

ZMIANA W ARMII W NARRACJACH GENERAŁÓW I ADMIRAŁÓW WOJSKA POLSKIEGO

Beata Czuba

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA

Streszczenie. Zmiana zachodząca w wojsku od kilkunastu lat, a ostatnio – zmiana fundamentalna, bo związana z reformą struktur dowodzenia i kierowania systemem – ma charakter transgresji (w rozumieniu Józefa Kozińskiego). W tym kontekście oznacza to dopasowanie subiektywnego przeżywania świata do jego prawdziwego zmiennego charakteru. Tym samym, artykuł ma na celu ukazanie różnych reakcji na zmianę najwyższych dowódców w wojsku w kontekście prezentowanych przez nich cech osobowości. Te subiektywne relacje przekładają się na wymierność działania.

Słowa kluczowe: zmiana w organizacji, lider zmiany, transgresja, wojsko, osobowość.

Wstęp

„Transgresja jest esencją człowieczeństwa i – mówiąc starym językiem – triumfem woli. Życie bez niej byłoby niewyobrażalne”¹ – fraza autorstwa Józefa Kozińskiego jednoznacznie wskazuje kontekst rozważań podejmowanych w niniejszym artykule, a jest nim zmiana, którą nazywam transgresją. Na temat zmiany w wojsku związanej z profesjonalizacją, restrukturyzacją, modernizacją techniczną napisano w ciągu ostatniej dekady bardzo wiele. Obecnie można wręcz odnieść wrażenie, że nie stabilizacja, lecz zmiana manifestująca się wprowadzaniem nowych przepisów, struktur organizacyjnych, wyposażenia technicznego itd. jest normalnym stanem systemu wojska. Dość często można usłyszeć w gronie wojskowych opinie, że „bez przerwy się restrukturyzujemy”, a chciałoby się przeżyć jakiś dłuższy okres bez zmiany. Może zatem takie mamy czasy, a oczekiwanie stabilizacji jest tęsknotą za „rajem utraconym”? Niestabilność, niepewność, jak chcieli to widzieć klasycy socjologii, choćby Ulrich Beck czy Niklas Luhmann, to kluczowe kategorie użyteczne w opisie społeczeństwa. Radzenie sobie z niepewnością i zmianą to nie tylko pojęcia używane w opisie doświadczeń indywidualnych jednostki, która zmaga się z problemami przetrwania w nowoczesnym świecie, skazana na indywidualne wybory i odpowiedzialność. Konieczność poradzenia sobie ze zmianą jest bardziej uniwersalną kategorią, zjawiskiem występującym na każdym poziomie organizacji społeczeństwa, dotyczy również zarządzania strukturami wojska.

Zmiany, które zostały wprowadzone w wojsku od stycznia 2014 roku, mają charakter rewolucyjny, bo dotyczą integracji struktur dowodzenia i kierowania siłami

¹ J. Koziński, *Społeczeństwo transgresyjne. Szansa i ryzyko*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2004, s. 46.

zbrojnymi: „W ostatnich latach jest to jedna z najważniejszych i priorytetowo traktowana reforma w polskiej armii. Jej celem jest konsolidacja systemu dowodzenia wokół trzech podstawowych funkcji: planowania strategicznego, bieżącego dowodzenia ogólnego i dowodzenia operacyjnego”². Oprócz reformy struktur dowodzenia i kierowania, kierunek zmiany, którą będę nazywać zmianą transgresyjną, wyznaczają cele uznane za priorytety resortu obrony narodowej na najbliższe kilka lat, czyli realizacja dziesięcioletniego programu modernizacji technicznej (2013-2022) obejmującego czternaście programów operacyjnych³. W niniejszym artykule analizuję wypowiedzi respondentów – generałów i admirałów Wojska Polskiego – zarejestrowane w przededniu wielkiej zmiany struktur organizacyjnych wojska, która weszła w życie 1 stycznia 2014 roku. Moim celem jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jaki stosunek do zmiany mają liderzy organizacji zajmujący w jej strukturze najwyższe, dowódcze stanowiska?

1. Od zmiany do transgresji

Jak wspomniano wyżej, zachodzącą w wojsku zmianę nazwać można transgresją. Józef Koziński definiuje to pojęcie jako „(...) działanie – twórcze, innowacyjne i ekspansywne – zarówno indywidualne, jak i zbiorowe, które przekracza dotychczasowe granice ludzkich osiągnięć materialnych, symbolicznych, społecznych i kulturowych (...). Zatem dzięki transgresjom osobnicy, przedsiębiorcy czy instytucje publiczne niszczą stare struktury, kreują nowe systemy, nowe formy, nowe sieci, wychodzą poza to, czym aktualnie są i co posiadają, wyrastają ponad siebie, rozwijają się”⁴. Zarówno reformę struktur dowodzenia, jak i plan modernizacyjny wojska obejmujący lata 2013-2022 można opisywać w kategoriach transgresji: dawne struktury muszą być zastąpione nowymi, wprowadzany jest nowoczesny sprzęt i wyposażenie żołnierzy, zmieniają się procedury działania, szkolenia, współpracy w ramach systemu wewnętrznego i w środowisku pozasystemowym (w wymiarze krajowym i międzynarodowym). Liderzy organizacji muszą być nie tylko realizatorami tego co znane, normalne, lecz także podejmują działania wykraczające poza sprawdzone schematy. Zatem również oni, dowódcy, muszą dokonywać transgresji – przekraczać swoje indywidualne granice doświadczenia, projektować nową rzeczywistość, bo „aby stworzyć przyszłość, należy ją najpierw wymyślić”⁵. J. Koziński, podając definicję transgresji, wspomina o trzech jej rodzajach – o **działaniach twórczych**,

² <http://mon.gov.pl/ministerstwo/artukul/priorytety/reforma-systemu-dowodzenia-i-kierowania-10325698/#> [pobrano: 11.02.2014].

³ <http://mon.gov.pl/ministerstwo/artukul/priorytety/modernizacja-techniczna-si-zbrojnych-103248/> [pobrano: 12.02.2014]

⁴ J. Koziński, *Spółczesność transgresyjna...*, op. cit., s. 46.

⁵ G. Roth, M. Kurtyka, *Zarządzanie zmianą*, Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 7.

innowacyjnych i ekspansywnych⁶. Rozróżnienie pomiędzy tymi rodzajami transgresji ma charakter – jak pisze autor – heurystyczny. Nie zawsze łatwo jest wyznaczyć granicę pomiędzy tym, co jest twórczością, a co ekspansją. Autor, jako przykład osób **twórczych** podaje takie wybitne postaci jak: A. Einstein, P. Picasso, T. Eliot, V. Woolf, W.A. Mozart czy M. Ghandi. Ich udziałem były odkrycia bądź dzieła, które miały przełomowe znaczenie w rozwoju nauki, sztuki, społeczeństwa, na trwałe zapisały się w dorobku ludzkości; trudno byłoby ów wkład zakwestionować. Można także mówić o twórczości „niższego lotu”, jak przedsiębiorczość menedżerów czy osiągnięcia przeciętnych naukowców⁷.

Jako przykład **innowacji** Koziński podaje wynalazki, które są udziałem inżynierów, specjalistów, efekty pracy nie tylko indywidualnej, ale często zespołów. Mają one znaczenie dla podniesienia komfortu życia ludzi, doskonalenia przedmiotów codziennego użytku, służą poprawie zdrowia etc.⁸ Działania **ekspansywne** polegają na przekraczaniu granic, wchodzeniu na nowe obszary, przełamaniu społecznych norm, które mogą prowadzić do zmiany społecznej. Dokonywanie odkryć geograficznych, kolonizowanie nowych terenów, wzrost produkcji towarów i usług, zdobywanie władzy, rozszerzanie zakresu wolności osobistej – oto przykłady działań ekspansywnych, które, jak zaznacza autor, mogą także zawierać elementy innowacji czy twórczości, dlatego trudno wyznaczyć jednoznaczne granice pomiędzy twórczością, innowacją a ekspansją⁹.

