

PRZYWÓDZTWO W REALIACH MISJI WOJSKOWEJ POZA GRANICAMI KRAJU

Krzysztof JASICKI*, Robert BALCERZYK*

* Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych
e-mail: krzysztof.jasicki@wso.wroc.pl
e-mail: robert.balcerzyk@wso.wroc.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 15.11.2013 r., Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w styczniu 2014 r.

© Zeszyty Naukowe WSOWL

Autorzy w artykule podjęli próbę przedstawienia obrazu przywódcy na misji wojskowej poza granicami kraju. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na cechy przywódcy w kontekście ryzyka podejmowania decyzji w warunkach zagrożenia życia. Artykuł oparty jest na analizie literatury i wywiadach przeprowadzonych z oficerami i podoficerami, weteranami misji w Iraku i w Afganistanie. Przybliżono również zagadnienie skuteczności dowódcy w sytuacjach kryzysowych. Opierając się na stwierdzeniu, że przywództwo jest relacją między liderem a zwolennikami oraz wizją, jaką posiada przywódca i zaszczepia wśród swoich żołnierzy, autorzy podkreślają znaczenie ryzyka w działaniach zespołów bojowych. Odpowiadają na pytania, jak na zespół wpływa brak przywódcy, jakie niesie zagrożenia dla podwładnych. Autorzy w artykule przedstawili motywacje żołnierzy do działania w warunkach misji wojskowych, a także przykłady przywództwa na misjach. Zwrócili uwagę na stresory, które występują podczas działań bojowych. W artykule poruszono również zagadnienie przywództwa w szkolnictwie wojskowym.

Słowa kluczowe: przywództwo wojskowe, dowódca, skuteczność, ryzyko

WSTĘP

W artykule autorzy chcą odpowiedzieć na kilka pytań. Czy dowódca, który szkolił i ćwiczył w poligonach, strzelnicach, osiągał dobre i bardzo dobre wyniki, żołnierze widzieli w nim przywódcę, osobę, która ich inspirowała do działania, sprawdzi się w realiach zagrożenia życia? Czy oficer, podoficer, który był opiniowany na ocenę dostateczną w jednostce, był uważany za osobę o małych kompetencjach w sytuacjach zagrożenia życia, zdrowia, poprowadzi swoich ludzi jako przywódca i osiągnie cel założony przez przełożonych? W jaki sposób można przekazać doświadczenia zdobyte na misji żołnierzom (aby nie musieli się uczyć na swoich błędach), którzy będą wyjeżdżali do Afganistanu czy do innego kraju. Czy uczelnia wojskowa daje podstawy przywództwa młodym adeptom kształconym na oficera? Badania oparto na analizie literatury i wywiadach przeprowadzonych z oficerami starszymi i młodszymi, a także z podoficerami, którzy byli kształceni na kursach kwalifikacyjnych w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała

Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu. Była to grupa 120 osób z różnych jednostek z całego kraju. Badania autorzy przeprowadzili na przełomie 2011/2012 r.

1. SKUTECZNOŚĆ DOWÓDCY W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Skuteczne działanie dowódcy to takie, które sprowadza się do uzyskania zamierzonego celu. Przykładem może być to, że dowódca wraca ze zmiany w Afganistanie ze wszystkimi żołnierzami, którymi dowodził - przewodził. Miarą skuteczności jest stopień zbliżenia się do celu, przykładem może być ilość zlikwidowanych IED (Improvised Explosive Devices) - improwizowanych urządzeń wybuchowych wykonanych sposobem domowym, które służą bojownikom i terrorystom do walki i zadawania strat pododdziałom na misji w Afganistanie. *Kolosalne znaczenie ma oczywiście uwzględnienie wniosków z ostatnich konfliktów w Iraku i Afganistanie, gdzie diametralnie wzrosła rola małych struktur bojowych, przeznaczonych do wykonania określonego zadania. Tworzone w tym celu grupy bojowe swoją skuteczność działania zawdzięczają przywództwu wśród załóg wozów opancerzonych, a także grup rozpoznawczych¹.*

Według J. Kottera (...) *na wojnie kompetentni przywódcy są niezbędnymi na każdym szczeblu. Nikt jeszcze nie był na tyle genialny, aby wymyślić sposób skutecznego zarządzania żołnierzami na polu bitwy. Tam trzeba nimi przewodzić².*

Przewodzenie na misji wyraża się w tym, że dowódca bierze aktywny udział w przygotowaniach do walki, panuje nad podwładnymi, motywuje ich do działania, daje przykład swoją osobą w każdej sytuacji. Podwładni ufają swojemu dowódcy, ponieważ wielokrotnie swoją wiedzą i umiejętnościami wyprowadził ich z sytuacji kryzysowej.

Przywódtwo jest relacją między liderem a zwolennikami. Wizję, jaką posiada przywódca zaszczerpia wśród swoich ludzi. Jest osobą, która reprezentuje ich interesy i rozwiązuje ich problemy, ma cel, który staje się celem każdej osoby w zespole. Przywództwo nie jest zapisane w genach i nie można go nikomu przekazać - to zbiór określonych cech i umiejętności dostępnych dla nas wszystkich³. Każdy żołnierz, który chce się stać przywódcą musi rozwijać swój warsztat dowódczy i przywódczy pokonać trudną drogę na szczyt (zdobyć wiedzę i umiejętności), żeby być postrzegany jako autorytet i wzór dla innych. Tylko ciężką pracą od podstaw podchorążowie młodzi adepci Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu mogą się stać przywódcami żołnierzy.

