyna a Wolter Kluwers business, Warszawa 2012.
 7. M. KOSTERA, *Organizacje i archetypy*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
 8. J. PARANDOWSKI, *Mitologia*, Wyd. Puls, Londyn, 1992.
- http://mon.gov.pl/z/pliki/dokumenty/rozne/2013/09/kodeks_honorowy2008.pdf
(21.03.2014).

THE CAREER TYPES OF THE MILITARY COMMANDERS – JOSEPH CAMPBELL APPROACH

Abstract: This article assumes that career soldiers in the highest positions in the army run by different designs. The most typical is the way of commanding. Military organizational culture, however, is more diverse and gives military personnel the ability to implement professional by paths other than commanding. The author, using the concept of Joseph Campbell (in which said he assumed that the activities, motivations and interpretations of people reveals the cultural heritage: archetypes, myths, symbols and metaphors), compares the attitudes of the generals and admirals, expressed in their narratives, with figures of Greek mythology. Olympian gods represent archetypal personality whose manifestations can be seen in the attitudes of individuals in the organization. Values and mythological characters represented by the character can be identified in culture organization. The author, using interpretative framework for analyzing the concept and the way Campbell's official top military commanders, trying to capture the differences in the types of career military, proposing to divide them into 4 types of careers: commanding, science, diplomacy, and in the institutions of Defense.

Keywords: commanders, career, military