2. Przewodzenie zmianie – oczekiwania wobec liderów zmiany

Rola liderów w procesie wprowadzania zmian jest bardzo istotna, ponieważ to oni nadzorują proces i nim kierują. Można wskazać kilka kluczowych obszarów, w których przejawiają się oczekiwania organizacji w stosunku do liderów w procesie zachodzącej zmiany:

- skuteczny przywódca potrafi wpływać na ludzi w taki sposób, aby zachowania pracowników były zgodne z ich interesami oraz z długofalowymi celami organizacji;
- lider zmiany potrafi formułować i komunikować ludziom cele organizacji, umie słuchać oraz podejmować działania, aby komunikacja odbywała się zarówno w dół, jak i w górę;
- liderzy powinni tworzyć i podtrzymywać emocjonalną więź pomiędzy ludźmi i organizacją, dając własny przykład zaangażowania emocjonalnego;

⁶ J. Koziński, op. cit., s. 53.

⁷ Ibidem, s. 54-55.

⁸ Ibidem, s. 55-56.

⁹ Ibidem, s. 56-58.

- przywódcy powinni dbać o kształcenie przyszłych liderów w organizacji, którzy będą zaangażowani w realizację zmiany;
- zmiana organizacji nie jest możliwa w pojedynkę, ale we współpracy i w atmosferze partnerstwa z ludźmi reprezentującymi różne szczeble organizacji, liderzy powinni umieć nawiązywać efektywną komunikację na różnych poziomach organizacji;
- lider powinien być odpowiedzialny za to, co publicznie deklaruje – spójność tego, co mówi i robi, jest ważnym elementem motywującym dla personelu¹⁰.

Roman Wendt w następujący sposób opisuje rolę lidera zmiany: „Lider zmiany jest kluczową osobą, która bierze odpowiedzialność za proces zmiany i zarządzanie zmianą”. Lider cechuje się komunikatywnością, charyzmą, wzbudza zaufanie, jest realistą, potrafi podejmować decyzje, otoczenie darzy go szacunkiem i zaufaniem, jest zdolny do zmniejszania oporu personelu wobec zmiany, potrafi stymulować aktywność pracowników¹¹.

3. Metody i narzędzia badawcze oraz teren badań

Problem badawczy, który stawiam w pracy, jest następujący:

Jaki stosunek do zmiany w organizacji przejawiają respondenci?

W związku z powyższym sformułowałam następujące pytania szczegółowe:

1. Czy w narracjach respondentów można dostrzec postawy wskazujące na transgresje twórcze, innowacyjne i ekspansywne?
2. Czy stosunek do zmiany organizacyjnej ma związek z cechą osobowości nazywaną **otwartością na doświadczenie** (diagnozowaną przy użyciu kwestionariusza NEO-FFI)?
3. Czy dowódcy prezentują postawy oczekiwane wobec liderów zmiany?

Badania, które stały się podstawą analizy, przeprowadzone zostały w 2013 roku w jednostkach wojskowych oraz instytucjach resortu obrony narodowej, w których dowódcami są generałowie/admirałowie. Według stanu na 8.08.2013 r. zawodową służbę wojskową pełniło 91 generałów i admirałów (w tym mianowani w sierpniu 2013 roku). Badania prowadzone były od kwietnia do grudnia 2013 roku. Niniejszy artykuł powstał po zakończeniu badań, które objęły trzydziestu respondentów, czyli około jedną trzecią populacji.

W czasie badań zastosowano technikę wywiadu pogłębionego. Pytania zawarte w schemacie wywiadu miały charakter ukierunkowujący rozmowę z respondentem. Lista zawierała 40 pytań dotyczących różnych aspektów kariery zawodowej

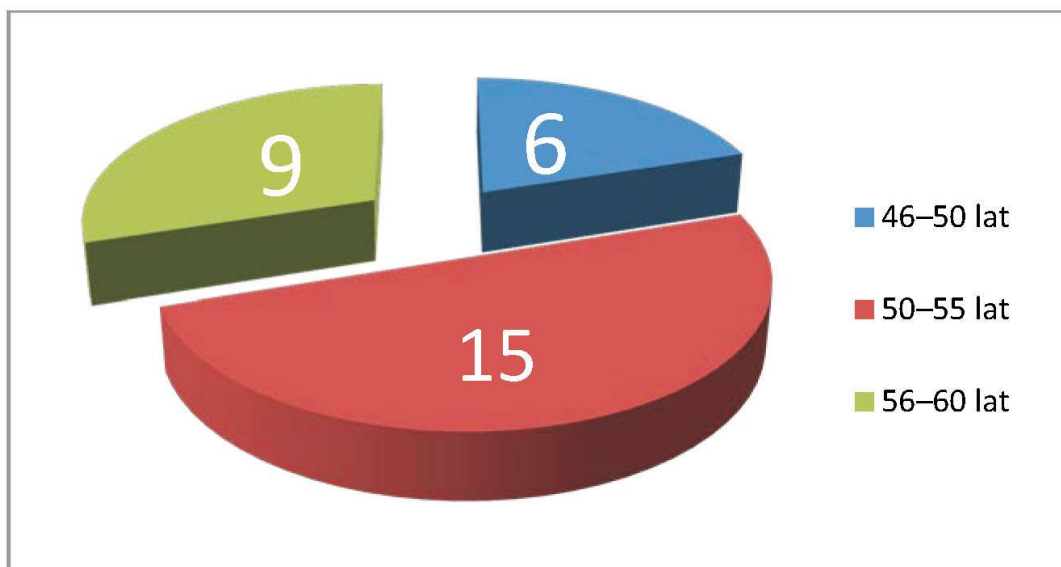
¹⁰ B. Spector, *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 195-207.

¹¹ R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Zacharek Dom Wydawniczy, Warszawa 2010, s. 32-33.

respondentów. Wywiady (z wyjątkiem trzech przypadków, w których wypowiedzi respondentów były notowane) zostały nagrane przy użyciu dyktafonu. Ponadto, respondenci wypełniali krótką ankietę dotyczącą ich cech społeczno-demograficznych, a także dwa standaryzowane kwestionariusze (jeden z nich służył nadaniu kompetencji społecznych i nie jest przedmiotem niniejszej analizy, drugi kwestionariusz służył do badania osobowości). W interpretacji wyników badań zastosowano koncepcję osobowości w rozumieniu Paula T. Costy i Roberta R. McCrae oraz opracowany w Polsce na jej podstawie *Kwestionariusz osobowości NEO-FFI* (adaptacja B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska). Mierzone przy pomocy kwestionariusza NEO-FFI wymiary osobowości to: ekstrawersja, neurotyczność, sumienność, ugodowość, otwartość na doświadczenie¹².