Przywódtwo jest jednym z najważniejszych elementów skutecznego zarządzania personelem - niezależnie od tego, czy jest stosowane w młodej organizacji, w firmie o ustabilizowanej pozycji na rynku, czy też w instytucji znajdującej się w schyłkowej fazie rozwoju twierdzi Chris Muntwyler, prezes firmy DHL Express UK & Ireland⁴.

¹ J. Gielata, *Kierunki rozwoju przywództwa w organizacji wojskowej*, [w] „Zeszyty Naukowe WSOWL” nr 2/2011, Wrocław 2011, s. 59.

² P. Malinowski, *Przywódtwo wojskowe zjawiskiem wielowymiarowym (komunikat naukowy)*, [w:] „Zeszyty Naukowe AON” nr 3/2013, Warszawa 2013, s. 284.

³ M. James, Z. Barry, B. Posner, *Przywódtwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2010, s. 20.

⁴ Ibidem, s. 1.

Przywództwo na misji w Afganistanie jest takie samo jak w jednostce wojskowej czy na poligonie. Czynniki, które mogą je osłabić może być:

- oderwanie od rodzin (kontakt tylko przez Internet i telefon);
- brak porozumienia z małżonkiem;
- małżonkowie nie mogą się porozumieć;
- monotonia wykonywanych czynności;
- zbyt długie przebywanie z tymi samymi osobami, co powoduje zatargi i konflikty;
- duże obciążenie zadaniami, stres, które powodują różne komplikacje zdrowotne (depresja, ucieczka w alkoholizm);
- widok rannych i zabitych kolegów, do tego nie jest się przygotowanym.

Jeżeli któryś z wymienionych czynników zacznie zbyt mocno oddziaływać, przywódca może sobie nie poradzić ze sobą. Brak wsparcia od kolegów, hobby, oderwania na od trudnej rzeczywistości powoduje zaburzenia.

Dowódcy podczas wykonywania swoich obowiązków poza granicami kraju są narażeni na stresory walki. Oprócz wykonywania swoich obowiązków dochodzą ekstremalne warunki fizyczne, sytuacje zagrożenia zdrowia i życia, a także długotrwała rozłąka z najbliższymi.

„W trakcie operacji wojskowych stresory pojawiają się jeden za drugim w dużych ilościach. Działania bojowe i operacyjne obfitują w liczne stresory, z których większość w takiej koncentracji nie jest nigdzie indziej doświadczana. Możemy podzielić je na kilka podstawowych grup: stresory fizyczne, poznawcze, emocjonalne, społeczne i duchowe”⁵. Za stresory emocjonalne odpowiedzialne są sytuacje, w których następuje utrata przyjaciół. Mocno obciążające są reakcje strachu, wstydu i poczucia winy, bezradność okropność scen masakry i zabijania. Opór psychologiczny przed zabiciem wroga pojawia się nawet w sytuacji zagrożenia własnego życia”⁶.

Traumatycznymi przeżyciami podczas walki są: bycie świadkiem śmierci kolegi, z którym było się w niejednej akcji, nieskuteczne ratowanie kolegi od śmierci lub zranienia, spowodowanie przyjacielskiego ostrzału, przeżycie wybuchu IED, który skutkuje dużą ilością rannych i zabitych. Śmierć dowódcy, który był autorytetem i przykładem dla innych żołnierzy, też obniża morale żołnierzy⁷.

Dowódcy, którzy dali przykład własną postawą, są postrzegani jako liderzy i przywódcy, ale to wymagało od nich poświęcenia, odwagi, ryzyka i narażania własnego zdrowia. Przywódca na misji to osoba, która ćwiczy ramię w ramię ze swoimi żołnierzami, razem z podwładnymi uczestniczy w patrolach, ćwiczy na strzelnicy, uczestniczy w treningach zgrywających zespoły: drużyny, plutony, kompanie. Przygotowuje do działania siebie i uczy swoich podwładnych. Przywództwo to współpraca, wymiana informacji z dołu do góry i bardzo dobra komunikacja.

⁵ A. Piotrowski, *Psychospołeczne konsekwencje stresu operacyjno-bojowego*, [w:] „Zeszyty Naukowe WSOWL” nr 2/2012, Wrocław 2012, s. 134.

⁶ Tamże, s. 135.

⁷ Tamże.

2. PRZYWÓDZTWO WOJSKOWE - SYTUACJE KRYZYSOWE

Przywództwo wojskowe jest oparte na stopniach wojskowych, nominacjach na wyższe stanowiska, pełnionej funkcji i hierarchicznej podległości służbowej.

„ *Przywództwo wojskowe stanowi – zdaniem komendanta Korpusu Marines generała majora Johna A. Lejeune - sumę takich zalet intelektualnych, jak rozumienie ludzi i walory etyczne, które umożliwiają pomysłne inspirowanie grupy ludzi i panowanie nad nią*”⁸. Oficer czy podoficer, który dowodzi ludźmi musi tak przekazać cel działania, aby on stał się najważniejszy dla każdego członka zespołu wojskowego. Na pytanie czy na misji trzeba być dowódcą czy przywódcą podoficer zespołu bojowego odpowiedział: trzeba być człowiekiem.

Zadania przywództwa wojskowego:

- doskonalenie przywództwa w czasie pokoju, aby być gotowym do wojny;
- rozwijanie przywódców;
- rozwijanie zespołów;
- decentralizacja przywództwa.

