

Joanna ADAMCZYK\*  
Józef PUCHALSKI

## DOWÓDCA PODODDZIAŁU W OBLICZU SYTUACJI KRYZYSOWYCH

### Pojęcie kryzysu - wprowadzenie

Ludzkość od początku swojego istnienia zmagana się z sytuacjami trudnymi, kryzysowymi, wywołanymi przez różnorodne zdarzenia losowe. Sytuacje te stanowią nieodłączny element rozwoju społecznego. Są one również nieodłącznym elementem każdego starcia cywilizacyjnego. Uważa się, że „każda organizacja w każdym momencie ma do czynienia z sytuacją zagrożenia”<sup>1</sup>.

Jak zdefiniować pojęcie „kryzys”? W literaturze przedmiotu wskazuje się, że jest to pojęcie wieloznaczne, a jego definicja zależy od tego, kto, na jakim poziomie i dla jakich celów rozważa tę problematykę. Słowo „kryzys” pochodzi z greckiego **krisis** – odsiew, wybór, rozstrzygnięcie. Jest to zatem moment przesilenia, okres przełomu, decydujący zwrot, okres załamania, np. gospodarczego, politycznego, społecznego lub militarnego. Trafną wydaje się definicja B. Wawrzyniaka, według którego „kryzys to taka sytuacja przedsiębiorstwa (taki stan w nim), w której wskutek spiętrzenia się różnorodnych trudności zagrożona jest realizacja jego podstawowych funkcji i równocześnie występują realne trudności w ich usunięciu”<sup>2</sup>.

Kryzys charakteryzuje się więc pewnym odstępstwem od normy i wyzwoleniem odruchu działania w celu naprawy powstałej sytuacji. W odniesieniu do organizacji pojęcie to będzie używane w znaczeniu przesilenia, załamania dotychczasowego kierunku, formy lub sposobu rozwoju; jako moment przełomowy. Mówimy wtedy o :

- Kryzysie strategicznym.
- Kryzysie przedsiębiorstwa.

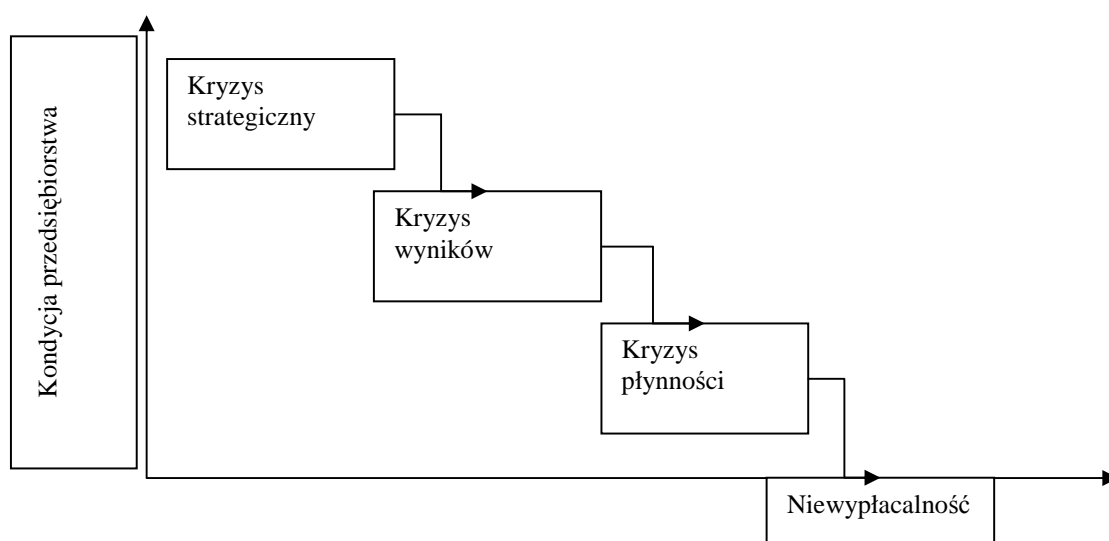
---

\* sierż. pchor. licencjat Joanna Adamczyk – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Politechnika Wrocławska  
dr inż. Józef Puchalski – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy

<sup>1</sup> S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Warszawa 2006, s. 300.