4. Charakterystyka społeczno-demograficzna respondentów

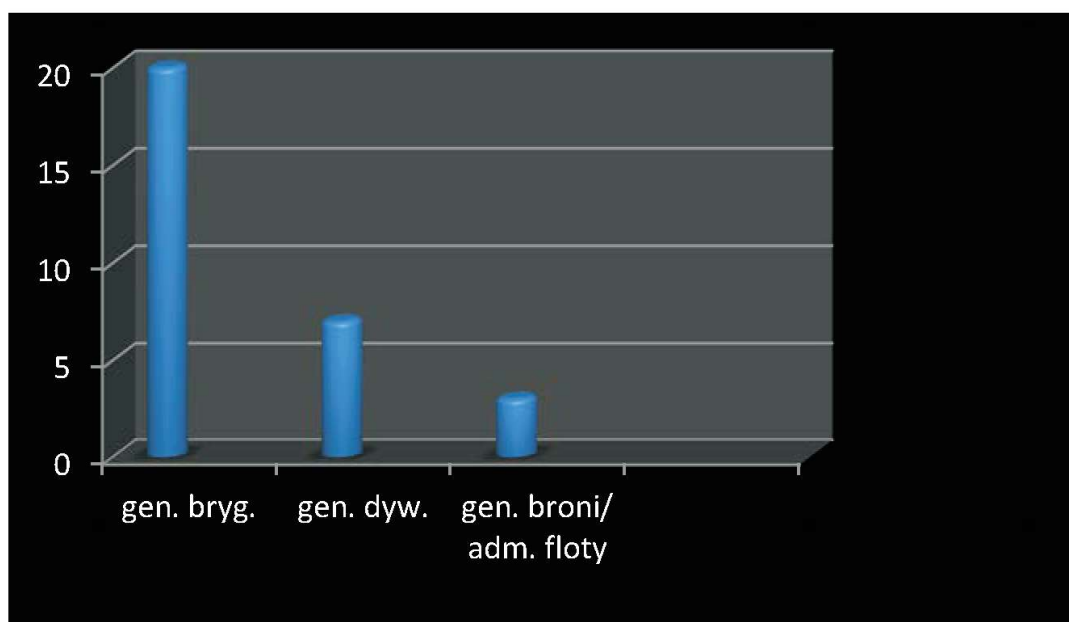
W badaniu wzięło udział trzydziestu generałów i admirałów. Na wykresach 1-2 zilustrowano rozkład respondentów pod względem wieku i stopnia wojskowego.



Wykres 1. Wiek respondentów
Źródło: badania własne, 2013 (N = 30)

Najliczniejszą grupę stanowili żołnierze w przedziale wieku 50-55 lat. W przedziale wieku 56-60 lat mieści się dziewięciu respondentów, natomiast najmniej liczną grupę, bo sześć osób, stanowili badani w wieku 46-50 lat (wykres 1).

¹² B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *Inwentarz osobowości NEO-FFI Paula T. Costy Jr i Roberta R. McCrae*, Wyd. Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2010.



Wykres 2. Stopnie wojskowe respondentów
 Źródło: badania własne, 2013 (N = 30)

Najliczniejszą grupą badanych byli generałowie brygady. Druga co do liczebności grupa liczyła siedem osób i byli to generałowie dywizji. Najmniej respondentów – trzy osoby – reprezentowało stopień generała broni/admirała floty (wykres 2).

5. Analiza wyników badań

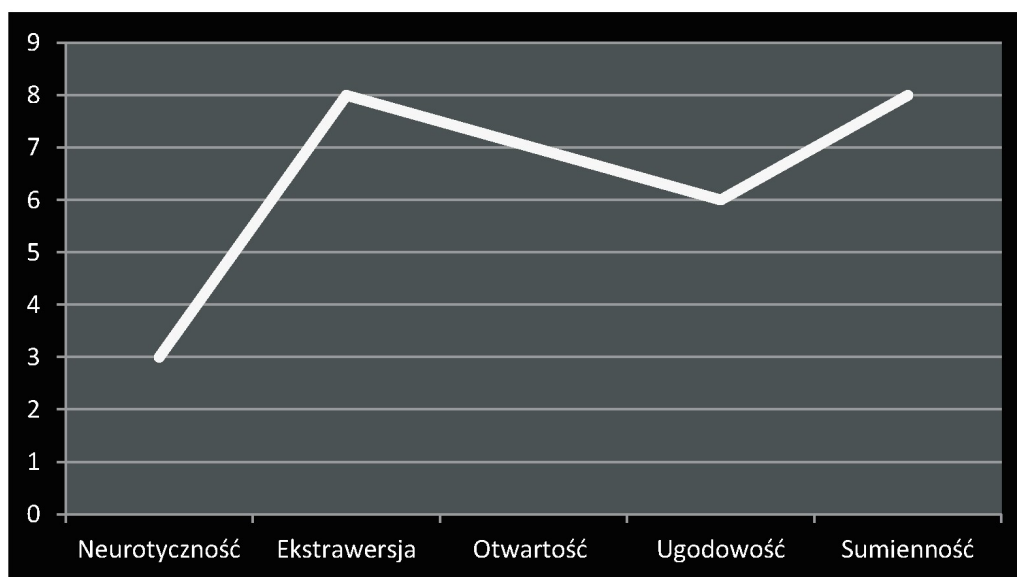
W niniejszym artykule przyjęto następujący sposób analizy wyników: wyselekcjonowano respondentów, którzy uzyskali najwyższe i najniższe wyniki w badaniu cechy osobowości – **otwartość na doświadczenie**. Jest to cecha, która ma związek z postawą jednostki wobec zmiany. Wysokie natężenie cechy charakteryzuje osoby twórcze, otwarte na zmianę, nowe idee społeczne, polityczne, ciekawe świata, siebie i innych ludzi, wrażliwe na estetykę, piękno, często uzdolnione artystycznie. Niskie natężenie tej cechy charakteryzuje osoby konwencjonalne, raczej nastawione na dostosowywanie się niż na transgresję. W przeprowadzonym badaniu z dowódcami trzech respondentów uzyskało wyniki bardzo wysokie (na poziomie 9. stena w skali 10-stenowej) i jeden respondent uzyskał wynik maksymalny, tj. 10. sten. W badanej próbie dziewięciu respondentów uzyskało wyniki wysokie (na poziomie 8. stena). Wyniki najniższe (na poziomie 5. stena) w badanej grupie uzyskało dwóch dowódców. Wyniki pozostałych respondentów mieszczą się w granicach średnich (6.-7. sten).

Kolejnym krokiem była analiza wypowiedzi respondentów, którzy uzyskali najwyższe i najniższe wyniki. Analiza miała służyć wyodrębnieniu typów reakcji na zmianę w organizacji. Przyjęto, że wszyscy dowódcy na zajmowanych stanowiskach

są w przededniu wielkiej zmiany struktur dowodzenia i kierowania, a także wdrażają programy modernizacyjne.

5.1. Profil osobowości respondentów

Wyniki badania respondentów (średni profil) przy użyciu kwestionariusza osobowości NEO-FFI ilustruje wykres nr 3.



Wyk. 3. Średni profil osobowości generałów/admirałów
Źródło: badania własne, jednostki wojskowe (N = 26¹³)

Analiza wykresu nr 3 pozwala na stwierdzenie, że respondenci cechują się niskim poziomem neurotyczności (3. sten), wysokim poziomem ekstrawersji i sumienności (8. sten) oraz przeciętnym poziomem otwartości na doświadczenie (7. sten) i ugodowości (6. sten).