Źródeł władzy nie należy traktować selektywnie i wybiórczo. Aby być skutecznym przywódcą, najlepiej odwoływać się do jak największej ich ilości.

Sytuacja kryzysowa, jaką jest walka zbrojna, to taka forma rywalizacji, w której występuje świadome przeciwdziałanie zamiarom przeciwnika i stale działające zagrożenie, stała groźba utraty życia, połączona z koniecznością zabijania i niszczenia. Wojsko jest instytucją społeczną powołaną do prowadzenia działań zbrojnych. W czasie pokoju musi być nieustannie gotowe do podjęcia walki, a także innych działań niezbędnych w danej sytuacji kryzysowej⁹.

Wojsko jako organizacja jest specyficznym układem społecznym, gdzie obowiązuje zależność służbowa, hierarchia, są wydawane rozkazy, występuje specyficzna kultura organizacyjna, zachowania i ceremonie. Od dowódcy wymaga się stanowczego podejmowania decyzji, która może spowodować utratę zdrowia i życia. W sytuacjach bojowych, w których występuje duża dynamika zdarzeń, przywódca podejmuje decyzje, a to niesie z sobą ryzyko wystąpienia zagrożenia dla żołnierzy. Od dowódcy zależy, czy decyzja podjęta w warunkach fałszywych informacji, sugestii podwładnych, braku czasu, pod ogniem przeciwnika, sprawi że, przywódca wyda właściwy rozkaz i zmobilizuje podwładnych w sytuacji kryzysowej. Dowódca plutonu i kompanii musi bardzo dobrze znać swoich bezpośrednich podwładnych, aby nie dochodziło do tragicznych zdarzeń. Przywódca musi umiejętnie budować zespół i mieć wiedzę, na jakim jest etapie rozwoju, aby stosować odpowiedni styl władzy, motywować żołnierzy do działania.

⁸ L. Kanarski, R. Pęksa, A.Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe*, MON Warszawa 1998, s. 93.

⁹ J. Adamczyk, J. Puchalski, *Dowódca pododdziału w obliczu sytuacji kryzysowych*, [w:] „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 4/146, Wrocław 2007, s. 116.

3. RYZYKO DZIAŁANIA W ZESPOŁACH BOJOWYCH (PODEJMOWANIE DECYZJI PRZEZ PRZYWÓDCĘ)

Pojęcie „ryzyko” wywodzi się od włoskiego czasownika *riscare* i oznacza „mieć śmiałość”. Ryzyko jest stałym elementem występującym w każdym procesie podejmowania decyzji, w tym decyzji projektowo-planistycznych. Istnieją jednak takie obszary aktywności ludzkiej, kiedy świadomość wystąpienia ryzyka chroni przed podejmowaniem błędnych decyzji, pozwala unikać dodatkowych kosztów oraz chroni przed możliwością ponoszenia konsekwencji prawnych¹⁰. W teorii zarządzania podejmowanie decyzji według stopnia ryzyka obejmuje następujące obszary:

- decyzje podejmowane w warunkach pewności - bezbłędnie przewidujemy efekty;
- decyzje podejmowane w warunkach ryzyka - możemy określić konsekwencje naszego działania i jesteśmy w stanie określić prawdopodobieństwo jego wystąpienia;
- decyzje podejmowane w warunkach niepewności - nie można obliczyć ilości konsekwencji, a także prawdopodobieństwa ich wystąpienia.

W wojsku dowódca przekazuje podwładnym żołnierzom decyzję do wykonania. Każdy przełożony, w zależności od szczebla dowodzenia, tworzy zadania o różnym stopniu szczegółowości w postaci dyrektyw, rozkazów, zarządzeń, poleceń, wytycznych. Podstawową formą stawiania zadań w organizacji wojskowej są rozkazy. Rozkaz, jaki wyda przywódca w czasie działania bojowego, skutkuje ilością zużytej amunicji, zniszczeniem sprzętu bojowego, liczbą rannych. Decyzje, jakie podejmują doświadczeni dowódcy-przywódcy są bardzo trafne, ale zdarza się, że rutyna czy „fantazja ułańska” naraża siebie i podwładnych. Wielokrotnie decyzje podjęte w warunkach pewności powodowały utratę życia lub zdrowia dowódców lub innych żołnierzy. Przyczyną była brawura (jestem niezniszczalny, to jest moja piąta, szоста misja). Młodzi dowódcy skrupulatniej przestrzegają procedur, doświadczeni z długą praktyką przywódcy „idą na skróty”, nie tracą tyle energii na wykonanie zadań - są bardziej ekonomiczni i są bardziej skuteczni. Dowódca, który w czasie prowadzenia działań bojowych nie będzie brał pod uwagę tzw. „czynnika ludzkiego”, a jego rozkazy nie będą podlegać żadnej dyskusji i będą w walce egzekwowane wyłącznie pod przymusem, może napotkać wiele problemów, a prowadzone przez niego działania staną się mało efektywne. Władza z reguły nie jest skuteczna, jeśli nie ma na nią przyzwolenia podwładnych - ich posłuszeństwa¹¹.

„Jaki powinien być przywódca, by być uważanym za odważnego? Co jest odwagą, a co niepotrzebnym narażaniem siebie i zespołu? Kiedy podejmuje się słuszną decyzję o odwrocie, a kiedy się najzwyczajniej tchórzy, uciekając z pola walki?”¹².

Dawid H. Hartley z Uniwersytetu Clarion przeprowadził badania wśród żołnierzy, którzy byli na misjach wojskowych. Celem badań było określenie sposobu

¹⁰ D. Skorupka, *Zarządzanie ryzykiem projektu w inwestycjach budowlanych*, Kielce 2007, s. 7.

¹¹ R. Szandrocho, *Przywództwo w dowodzeniu*, Wrocław 2008, s. 57.

¹² A. Staliński, *Odwaga przywódcy i jej przeciwieństwo oczami wojskowych*, [online]. [dostęp: 05.05.2012]. Dostępny w Internecie: <http://newpr.pl/odwaga-przywódcy-i-jej-przeciwieństwo-oczami-wojskowych>

postrzegania przywódcy przez podległych mu żołnierzy. W badaniu brało udział 104 żołnierzy w wieku od 21 do 65 lat, obu płci. Wyniki badań pokazują, że najważniejszym czynnikiem jest zdecydowanie i zdolność do podejmowania trudnych decyzji, które mogą poprowadzić nawet do utraty życia. Dowódcy zespołów bojowych na misji podejmują szybko decyzje w warunkach ryzyka podczas patroli bojowych, kiedy są ostrzeliwani lub wjeżdżają na miny czy pułapki przygotowane przez terrorystów. Drugim czynnikiem wymienianym przez ankietowanych była konsekwencja w sposobie działania. Przywódca nie może różnie zachowywać się w odmiennych warunkach, jego podejście musi być spójne, czy znajduje się w walce, czy w czasie służby w kraju, musi sobie radzić ze stresem. Od dowódcy plutonu, czy drużyny wymaga się dzielenia trudów służby i walki wraz z podwładnymi. Dowódca musi być w ugrupowaniu swojego zespołu bojowego, aby kierować żołnierzami. Ankietowani zwrócili również uwagę na to, że przełożeni muszą uczyć się wyciągać wnioski z popełnionych błędów, czy złych decyzji. Jeżeli tego przełożeni nie robią, tracą autorytet wśród podwładnych i trudno jest przekonać podwładnych do pełnego zaangażowania w służbie. Kolejnym z czynników wymienianym przez żołnierzy była wytrwałość dowódcy podczas trwania i zbliżającego się końca misji, pomimo problemów, konfliktów, urazów poniesionych podczas służby. Ostatnim z czynników wymienianym przez respondentów było stwierdzenie, że dowódca nie może łatwo tracić cierpliwości i wpadać w furję¹³.

4. SZKOLNICTWO WOJSKOWE - KSZTAŁTOWANIE PRZYWÓDCY

Przedmiot przywództwo jest młodą dziedziną nauki w szkolnictwie wojskowym. Uważano, że dowodzenie, wydawanie rozkazów jest jedynym i słusznym sposobem osiągnięcia sukcesów przez żołnierzy. Władza autorytarna, przymus z góry, nieliczenie się z opinią podwładnych jest jedynie słuszną drogą przełożonych - tak uważało wielu teoretyków i praktyków wojskowości. Jednak w wielu konfliktach zbrojnych dowiedziono, że słabsze uzbrojenie pododdziałów, mniejsze siły, wyczerpanie, beznadziejność sytuacji, nie muszą skazywać z góry na porażkę. Okazuje się, że czynnik ludzki, potencjał, który drzemie w żołnierzach może być w określonych sytuacjach wykorzystany, przez przywódców. Nie jest żadną tajemnicą, tacy ludzie istnieją, byli i będą, i są bardzo dobrze postrzegani przez swoich podwładnych. Są to wielokrotnie osoby kontrowersyjne, ale nie można im zarzucić braku skuteczności w działaniu. Najważniejsze w tym wszystkim jest to, że przywództwa można się nauczyć, nie jest to tylko dziedzina dla wybranych, osób uprzywilejowanych, z wysokim stanowiskiem służbowym. Przywództwo, według najnowszych badań, jest domeną każdego zespołu ludzi, gdzie trzeba rozwiązywać problemy członków zespołu. W armiach zachodnich i polskiej istniało zjawisko „fali”. Starsi służbą żołnierze dowodzili, w sensie negatywnym, młodszymi żołnierzami, dochodziło do wynaturzeń i wtedy postanowiono rozwiązać ten problem, wprowadzając: autorytet, uczciwość, sumienność, szacunek dla innego żołnierza, dbanie o podwładnych, cechy, które zaangażują żołnierzy i sprawią, że będą liderami, przewodnikami na polu walki i na stopie towarzyskiej.

W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku poradzono sobie z tym problemem. Wprowadzono system rozwoju przywództwa u studentów wojskowych,

¹³ Tamże, s. 2.

który miał funkcjonować oficjalnie zamiast nieformalnej obyczajowości, jaką jest fala. Opierał się on na założeniu, że podwładny znacznie lepiej wykona mu powierzone zadania, jeśli będzie darzony szacunkiem, niż gdyby przełożony poniżał go lub nim gardził. W wyniku wprowadzonych zmian zjawisko fali w Armii Stanów Zjednoczonych przestało istnieć, ale niektóre elementy tej obyczajowości istnieją do tej pory.