5.2. Otwartość na doświadczenie – profil respondentów

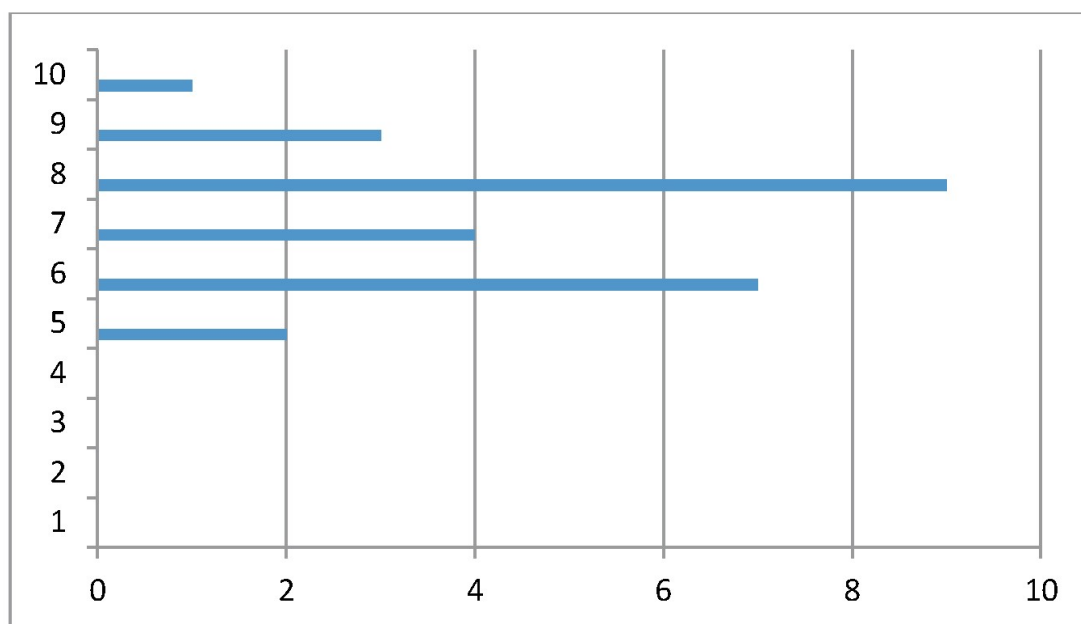
Kluczowym wymiarem osobowości poddanym analizie w tym badaniu jest **otwartość na doświadczenie**. Wymiar ten odnosi się do tolerancji osoby wobec nowości, jej ciekawości poznawczej zjawisk świata wewnętrznego (przeżyć innych ludzi) i zewnętrznego. Osoby o niskim natężeniu tej cechy zachowują się konwencjonalnie, mają tradycyjne poglądy¹⁴.

¹³ Kwestionariusze wypełniło 26 respondentów z próby liczącej 30 dowódców.

¹⁴ B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *Inwentarz osobowości NEO-FFI Paula T. Costy Jr i Roberta R. McCrae*, op. cit., s. 14.

Szczegółowe cechy składające się na wymiar **otwartości na doświadczenie** obejmują m.in. **wyobraźnię**, rozumianą jako tendencja do twórczego myślenia, fantazja. Kolejną cechą jest **estetyka**, czyli zainteresowanie sztuką, wrażliwość na piękno. **Uczucia**, czyli wrażliwość na przeżycia innych ludzi, to następny składnik otwartości na doświadczenie. Kolejna cecha pozwalająca wnioskować na temat stopnia otwartości na doświadczenie jednostki to **działania**, rozumiane jako skłonność do poszukiwania nowych bodźców, następnie **idee**, czyli zainteresowanie filozofią, ciekawość nowych idei. Ostatnią cechą są **wartości**, to jest skłonność do analizowania wartości o charakterze społecznym, politycznym, religijnym¹⁵ itp.

Wykres nr 4 przedstawia rozkład wyników uzyskanych przez dowódców w tym badanym obszarze osobowości.



Wyk. 4. Otwartość na doświadczenie

Źródło: badania własne, jednostki wojskowe (N = 26)

W badanej próbie generałów/admirałów połowa respondentów uzyskała wyniki przeciętne, a pozostała połowa – wyniki wysokie (8.-10. stena). W kategorii wyników bardzo wysokich trzy osoby uzyskały rezultat na poziomie 9. stena, a jedna osoba na poziomie 10. stena.

Poniżej podano przykłady wypowiedzi respondentów, którzy charakteryzują się wysokimi wskaźnikami **otwartości na doświadczenie** (8.-10. stena). Przytoczone wypowiedzi potwierdzają gotowość dowódcy do stawiania czoła wyzwaniom, przekraczania swoich granic, robienia tego, co nowe, nieznane, ryzykowne, tworzenia jakiejś idei od początku.

¹⁵ Ibidem.

1.

„Były takie stanowiska, na które człowiek nie miał czasu się przygotowywać, tak jak na przykład w Afganistanie. Dzisiaj patrząc na to tak zupełnie z daleka, to trzeba mieć naprawdę nierówno pod kopułą, żeby taką decyzję w życiu podjąć, jechać w bardzo krótkim czasie, tak?” (wywiad nr 28; 10. sten w badaniu otwartości na doświadczenie)

2.

„B: A co sprawia panu największą satysfakcję w pracy?

G: (...) Kiedy widzę ten sukces podwładnych, kiedy oni się nakręcają pozytywnie, że jednak można to zrobić. A jednak się da, kiedy widzę takie nad głową napisane – „a jednak się dało, udało mi się przekroczyć kolejny próg”, to... to jest niezmiernie napędzające pod względem moralnym tę osobę, to mnie najbardziej cieszy. Nie wiem, no lubię jak sobie podwładni stawiają takie jakieś wyzwania, granice, które wiem, że się obawiają trochę, ale chcą poznać jakiś obszar, wiedząc o tym, że niekoniecznie uda im się to zrobić, czyli stawiają sobie takie wyzwania szkoleniowe, no przede wszystkim szkoleniowe, bo o takich mówimy, ale też na przykład w obszarze budowania morale, tak? Czyli to jest tak jak z Yeti, wszyscy mówią, a nikt tego nie widział, czyli jak to zrobić, żeby w takim sześciusetosobowym batalionie, nie wiem, udał nam się obiad pułkowy na przykład. Tak, na przykład robimy sobie taki obiad jak w 38 roku na 700 osób. Wszyscy mówią, że się nie da, wszyscy mówią, że się nie da zaprosić żon, ubrać na wyjściowo i jakąś sprawę zorganizować i nagle dowódcy podejmują wyzwanie, robią to i widzę taką radochę, że idzie to w dół po poszczególnych szczeblach, gdzie jakby zadowolenie, satysfakcja podwładnych jest dla mnie takim znakiem, że jest pozytywnie. Tak, że szukam w ludziach dobra. Kręci mnie sukces podwładnych.” (wywiad nr 28; 10. sten w badaniu otwartości na doświadczenie)

3.

„B: Czy praca spełnia pana oczekiwania? (...)

G: Cały czas, dlatego że to jest to, co wymarzyłem sobie na początku, czyli zmienność sytuacji, brak stagnacji, stabilizacji. Poznałem dzięki służbie i temu, że wiedzie mi się, tak to nazwijmy, wiele ludzi, wiele jednostek wojskowych poznałem, wiele miast w Polsce i za granicą, wiele krajów poznałem. No i przede wszystkim ta adrenalina dla mnie to jest ta niewiadoma tego, co będzie. To, co na początku mówiłem, to nie jest tak, że wiem, przychodzę i wiem, co będę robił. Mimo że w wojsku tak samo jest planowanie. Ale jak dobrze jest, to 50 procent tego, co się zaplanuje, się realizuje, a pozostałe 50 to jest tego, co wynika ze służby. To jest norma. Zdecydowanie często jest odwrotnie. To jest ten power, który daje siłę. Ja sobie siebie nie wyobrażam na emeryturze, tak? Gdzie wiadomo, że ten dzień jest unormowany, ustabilizowany, nic się nie zmienia, wiadomo, co będzie za tydzień, za dwa, jeśli człowiek będzie żywy i zdrowy, tak? Tu, pomijając oczywiście plan, zawsze jest ta świadomość

nieprzewidywalności. Za chwilę telefon od przełożonego, nowe zadanie, nowe zjawisko, pozytywne, negatywne, czyli trzeba reagować, tak? Nie – stałe sytuacje – ciągle wyzwania, zmiana okoliczności. No i te sytuacje, które wymagają podejmowania decyzji. I których wiele jest nieszablonowych, nie takich samych. I te nowe sytuacje i ten brak przewidywalności, nowe sytuacje, nieplanowe zadania, nowi ludzie, o za chwilę, nowe stanowisko. Jakbym tak popatrzył 30 lat do tyłu, tak? Nowy garnizon. No i trzeba z tymi ludźmi nawiązać kontakt, zdobyć ich zaufanie i wymagać od nich tego, czego ode mnie moi przełożeni wymagają (...), powoduje, że człowiek cały czas jest w sytuacji, w której musi siebie doskonalić, uczyć siebie, uczyć środowisko i ludzi w nowej sytuacji, tak? (...)" (wywiad nr 21; 8. sten w badaniu otwartości na doświadczenie)

4.