W akademii West Point są kształtowanie cech przywódcze. Najważniejsze jest jedenaście zasad, którymi powinien kierować się kadet:

1. Znaj siebie i dąż do samodoskonalenia.
2. Bądź sprawny w technice i taktyce.
3. Ponoś odpowiedzialność za swoje czyny.
4. Podejmuj przemyślane decyzje i wykonuj je na czas.
5. Bądź przykładem dla innych.
6. Znaj swoich żołnierzy i dbaj o ich dobro.
7. Informuj swoich podwładnych.
8. Kształtuj poczucie odpowiedzialności u podwładnych.
9. Upewnij się, że zadanie zostało zrozumiane, będzie nadzorowane i zrealizowane.
10. Buduj zespół.
11. Wykorzystuj swój pododdział zgodnie z jego możliwościami¹⁴.

Ze względu na specyfikę zawodu oficera, najlepszym typem osobowości jest tzw. profil strategiczny, charakteryzujący się przede wszystkim tym, że oficer o takim usposobieniu i charakterze posiada dobre strategie samorealizacji swojego nastroju, jest wyposażony w silne mechanizmy samokontroli emocjonalnej, potrafiąc odpowiednio wykorzystywać swoje stany emocjonalne¹⁵.

Polska prowadzi i będzie prowadzić misje wojskowe poza granicami państwa. Żołnierze muszą być przygotowani do występowania w roli przywódcy, a nie tylko być autokratycznym dowódcą. Samo delegowanie uprawnień na niższy szczebel w obecnych czasach to za mało, aby dobrze wykonywać rozkazy. Brak przywódcy może powodować zagrożenie życia własnego i podwładnych. Wielokrotnie zdarza się, że przełożony nie jest przywódcą, jego obowiązki pełni zastępca, który świetnie sobie radzi z problemami.

Zbyt późne decyzje, co do wyznaczenia kadry kierowniczej w czasie misji zarówno w Iraku, jak i Afganistanie powodują, że nie mają oni wpływu na obsadę swoich pododdziałów. Natomiast kolejność wyznaczania powinna być następująca: dowódca brygady, batalionu kompanii i na końcu żołnierze¹⁶. Taki sposób obsadzania stanowisk powoduje różnego rodzaju zagrożenia.

Na przykład:

- brak zaufania podwładnych;

¹⁴ W. Horyń, *Akademia West Point*, [w:] „Kwartalnik Bellona”, nr 3/2007, Warszawa 2007, s. 202.

¹⁵ L. Welyczko, R. Kałużny, A. Pieczywok, *Przygotowanie żołnierzy zawodowych do funkcjonowania w sytuacjach zagrożenia podczas misji stabilizacyjnych (pokojoych)*, Wrocław 2009, s. 237.

¹⁶ *Ibidem* s. 245.

- wrogość;
- brak motywacji do działania;
- konflikty;
- lekceważenie obowiązków;
- przeciążenie zadaniami podwładnych.

Charyzmatyczny przywódca charakteryzuje się tym, że:

- a) Potrafi motywować podwładnych do zrobienia więcej niż są w stanie zrobić.
- b) Dzięki niemu podwładni mają wysokie poczucie wartości zadań, które wykonują. Mają poczucie, że robienie tego, co robią jest ważniejsze niż wszystko inne.
- c) Dokładnie wie, jaki rezultat pragnie osiągnąć i dąży do niego.
- d) Ma wizję, którą potrafi zarażać podwładnych.
- e) Potrafi doskonale przekazać wizję celu wyższego, tak ważnego i istotnego, że grupa musi go zrealizować.
- f) Przywódca charyzmatyczny ma ogromne oczekiwania, ale tylko jemu uda się do nich dojść.
- g) Prawdziwy przywódca nie czeka na światełko w tunelu, on jest osobą, która idzie i je zapala.
- h) Przywództwo to służenie innym, wymaganie przede wszystkim od siebie.

Zdaniem Judith M. Bardwick, w ostatecznym rozrachunku przywództwo oznacza emocjonalną więź - w pewnych przypadkach bardzo silną - między podwładnym a liderem i celami, który wytycza. To właśnie w sferze emocjonalnej przywódca zyskuje sobie zwolenników, ponieważ wraz z nimi pojawiają się oczekiwane zmiany¹⁷.

L. Kanarski wskazuje, iż przywódca posiada następujące cechy:

- stanowczość;
- zdecydowanie;
- zdolność do darzenia zaufaniem innych;
- pewność siebie i oddziaływanie na otoczenie;
- obiektywizm w sądach;
- zdolność do planowania i organizowania działania;
- optymizm;
- gotowość do podejmowania inicjatywy;
- zdolność do konsolidacji przewodzonych;
- biegłość profesjonalna;
- odporność na stres;

¹⁷ L. Kanarski, R. Pęksa, A. Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe*, MON, Warszawa 1998, s. 46.

- umiejętność efektywnego wykorzystania własnych sił i dostępnych środków¹⁸.

W wojsku najczęściej mamy do czynienia z przywództwem typu legalnego, opartym na nominacji stopni wojskowych, pełnionej funkcji i hierarchicznej podległości służbowej.

5. MOTYWACJA NA MISJI

Wyjazdy żołnierzy na misje są często spowodowane potrzebą polepszenia warunków życia rodziny: zakup domu, samochodu, pozbycie się kredytów. Kolejnym czynnikiem jest sprawdzenie siebie, czy poradzę sobie ze stresem, trudnymi zadaniami wojennymi. Żołnierze wyjeżdżają na misję, ponieważ wylatuje ich pododdział. Sporadycznie zdarza się, że żołnierzowi brakuje adrenaliny w macierzystej jednostce, nie może porozumieć się z rodziną, ważne jest działanie w warunkach ryzyka, decydowanie o czymś życiu. Na misji w bazie, czy podczas wykonywania zadania bojowego najważniejsze jest wsparcie kolegi - przyjaciela, który pomoże, osłoni ogniem, wezwie pomoc w sytuacji zranienia, wyniesie z rejonu zagrożenia. Dobre wieści z domu podnoszą na duchu, wzmacniają psychikę żołnierzy. Ważnym elementem jest posiadanie własnego hobby - zainteresowań, aby oderwać się od rzeczywistości działań wojennych. Samopoczucie żołnierza jest wysokie, kiedy ma dobrą broń, je polskie jedzenie, a nie zupę i drugie danie z proszku, dostaje paczkę na święta, może spotkać się z księdzem, porozmawiać z psychologiem, kiedy ma problemy. Do służby motywuje doświadczony dowódca z autorytetem, z którym można „pójść w ogień”, porozmawiać w trudnych chwilach. Istotnym elementem jest zdrowie fizyczne, możliwość pójścia na siłownię, gry w koszykówkę, biegania, gry w tenisa itd, jeśli są takie możliwości.

6. PRZYKŁADY PRZYWÓDZTWA NA MISJACH

Złym przykładem przywództwa na misjach jest sytuacja, kiedy dowódca naraża swoich podwładnych, kosztem własnych korzyści służbowych. Dowódca nakazuje swojemu zespołowi wykonywanie patroli bojowych. Wszystko na pierwszy rzut oka jest w porządku, jest misja trzeba wyjeżdżać na patrole, bo jest takie zadanie i wzmacnia to bezpieczeństwo w okolicy. Jednak nadgorliwy przełożony nakazuje wykonywanie dwukrotnie większej liczby zadań bojowych (patroli), ponieważ chce pokazać swoim przełożonym, jakie ma osiągnięcia w ilości wykonywanych zadań. Szczęśliwie dla zespołów, które wykonywały te zadania wszystko dobrze się kończy: nie było rannych, zabitych, w okolicy panował spokój. Jednak nadgorliwość miała swoje skutki zdrowotne wśród niektórych żołnierzy. Ci żołnierze nie wytrzymali tak długiego przebywania w stresie: popadli w alkoholizm, zmienili się nie do poznania po misji - byli bardzo nerwowi, palili papierosa za papierosem. Zbyt duże obciążenie obowiązkami, przebywanie w warunkach zagrożenia życia i zdrowia powoduje zmiany w psychice. Przełożony stracił jakikolwiek autorytet u podwładnych, był tylko osobą, która nie liczyła się ze zdrowiem i życiem swoich ludzi.

Wzorem dla naśladowania dla liderów jest przykład oficera, który przebywając na misji codziennie zabierał swój pluton na treningi. Organizował im treningi sam w nich uczestniczył i doskonalił swoich podwładnych. Efektem takiego działania było:

¹⁸ W. Horyń, *Akademia West Point* [w:] „Kwartalnik Bellona”, nr 3/2007, Warszawa 2007, s. 202.

- zaufanie w miejsce przerażenia;
- pewność w miejsce niepewności;
- działanie w miejsce niezdecydowania;
- siła w miejsce słabości;
- wiedza w miejsce niewiedzy;
- odwaga w miejsce tchórzostwa;
- optymizm w miejsce cynizmu;
- przekonanie że przyszłość będzie lepsza¹⁹.

Przykładem działania prawdziwego przywódcy-człowieka, który cenił życie i zdrowie podwładnych była sytuacja podczas patrolu w Afganistanie. Talibowie zorganizowali zasadzkę na polski konwój, podoficer, dowodzący rosomakiem (wozem bojowym) wziął ogień, uderzenie na siebie, aby dać czas i możliwość wycofania innemu uszkodzonemu pojazdowi wraz z żołnierzami. Z opresji wszyscy żołnierze wyszli bez szwanku. W tej sytuacji dowódca ryzykował zdrowiem własnym i podwładnych, aby chronić kolegów z innego wozu bojowego. Przewodzić w zespole to znaczy, że czasami trzeba poświęcić siebie aby ratować innych.

Przywództwo w zespołach bojowych (drużyna, pluton, kompania, batalion) czy zespołach sztabowych jest tak samo ważne, jak na bojowym patrolu, podczas zasadzki. W sztabach jest podejmowana decyzja o wykonaniu określonego zadania (jak, gdzie, kiedy). Przywódca (dowódca-batalionu, kompanii, plutonu, drużyny) podejmuje decyzje: kto, gdzie, w jaki sposób wykona ryzykowne przechwycenie rebeliantów, którzy przygotowują się do ostrzału bazy, czy założenia na trasie patrolu ładunku wybuchowego. Przywódca musi wybrać optymalny wariant działania, aby nie mieć strat lub zminimalizować skutki walki. Przywódca musi się szkolić wraz z żołnierzami, aby dać im pewność, że w chwilach zagrożenia, strachu poradzą sobie w czasie zasadzki, ostrzału. Wiedza i doświadczenie zdobyte podczas przygotowania do misji owocuje tym, że żołnierze wracają cali i zdrowi do rodzin. To jest największa satysfakcja dla dowódcy, istotne są również dobrze i bardzo dobrze wykonane zadania i opinie przełożonych. Przywódca daje swoim zwolennikom nadzieję i wiarę, potrafi porażkę obrócić w zwycięstwo.