„B: jakie ma pan plany zawodowe, w sensie – co by pan chciał (...)?

G: Żeby siły zbrojne stały się profesjonalnymi, bo nie są jeszcze profesjonalnymi, to był pewien zwrot, który był dedykowany społeczeństwu, bo profesjonalizm to jest pewien standard, pewna jakość. I powiem nieskromnie, że wiem, jak siły zbrojne doprowadzić do tego, żeby były profesjonalne. Czasem moje pomysły są nader śmiałe, niektórzy uważają nawet, że kontrowersyjne, ale uważam, że naszej armii się należy to, aby być postrzeganą jako absolutnie partner, nie tylko w układzie sojuszu naszego, jeżeli chodzi o NATO, nie tylko w Unii Europejskiej, ale w świecie. Co daje mi legitymację, żeby tak uważać? Po pierwsze byłem z naszymi żołnierzami na wojnie, tak trzeba powiedzieć. (...) I wiem, jaki jest odbiór naszych żołnierzy w środowisku międzynarodowym. Jest bardzo dobry. Ale to jest odbiór na poziomie – żołnierz–żołnierz. Natomiast mamy jeszcze dużo do zrobienia, jeśli chodzi o nasze struktury dowodzenia (...) najwyższego poziomu. Uważam, że tu jest dużo do zrobienia, jeszcze trochę, jedną nogą jesteśmy w Układzie Warszawskim i marzy mi się, nie tyle żebyśmy byli pełnoprawnym partnerem, ale żebyśmy byli tym krajem, od którego inni będą się mogli uczyć, w obszarze kierowania i dowodzenia jest dużo do zrobienia." (wywiad nr 29; 8. sten w badaniu otwartości na doświadczenie)

5.

„B: Jakie trudności w pracy może pan wymienić?

G: Podstawowa – brak zaufania do ludzi i vice versa. To jest... ja chyba... i być może... teraz nie wiem, jak mnie oceniają, ale jak ja byłem trochę młodszy i miałem swoich przełożonych, trudności były przede wszystkim takie, że... taki, taki konserwatyzm moich przełożonych w niektórych działaniach i to mi utrudniało. Bo ja szukam bardzo dużo nowych rozwiązań. Poza tym ja szukam tych rozwiązań i staram się je jak najszybciej wprowadzać w życie i realizować. I bardzo się niecierpliwię, gdy widzę, że moi, na przykład, podwładni podpierają się przepisami, szukają nowych rozwiązań,

to jest w czasie rozwlekłe. U mnie się rodzi pomysł i chciałbym już go realizować. Ponosząc oczywiście wszelkie konsekwencje tego i czasami nieraz dostawałem po tyłku, mówiąc krótko, i w sposób kolokwialny, za te moje decyzje..., ale to mnie uczyło po prostu, to mnie uczyło. Nie lubię procedur takich administracyjnych, długich i nie lubię ludzi, którzy są zachowawczy w działaniu. Lubię takich otwartych, chętnych, realizujących. A najlepiej jak jeszcze, to jest chyba przywara przełożonego, żeby w podobnym stylu tak trochę myśleli, co ja, bo wtedy mi się bardzo dobrze pracuje. Nie muszę nic mówić, a już moje pomysły są realizowane.” (wywiad nr 15; 8. sten w badaniu otwartości na doświadczenie)

6.

„Po tych wszystkich latach mogę powiedzieć, że mnie satysfakcję przynoszą trudne wyzwania. Jak popatrzę teraz na brygadę, po dwóch latach. Przyszedłem tutaj, to w tych pomieszczeniach nie było okien. (...) I teraz jak idę i patrzę, jak to wszystko hula, jak z kontroli Departamentu Kontroli otrzymuję oceny dobre, to powiem, że stwierdzam, że jestem masochistą chyba, bo im trudniejsze wyzwanie, tym się lepiej w tym czuję. Po prostu lubię wokół siebie dym, zamieszanie, nie cierpię roboty papierkowej. Jestem człowiekiem raczej czynu. To mi sprawia przyjemność, zresztą to słyhać w moim głosie, że obecnie zaczynam się dowodzeniem, może to zostanie źle odebrane, ale to w dobrym tego słowa znaczeniu, zaczynam się dowodzeniem bawić. Czyli sprawia mi przyjemność dowodzenie, organizowanie, planowanie, może nie w tej kolejności, ale jest to chyba to, co lubię.” (wywiad nr 16; 8. sten w badaniu otwartości na doświadczenie)

Przytoczone wyżej wypowiedzi pozostają w spójności z cechą osobowości reprezentowaną w wysokim natężeniu przez każdego z respondentów, czyli **otwartością na doświadczenie**. Jednak można dostrzec w tych narracjach pewne różnice. Pozwoliły one autorce na wyróżnienie określonych typów „liderów zmiany”. Pierwszy z wyróżnionych typów reprezentuje: pasję, silne utożsamianie się z pracą, skłonność do ryzyka, poszukiwanie stymulacji, która generuje pozytywne emocje, gotowość do odważnego zanurzania się w nieznanne. Taką postawę dostrzec można w wywiadach nr 15, 16, 21, 28. Ten typ nazwano: „**pasjonatem**”.

Drugi wyróżniony typ lidera zmiany charakteryzuje skłonność do formułowania odważnych wizji rozwoju sił zbrojnych, odwaga posiadania własnego zdania, analityczny, krytyczny stosunek do rzeczywistości, umiejętność spojrzenia na wojsko w kontekście szerokich procesów społecznych, tworzenie koncepcji zmian w organizacji. Ten typ lidera nazwano „**wizjonerem**”. Opisywaną postawę dostrzec można w wywiadzie nr 29.

Niżej zamieszczono charakterystyczne wypowiedzi dowódców, którzy uzyskali wyniki w badaniu **otwartości na doświadczenie** na poziomie 5.-7. stena. Wyniki te

mieszczą się w granicach przeciętnych. W przywołanych niżej narracjach dostrzec można postawę dostosowania się do wymagań bądź krytykę zmiany, która zachodzi w wojsku, co skutkuje poczuciem braku stabilizacji i jak się wydaje, jest powodem dyskomfortu u części dowódców odpowiedzialnych za sprawne wykonywanie zadań organizacji, którą zarządzają. Różnica między postawami „pasjonatów” i „wizjonerów” a postawami „pragmatyków” polega, w moim odczuciu, na stosunku do samej zmiany. Z jednej strony wiadomo, że zmiana jest nieuchronna – wszyscy respondenci są jej aktorami, są w niej „zanurzeni”. Część z nich jednak poszukuje wyzwań – w zmieniającym się środowisku czują się jak „ryba w wodzie”. Inni wprawdzie poddają się zmianie – obejmują, na przykład, dowództwo kolejnej zmiany misji zagranicznej, zajmują nowe stanowiska, przyjmują do realizacji nowe plany, ale w ich postawach jest widoczna głównie pragmatyczna tendencja do spełnienia oczekiwań, do adaptacji.

1.

„B: A jakie trudności w pracy może pan wymienić?

G: Bardzo trudne pytanie, jakie trudności... Myślę, że podstawowa trudność polega na tym, że wojsko polskie (...) poddawane jest przemianom, zmianom, restrukturyzacji. Myślę, że środowisko wojskowe oczekiwałoby pewnej stabilizacji. I po dwudziestu kilku latach doniosłych przemian wypadałoby uporządkować ten obszar, w którym się poruszamy. Niestety kolejna zmiana i to fundamentalna zmiana systemu dowodzenia i kierowania siłami zbrojnymi niestety nie służy uspokojeniu i uporządkowaniu nastrojów (...). Myślę, że to jest podstawowy problem, który w tej chwili spędza mi sen z powiek” (wywiad nr 23; 5. sten w badaniu otwartości na doświadczenie)

2.

„B: Jakie trudności w pracy może pan wymienić?

G: (...) Myślę, że kolejna taka rzecz to brak jakby takiej stabilności, stabilizacji. Raz obrane kierunki, plany w bardzo łatwy sposób są zmieniane. Nie ma kontynuacji tego, co się rozpoczęło kiedyś i te zmiany też są na ogół bardzo drastyczne, często rewolucyjne (...), no ciężko się pracuje w takich uwarunkowaniach, gdzie... no ma się plan działania na tydzień, na miesiąc, na rok, na trzy, a potem nagle w wyniku takich, być może przemyślanych, być może przemyślanych decyzji, ale takich, które nie biorą pod uwagę tego, co już zostało zaplanowane, zdecydowane, nagle dużo rzeczy się zmienia i trzeba wszystko robić prawie od początku. Właśnie to, ten brak takiej stabilności działania. Wydaje mi się, że jest to dużą niedogodnością tej naszej służby (...).” (wywiad nr 10; 7. sten w badaniu otwartości na doświadczenie)

3.

„B: Panie generale, jakie strategię przyjmuje pan, żeby przystosować się do nowych wymagań, mam na myśli takie sytuacje, gdy obejmuje pan nowe stanowisko, jak pan się zachowuje, czy ten sposób przystosowania można określić mianem strategii, czy też jest to za każdym razem inaczej?

G: Yyy, staram się nie robić rewolucji. Jeżeli obejmuję kolejne stanowiska, raczej, raczej, nie idę w takim kierunku, żeby od początku narzucać swoją wolę, zmieniać wszystko podle mnie, że się tak wyrażę. Daję sobie czas na to, żeby przyjrzeć się temu nowemu środowisku, zobaczyć, jak ono funkcjonuje. Wycenić, ocenić, co działa dobrze, co źle, i dopiero po czasie, po kilku miesiącach, czasami pół roku, przechodzę do tego drugiego etapu, czyli próbuję jakby narzucić swoje oczekiwania, swoje wymagania w stosunku do tego, co ma się dziać. Taką przyjąłem metodę. Generalnie jestem zwolennikiem ewolucji, nie rewolucji. Dlatego te wszystkie takie gwałtowne zmiany sytuacji traktuję bardzo tak z dystansem. No nie jest to mój styl działania.” (wywiad nr 10; 7. sten w badaniu otwartości na doświadczenie)

4.

„G: Jedna zasada, pozwolić ludziom robić to, co robili dotychczas. Nie wywracać, nie udawać, bo czasem nam się wydaje, że jak ja bym był na tym stanowisku, to bym tak to od razu pozmieniał, poukładał i wychodziłoby to lepiej. Nie, ja uważam, że trzeba pozwolić, żeby te zadania były realizowane jak dotychczas, dać sobie czas na zapoznanie się, jak to wygląda z tej drugiej strony, nie z zewnątrz i wtedy sukcesywnie dokonywać pewnych zmian, korekt, nie robić rewolucji, nie wywracać tego, co dotychczas funkcjonowało.” (wywiad nr 26; 6. sten w badaniu otwartości na doświadczenie)

W przywołanych wypowiedziach respondentów pojawia się oczekiwanie stabilizacji. Jeśli obejmują nowe stanowisko, priorytetem nie jest zmiana, ale kontynuacja tego, co jest, lub – jeśli zmiana jest konieczna – wprowadzanie jej w sposób ewolucyjny, nie rewolucyjny. Część respondentów komentuje zmiany w wojsku jako irytację, przeszkodę, trudność w pracy, czasem jako czynnik hamujący. Niemniej jednak trzeba sobie z nimi radzić, bo – jak stwierdził jeden z respondentów – od dwudziestu lat jest to stan permanentnej zmiany. Zaprezentowany typ lidera nazwano „**pragmatykiem**”, ponieważ w jego postawie można dostrzec przede wszystkim tendencję do spełniania wymagań, dostosowania, nastawienie na wypełnianie oczekiwań.

5.3. Oczekiwania wobec liderów zmiany

We wstępie artykułu przywołane zostały, sformułowane przez Berta Spectora, oczekiwania organizacji wobec liderów zmiany. Obejmują one następujące sfery:

stosunek lidera do podwładnych i współpracowników, umiejętność kreowania następców, kompetencje komunikacyjne, umiejętność inspirowania, motywowania, emocjonalne zaangażowanie w pracę, spójność deklaracji werbalnych i podejmowanych działań. Niżej przytoczono wypowiedzi respondentów, które odnoszą się do owych oczekiwań:

1.

„Ja uważałem, że należy budować zespół, nawet jeżeli ktoś robi, ale trzeba być dla niego wyrozumiałym, i wtedy on to też doceni, moje intencje. To, co powiedziałem na początku, że trzeba być uczciwym w stosunku do ludzi. Jeżeli oficer, i większość taka jest, 99 procent ludzi, jeżeli zobaczy, że przełożony jest uczciwy w stosunku do niego, nawet jeśli decyzje są podejmowane czasami z niekorzyścią dla niego, ale to jest uczciwie powiedziane, dlaczego, to to zrozumie podwładny. Ja też mówię o sobie, że wiele razy spotkałem swoich przełożonych, którzy też mówili – słuchaj, jest to niekorzystne dla ciebie, ale musisz tam pójść, wykonać zadanie, ale ja wiedziałem, dlaczego, jakąś perspektywę tam..., później – słuchaj – taka perspektywa się rysuje. I okazuje się, że po tym wykonaniu zadania nieraz lepiej, otrzymałem więcej aniżeli się spodziewałem. Tak jakby nagrodę czy w jakiś sposób otrzymałem satysfakcję od przełożonych. I taką zasadę, taka samą zasadę stosuję w stosunku do podwładnych.” (wywiad nr 25)

2.

„Nieważne jest to, co nosisz na pagonach, ważne, co prezentujesz, jaką masz wiedzę, i przez to cię ludzie, podwładni, koledzy oceniają. Otwartość na współpracę, na te środowiska. I to były podstawowe rzeczy. Czyli to są takie rzeczy, o których zawsze musimy pamiętać. I mi się wydaje, że to jest taka wskazówka. To jest nic odkrywczego oczywiście. Ale ja uważam, że to pozwala człowiekowi także łatwiej się poruszać, ponieważ jeżeli człowiek ma szacunek dla innych ludzi, niezależnie od stopnia stanowiska, to nie znaczy, żeby być cały czas łagodnym i głaskać. Natomiast trzeba się do ludzi wszystkich odnosić z pewnym szacunkiem, bo wtedy łatwiej jest naprawdę wiele rzeczy zbudować, łatwiej jest od ludzi wyciągnąć jakieś ich pomysły i coś budować. Także ja nie mam jakichś specjalnych strategii tylko w ten sposób podejście, że dla mnie zawsze ludzie byli najważniejsi, to jest takie, taki slogan. Wielu ludzi być może tak to powtarza, ale dla mnie zawsze to było szczególnie ważne, zawsze patrzyłem w dół na podwładnych swoich niż być może do góry. Bo uważałem, że aby zapewnić jakiś tam komfort pracy, czułem, zawsze zadawałem sobie takie pytanie, czy jeżeli w pewnym momencie powiedziałem „za mną” i odwróciłbym się, to ci ludzie by poszli, czy by nie poszli. W związku z tym jest wiele takich, szereg rzeczy, które gdzieś tam człowiek na ćwiczeniach jest, człowiek ma termos z herbatą, że widzi, że któryś tam człowiek przyjechał, czy nalać kubek herbaty. To nie jest kwestia przypodobania

się podwładnym, tylko takiej autentycznej troski, że to są moi ludzie. Że ja muszę wymagać, ale muszę być także sprawiedliwy. No i myślę, że jedną ważną cechą jest, której się stopniowo nauczyłem, to mówić ludziom prawdę. Czyli nie to, co chcą usłyszeć, ale mówić prawdę (...)" (wywiad nr 27)

3.