PODSUMOWANIE

Przywódca na każdym polu, wojny i pokoju, sytuacji kryzysowej i towarzyskiej potrafi:

- a) Motywować podwładnych do zrobienia więcej niż są w stanie zrobić.
- b) Dzięki niemu podwładni mają wysokie poczucie wartości zadań, które wykonują. Mają poczucie, że zrobienie tego, co robią, jest ważniejsze niż wszystko inne.
- c) Dokładnie wie, jaki rezultat, pragnie osiągnąć i dąży do niego.
- d) Ma wizję, którą potrafi zarażać podwładnych, i zespół musi ją wykonać.

¹⁹ W. Horyń, *Przywództwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym (w środowisku wojskowym)*, Wrocław 2006, s. 78.

- e) Prawdziwy przywódca nie czeka na światełko w tunelu. On jest osobą, która idzie i je zapala.

Opinie oficerów młodszych i podoficerów, wśród których przeprowadzałem badanie i wysłuchiwałem komentarzy i spostrzeżeń są następujące:

- a) Podwładni u swoich przywódców najbardziej cenili przykład osobisty.
- b) Rozmowy, informacje i żarty.
- c) Dbłość o bezpieczeństwo i ich byt w czasie służby.
- d) Nieformalność w postępowaniu - przyjacielskość.
- e) Przełożony ma być człowiekiem i musi rozwiązywać problemy podwładnych.
- f) Przywódca ma doskonały kontakt ze swoimi zwolennikami, następuje szybka wymiana informacji.

Dodatkowo respondenci podkreślili, że przywództwo jest zjawiskiem występującym zarówno w czasie pokoju (operacji pokojowych czy stabilizacyjnych) jak i działań militarnych²⁰.

Na podstawie przeprowadzonych badań, w sposób jednoznaczny należy stwierdzić, że szkolnictwo wojskowe w dostatecznym stopniu przygotowuje żołnierzy do funkcjonowania w sytuacjach zagrożenia. Na pewno jest to związane z faktem, iż siły zbrojne od stosunkowo niedługiego czasu uczestniczą w misjach pokojowych/stabilizacyjnych i humanitarnych i nie było dotychczas tak wielkiego doświadczenia w tym zakresie, jaki istnieje obecnie. Jednak znalezienie rozwiązań systemowych, dotyczących profesjonalnego przygotowania żołnierzy do tego typu sytuacji, zagrożeń, z jakimi mają styczność żołnierze podczas wszelkich misji poza granicami kraju jest procesem długofalowym, ciągłym, a nade wszystko wymagającym olbrzymiego nakładu środków finansowych²¹.

Przywództwo na misjach jest osłabione wśród dowódców ze względu na zbyt późne wyznaczanie kadry kierowniczej. Miało to miejsce w Iraku i Afganistanie. Kolejność wyznaczania powinna być następująca: dowódca brygady, batalionu, kompanii, plutonu i na końcu żołnierze. Przywództwo wojskowe jest oparte na stopniach wojskowych, nominacjach na wyższe stanowiska, pełnionej funkcji i hierarchicznej podległości służbowej.

Przywództwo jest stylem życia, samodoskonaleniem, poprawianiem błędów, aby stać się skuteczniejszym, osiągać własne cele. Przywództwo daje siłę, energię do działania, kształtuje osobowość. Lider wpływa na inne osoby, a one oddziałują na przywódcę. W odniesieniu do wojska teoria przywództwa transformacyjnego zakłada takie oddziaływanie dowódcy na podwładnych, aby oni zechcieli przekraczać bariery własnych interesów i działać na jego korzyść, a także na rzecz drużyny, plutonu czy jednostki²². Najważniejsze dla przywódcy-dowódcy jest to, aby jego podwładni zrozumieli potrzebę samodoskonalenia, rozwoju osobistego. Najważniejszy jest zespół

²⁰ P. Malinowski, *Przywództwo wojskowe zjawiskiem wielowymiarowym*, [w:] „Zeszyty Naukowe AON”, nr 3/2013, Warszawa 2013, s. 283.

²¹ L. Węlyczko, R. Kałużny, A. Pieczywok, *Przygotowanie żołnierzy zawodowych do funkcjonowania w sytuacjach zagrożenia podczas misji stabilizacyjnych (pokojowych)*, Wrocław 2009, s. 235.

²² L. Kanarski, R. Pęksa, A. Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe*, MON, Warszawa 1998, s. 63.