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

G: Rzetelność – na pewno, odpowiedzialność – też bardzo ważna i druga – uczciwość w tym, co się robi.

B: Czyli to co nazwał pan też wartościami, którym pan hołduje...

G: Tak, tak... one są bardzo bliskie temu, bo one są ważne, jeśli człowiek będzie miał choćby te trzy cechy, które wymieniłem, i będzie w zgodzie z nimi, i ludzie wokół będą świadomi tego, że akurat, że one są głównymi, realnymi, to oni w jakiś sposób się dostosowują. Mam takie prawo i przywilej, jako przełożony, który, który... jeśli one są uczciwe i rzetelne, jeśli one są sztuczne, jeśli mówimy o tych cechach, a inaczej się zachowujemy czy postępujemy. Jeśli one są w zgodzie i w spójności z tym, co człowiek mówi i robi, to otoczenie rozstrzyga to doskonale i zdaje mi się, że stara się dostosować. Oczywiście, automatycznie przenoszą się na ten efekt, czyli taka zasada, która jest, powinna być przestrzegana. Owszem, są odstępstwa od tej zasady, to są charaktery ludzi, niektórzy udają, niektórzy kombinują, niektórzy starają się po prostu wręcz poprzez uśmiech, niewiele robiąc, próbują uzyskać jakąś tam akceptację przełożonego. Staram się być pod tym względem spójny i klarowny, to, o czym myślę, przekazywać i wykorzystywać w bieżącej pracy" (wywiad nr 2)

4.

„Ale bycie generałem nigdy nie kręciło mnie samo w sobie. To, że stanowisko dowódcy brygady (...) jest tożsame ze stopniem generała, to jest inna historia, dopiero teraz tak się stało, ostatnie lata. Natomiast kiedy byłem dowódcą batalionu, to pomyślałem, że takim kolejnym krokiem będzie dowodzenie brygadą, czyli taki obszar, gdzie można kreować liderów. Tak naprawdę człowiek nie ma już bezpośredniego kontaktu z szeregowym, ale takie dowodzenie ludźmi bardzo mi, że tak powiem, imponowało." (wywiad nr 28)

5.

„I co, myślę, warto w tym miejscu zaznaczyć, tak chciałbym to wyeksponować, mój model pracy opiera się na świadomości, na mojej świadomości i świadomości moich podwładnych. Jeżeli moi podwładni nie będą wierzyć w to, co muszą zrealizować, w zadanie jako misję, to uważam, że nie ma najmniejszych szans na powodzenie. I daleki jestem od takiego technokratycznego modelu pracy, że jutro do 15.00 mi to

zróbcie, upraszczam, ale taki mechanizm. Zawsze dążę do tego, żeby się przekonać, czy mój podwładny jest świadomy tego, co ma zrobić i czy to rozumie. I wtedy pozwala mi to wchodzić na tę formułę, że ja wiem, co chcę zrobić, a mój podwładny na pewno znajdzie odpowiedź na pytanie, jak to zrobić. To model, który jest mi najbardziej bliski. Wspomniany przeze mnie Patton kiedyś coś takiego powiedział, żeby nie mówić ludziom, jak mają się wziąć do rzeczy, i wtedy ludzie zaskoczą naprawdę swoją pomysłowością, jeśli chodzi o sposób realizacji zadań. Trzeba tylko powiedzieć co.” (wywiad nr 29)

6.

„B: Proszę powiedzieć, jeśli obejmuje pan nowe stanowisko, jakie strategię obiera pan, jeśli powiedzieć można o pewnego rodzaju porządku, strategii (...) żeby się przystosować, żeby na tym nowym stanowisku zacząć funkcjonować. Czy ma pan jakiś styl, który mógłby pan opisać?

G: Poznanie danego środowiska, zapoznanie się z zadaniami, które są realizowane. Tam gdzie można coś zmienić na lepsze, wykorzystać swoje doświadczenie, usprawnić, ale przede wszystkim taką pracę z ludźmi. Pozwolić ludziom wykazać swoją inicjatywę, żeby oni również wypowiedzieli się, człowiek wie najlepiej, jak pewne sprawy podejść, ale przede wszystkim to jest wykorzystanie doświadczenia poprzedniego, praca z ludźmi, utożsamianie się z tym środowiskiem, wczucie się w te problemy. Ja nieraz mam brzydki taki zwyczaj, coś, co dla mnie jest nowe, spróbować to zrobić samemu od podszewki. Wówczas człowiek ma pełen pogląd, jak to funkcjonuje, ile problemów jest z wykonaniem danej czynności, dopiero wtedy można pewne rzeczy sprawdzać. Ale przede wszystkim budowanie takiego kolektywu, określenie sobie celu działania, chociaż cel nie jest znowuż takim szczytnym mianem, ale chcę mieć na produkcie wyjściowym, brzydko mówiąc. Co chcę mieć na wyjściu z danego problemu, wówczas konsekwentne realizowanie, konsekwentne, ale rozumne realizowanie tego, co człowiek sobie założył.” (wywiad nr 24)

7.

„B: A co sprawia panu satysfakcję? Z czego jest pan zadowolony, z czego czerpie pan satysfakcję?

G: Jeżeli widzę konkretne efekty swojego działania, czyli przede wszystkim, dobrze, jak na obecnym stanowisku, dobrze funkcjonujący, postrzegany organizm, jakim jest dowództwo dywizji, czy terminowa realizacja zadań, wyzwań, które człowiek podejmuje. Czy chociażby widać czasem zadowolenie po podwładnych, że to jest, dobrze funkcjonuje, jest również zadowolony z tego, co robi. A najważniejsze w tym wszystkim jest, że utożsamia się z tym środowiskiem, utożsamia się z zadaniami, jest w pełni odpowiedzialny. To jest ten produkt finalny. To nie jest sporządzony dokument, dobrze przygotowana koncepcja, czy coś w tym rodzaju, tylko po prostu

wytworzenie takiego samodyscyplinowania, utożsamianie się danych osób czy szefa danej komórki właśnie z tym, co robi (...).” (wywiad nr 24)

Przytoczone wypowiedzi to jedynie niewielka część narracji, które w tej grupie respondentów tworzą dość spójny obraz lidera wobec zmiany w organizacji:

- respondenci podkreślają wagę budowania zespołu ludzi, dbając o to, by podwładni rozumieli swoje zadania i utożsamiali się z organizacją (wywiady nr 24, 25, 29);
- dowódcy starają się motywować podwładnych, również do działań transgresyjnych, wiążących się z przekraczaniem własnych granic, poczucia niemożności, ograniczeń (wywiady nr 27, 29).
- dowódcy przywiązują wagę do przestrzegania zasad w relacjach z ludźmi – okazywania szacunku, sprawiedliwości, uczciwości, spójności deklaracji werbalnych i czynów (wywiady nr 2, 27);
- respondenci postrzegają siebie jako kreatorów przyszłych liderów (wywiad nr 28).