i każde ogniwo musi pasować, uzupełniać pozostałe, tak aby tworzyło łańcuch, który jest odporny na negatywne oddziaływanie. Doświadczenia z misji są przekazywane przez wykładowców z uczelni wojskowych młodym adeptom sztuki wojennej. W Kielcach znajduje się centrum przygotowań do misji, które szkoli żołnierze wyjeżdżających na misje. Dobrym rozwiązaniem byłby stworzenie ćwiczeń wirtualnej symulacji zagrożeń na misjach w każdej uczelni wojskowej, gdzie przyszły oficer, podoficer mógłby na komputerze dowodzić i nie ponosić konsekwencji złych decyzji. Obecnie są tworzone takie komórki, ale jest to w fazie wdrożeń i projektów. Takie zajęcia prowadziliby żołnierze, którzy uczestniczyli w misjach pokojowych, pomimo że są cywilami, ale mogą trenować i przekazywać wiedzę praktyczną młodym oficerom i podoficerom, którzy będą dowodzić na misjach poza granicami naszego kraju. Współczesny przywódca musi trafić w swój czas. Jego umiejętności są potrzebne organizacji, aby się rozwijała, nie boi się podejmować decyzji i dokonywać zmian, które wyprowadzają organizację z kryzysu finansowego, czy zagrożenia wojennego. W wypowiedziach dowódców nie używa się stwierdzenia przywódca, mówi się tylko, że dany oficer, podoficer dobrze dowodzi, radzi sobie lub nie nadaje się na dowódcę. Przywództwo można kształtować podczas ćwiczeń, działań bojowych, kierowania firmą. Generalnie każda osoba dużo wie o przywództwie, ale realizuje tylko wybiórczo niektóre zasady przywództwa lub nie stosuje żadnej z nich. Prościej jest nie wymagać od siebie, ale wymagać od podwładnych. Przyczyną takiej rzeczy jest lęk przed publicznym wystąpieniem, lenistwo, brak motywacji, egoizm, brak celu w życiu. Dowódcy, którzy byli skuteczni w działaniu w kraju, osiągnęli dobre i bardzo dobre wyniki w szkoleniu osiągają również swoje cele na misji poza granicami kraju.

LITERATURA

1. Adamczyk J., Puchalski J., *Dowódca pododdziału w obliczu sytuacji kryzysowych*, [w:] „Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych” nr 4/146, Wrocław 2007.
2. Deja J., Śliwa Z., *Przywództwo a dowodzenie pododdziałami*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Praca studyjna, Wrocław 2002.
3. Gielata J., *Kierunki rozwoju przywództwa w organizacji wojskowej*, [w:] „Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych” nr 2/160, Wrocław 2011.
4. Horyń W., *Przywództwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym (w środowisku wojskowym)*, Wrocław 2006.
5. Kanarski L., *Przywództwo w praktyce szkolnictwa wojskowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005.
6. Majewski T., *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.
7. Pieczywok A., Węliczko L., *Profesjonalizm zawodowy nauczyciela akademickiego w kontekście realizacji procesu dydaktycznego*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wrocław 2008.
8. Piotrowski A., *Psychospołeczne konsekwencje stresu operacyjno-Bojowego*, [w:] „Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych”, nr 2/164, Wrocław 2012.

9. Palmer Russell E., *Przywództwo doskonałe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
10. Kouzeus J.M., Posner B.Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
11. Malinowski P., *Przywództwo wojskowe zjawiskiem wielowymiarowym(komunikat naukowy,*[w:] „Zeszyty Naukowe AON” nr 3/92, Warszawa 2013.
12. Skorupka D., *Metoda identyfikacji i oceny ryzyka realizacji przedsięwzięć budowlanych*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2007.
13. Szandrocho R., *Przywództwo w dowodzeniu podstawy teoretyczne*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008.
14. Welyczko L., Kałużny R., Pieczywok A., *Przygotowanie Żołnierzy Zawodowych do funkcjonowania w sytuacjach zagrożeń, podczas misji stabilizacyjnych (pokojoych)*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2009.
15. Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Prasowo-Informacyjny MON, *Prasowy PKW Irak – Czad - Afganistan*, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskie, Warszawa 2010.
16. [online]. [dostęp: 28.01.2014]. Dostępny w Internecie: Staliński, Odwaga przywódcy i jej przeciwieństwo oczami wojskowych, <http://newpr.pl/odwaga-przywódcy-i-jej-przeciwieństwo-oczami-wojskowych>.

LEADERSHIP IN THE REALITY OF MILITARY MISSIONS ABROAD

Summary

In the article the authors attempt to draw the picture of a leader on a military mission abroad. The authors pay particular attention to the characteristics of leaders in the context of the risk of decision-making under life-threatening conditions. The article is based on an analysis of literature and interviews conducted with officers and non-commissioned officers, veterans of the missions in Iraq and Afghanistan. The article also discusses the effectiveness of the commander in crisis situations. Based on the claim that leadership is a relationship between the leader and the followers, and the vision that the leader has and instills among his/her soldiers, the authors stress the importance of risk in combat teams operations. How the team is affected by lack of the leader and what threats it poses to subordinates. In the article the authors present what motivates soldiers to operate on a military mission and also present examples of leadership on missions. The authors pay attention to the stressors that occur during combat operations. The article also addresses the issues of leadership in military education.

Keywords: leadership, commander, combat teams, risk, motivation, military missions

NOTY BIOGRAFICZNE

kpt. mgr inż. Krzysztof JASICKI – asystent na Wydziale Zarządzania w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki. Główny

obszar zainteresowań naukowych to: zarządzanie zasobami ludzkimi, przywództwo wojskowe, misje pokojowe. W dorobku posiada dwie publikacje naukowe, uczestniczył w komitetach organizacyjnych 7 konferencji naukowych (w tym dwie międzynarodowe). Wygłosił trzy referatem na konferencjach naukowych. Uczestniczy w dwóch projektach badawczych.

kpt. mgr inż. Rober BALCERZYK – asystent na Wydziale Zarządzania w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki, autor lub współautor publikacji dotyczących problematyki zarządzania kadrami oraz przywództwa. Współorganizator wielu konferencji krajowych i zagranicznych. Obecnie prowadzi badania w ramach dwóch projektów badawczych.