6. Typy liderów zmiany a transgresja

Odnosząc się do koncepcji transgresji przywołanej we wstępie artykułu, wydaje się, że w narracjach respondentów ujawniają się przede wszystkim kategorie, które J. Kozielecki nazywa **innowacją** i **ekspansją**, najrzadziej **twórczość**. Wśród dowódców reprezentujących wysoką otwartość na doświadczenie wyróżniono typ nazwany „**pasjonatem**”. Wydaje się, że mieści się on w kategorii **transgresji innowacyjnych**, a także **ekspansyjnych**. Kolejny wyróżniony typ – „**wizjonera**” tworzącego projekty przyszłości sił zbrojnych – cechuje, jak się wydaje, postawa twórcza mająca ambicje zmiany rzeczywistości, i nie są to jedynie zmiany na mikropoziomie – najbliższego środowiska służby, ale transformacja struktur i sposobu funkcjonowania organizacji na mezopoziomie. Kolejny typ lidera, nazwany „**pragmatykiem**”, reprezentujący relatywnie niższą otwartość na doświadczenie, jest nastawiony raczej na realizację planów, ich wdrażanie, co jest środkiem **ekspansji** w systemie wojska, czyli również jego zmiany. Zaprezentowany podział nie ma żadnego związku z wartościowaniem typów liderów w organizacji. Jak podkreślono wcześniej – wszyscy dowódcy, a pełnią oni stanowiska na najwyższych szczeblach organizacji, muszą stawiać czoła zmianie i odnoszą sukcesy w pracy. Ich kompetencje potwierdzane są przez obiektywne kryteria, takie jak: posiadany stopień wojskowy, doświadczenie zawodowe, charakter pełnionych w ich karierze stanowisk itd. W tabeli nr 1 zestawiono opisane wyżej typy liderów zmiany.

Tab. 1. Typy lidera zmiany w wojsku

Typ lidera zmiany	Wynik w skali otwartości na doświadczenie (NEO-FFI)	Rodzaj transgresji według J. Kozielskiego	Charakterystyczna postawa wobec wykonywanego zawodu i zmiany
pasjonat	8-10	Innowacja Ekspansja	Praca jako pasja, możliwość samorealizacji. Zmiana jako czynnik inspirujący, stymulujący.
wizjoner	8-10	Twórczość	Praca jako pasja. Ma ambicje tworzenia przyszłych wizji sił zbrojnych, kreowania zmian na mezopoziomie.
pragmatyk	5-7	Ekspansja Innowacja	Praca jako zadanie, które należy wykonać zgodnie z oczekiwaniami. Zmiana jako konieczność.

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Na liderach zmiany spoczywa szczególna odpowiedzialność za powodzenie projektów wprowadzanych w organizacji. Przeprowadzone badania z udziałem najwyższych dowódców w siłach zbrojnych w przededniu wprowadzenia reformy systemu dowodzenia i kierowania pozwalają uchwycić ich charakterystyczne postawy wobec zmiany w wojsku. Respondenci są dowódcami o wielkim doświadczeniu wyrażającym się dłuższą niż 25 lat wysługą w służbie wojskowej. Każdy z nich musiał zmierzyć się i nadal mierzy się ze zmianą, również w sensie własnych, indywidualnych transgresji związanych z koniecznością obejmowania stanowisk, które czasem były zaskoczeniem, do których nie mogli się przygotować. Wielu stało wobec propozycji doskonalenia zawodowego, wyjazdu za granicę na studia. Zmiana ich zaskakiwała, wymuszała szybkie podejmowanie decyzji, godzenie się na ryzyko, na niepewność. Doświadczeniem części respondentów było opracowywanie nowych koncepcji, planów, tworzenie podstaw współpracy sojuszniczej, formowanie kontyngentów, tworzenie od początku brygad, jednostek wojskowych, jak również likwidacja struktur itd. Należy także wspomnieć o zauważalnej przez dowódców zmianie, która związana jest z tym, że przemianie ulega społeczeństwo. Inne są dzisiaj motywacje i aspiracje młodych ludzi werbowanych do zawodowej

służby wojskowej. Zarządzanie i dowodzenie wymaga dzisiaj innych kompetencji, uwzględniania nowych perspektyw i problemów.

Odnosząc się do pytań postawionych we wstępie pracy, można pokusić się o stwierdzenie, że w narracjach respondentów ujawniają się przede wszystkim cechy transgresji nazywanej przez J. Kozielskiego **innowacją** i **ekspansją**. Najbardziej pojawiają się postawy transgresji **twórczych**. Dowódcy muszą stawiać czoła zmianie zachodzącej na różnych poziomach organizacji: w zakresie struktur, szkolenia, wyposażenia itd. Wykazują przy tym różne typy reakcji na zmianę. Dla celów niniejszej pracy typy te nazwano: **pasjonatem**, **wizjonerem** i **pragmatykiem**. Wydaje się, że cecha osobowości badana kwestionariuszem NEO-FFI – **otwartość na doświadczenie**, występująca w dużym natężeniu, sprzyja **innowacji** i **twórczości**, natomiast umiarkowane natężenie tej cechy skłania raczej do pragmatycznej adaptacji jednostki do stawianych oczekiwań, co nie oznacza, że są one pasywne wobec konieczności przeprowadzenia zmiany.

W wypowiedziach respondentów ujawniają się również cechy, które pozwalają dostrzec w nich bardzo dobrych liderów zmiany, ponieważ utożsamiają się z organizacją, dają podwładnym przykład zaangażowania emocjonalnego, doceniają wagę dobrej komunikacji z personelem, cenią wartość pracy zespołowej, potrafią inspirować do pracy i dostrzegać w ludziach potencjał, który – przy odpowiedniej stymulacji – prowadzi do ich indywidualnych transgresji. Wyróżnienie trzech typów liderów zmiany nie ma nic wspólnego z ich wartościowaniem; żaden nie jest lepszy od drugiego. W każdej organizacji potrzebni są zarówno wizjonerzy „stąpający po wiosennym lodzie”¹⁶, jak i pasjonaci, którzy „plany bitew budują ze snów swoich śpiących żołnierzy”¹⁷, ale pracę u podstaw prowadzą pragmatycy.

LITERATURA:

1. H. GASIUL, *Psychologia osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*, Wyd. Difin, Warszawa 2012.
2. J. KOZIELECKI, *Spółczesność transgresyjna. Szansa i ryzyko*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2004.
3. P. MALINOWSKI, *Zespoły a współczesne wyzwania organizacyjne*, Wyd. AON, Warszawa 2012.
4. P. OLEŚ, *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Wyd. Naukowe „Scholar”, Warszawa 2003.

¹⁶ Wypowiedź jednego z respondentów, który, używając tej metafory, opisywał, na ile udaje mu się w pracy pozostawać w zgodzie z własnymi wartościami: „B: Czy sposób, w jaki pan pracuje, pozwala panu pozostawać w zgodzie z własnymi wartościami?

G: Jest to, jest to, tak powiem plastycznie, stąpanie po takim wiosennym lodzie albo balansowanie na linie i upadek z tej liny może być bolesny”. (wywiad nr 29).

¹⁷ Słowa przypisywane Napoleonowi; G. Roth, M. Kurtyka, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2008, s. 13.

5. G. ROTH, M. KURTYKA, *Zarządzanie zmianą*, Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008.
6. B. SPECTOR, *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
7. R. WENDT, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Zacharek Dom Wydawniczy, Warszawa 2010.
8. B. ZAWADZKI, J. STRELAU, P. SZCZEPANIAK, M. ŚLIWIŃSKA, *Inwentarz osobowości NEO-FFI Paula T. Costy Jr. i Roberta R. McCrae*, Wyd. Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2010.
9. <http://mon.gov.pl/ministerstwo/artykul/priorytety/reforma-systemu-dowodzenia-i-kierowania-10325698/#>
10. <http://mon.gov.pl/ministerstwo/artykul/priorytety/modernizacja-techniczna-si-zbrojnych-103248/>

MILITARY CHANGES ACCORDING TO NARRATIVES OF THE GENERALS AND ADMIRALS OF THE POLISH ARMY

Summary: Changing trends in the army for several years, and recently – a fundamental change, as related to the reform of the structures of command and control system – is a transgression (as it has been defined by Joseph Koziński). In this context it is implied a necessity of subjective experience of the world to its real ever-changing character. Article aims to show the types of response to change top commanders exhibit in the army. Analysis is presented showing the ratio of the transgression in the context adjusted by the personality traits and narrative about the changes in the organization, of which they are the actors, and sometimes creators.

Keywords: the change in the organization, the leader of change, transgression, military, personality.