<sup>2</sup> B. Wawrzyniak, *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Warszawa 1984, s. 38-39.

**Kryzys strategiczny** jest to stan zagrożenia organizacji, wyrażający się możliwością utraty jej określonej pozycji na danym rynku. Przyczyn tego kryzysu należy doszukiwać się w niedostosowaniu się organizacji do aktualnych oczekiwań i wymagań rynku, lub też do nieprzewidzianych zmian w otoczeniu. Spadek wartości przedsiębiorstwa, zmniejszenie udziału w rynku, a także utrata znaczących klientów są symptomami kryzysu strategicznego. Skutkiem tego jest spadek dochodów aż do poziomu, kiedy przedsiębiorstwo nie jest zdolne do zrekompensowania go poprzez redukcję kosztów<sup>3</sup>. W tym momencie kryzys strategiczny przekształcić się może w kryzys wyników, a następnie w kryzys płynności.



Rys. 1. Rozwój sytuacji kryzysowej

Źródło: *Leksykon wiedzy o organizacji i zarządzaniu*, s.239.

Poszczególne etapy sytuacji kryzysowej przedstawiono na rysunku 1, gdzie:

- Kryzys strategiczny to zagrożenie bądź utrata pozycji konkurencyjnej.
- Kryzys wyników to zagrożenie bądź utrata korzystnych wyników.
- Kryzys płynności oznacza niebezpieczeństwo utraty płynności i/lub nadmiernego zadłużenia.
- Niewypłacalność związana jest z brakiem płynności i/lub nadmiernym zadłużeniem.

**Kryzys przedsiębiorstwa** to moment przełomowy lub faza rozwoju firmy, kiedy potencjał finansowy tej organizacji został naruszony w takim stopniu, iż może to zagrażać jego dalszej egzystencji. Jest on wynikiem nieoczekiwanych i niezamierzonych zakłóceń w działalności samodzielnych organizacji (takich, które posiadają osobowość prawną i wynikającą z niej samodzielność decyzyjną). Związany jest też z naruszeniem równowagi wewnętrznej między elementami organizacji.

<sup>3</sup> *Leksykon wiedzy o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 2006, s. 238-239.

Kryzys przedsiębiorstwa cechuje się zagrożeniem wartości organizacji jako całości: ograniczonym czasem reakcji, niepewnością oceny sytuacji; ryzykiem; pojawieniem się konfliktów i stresem. Każdy kryzys niesie ze sobą nieuniknione zmiany. Zgodnie z nauką o zarządzaniu, kryzys przedsiębiorstwa jest nieuchronną fazą w cyklu życia organizacji, o pozytywnych lub negatywnych skutkach. Rozpatrując kryzys względem otoczenia organizacji (wywierającego pośredni lub bezpośredni wpływ na jej funkcjonowanie), dochodzimy do pojęcia kryzysu ekonomicznego.

**Kryzys ekonomiczny** – to pojęcie określające moment zahamowania procesu wzrostu gospodarczego, regres w rozwoju danego państwa, naruszenie równowagi gospodarczej. Charakteryzuje się znaczącym pogorszeniem sytuacji ekonomicznej wielu firm (działających w danej gospodarce), zmniejszeniem aktywności gospodarczej z jednoczesnym wzrostem bezrobocia, a tym samym spadkiem jakości i poziomu życia społeczeństwa. Kryzys ekonomiczny określamy również mianem kryzysu koniunkturalnego, ponieważ w skali makroekonomicznej kryzys ten rozpatrywany jest jako jedna z faz cyklu koniunkturalnego.

### **Konflikt jako kryzys społeczny**

Konflikt, czyli sytuacja sporna, jest naturalnym zjawiskiem społecznym, który występuje w każdej zbiorowości, w tym także organizacji militarnej. Jego źródłem mogą być różnice poglądów, potrzeb, interesów, obyczajów i przywilejów. *„Konflikt powstaje najczęściej wtedy, gdy pojawia się jakieś cenione przez co najmniej dwie osoby dobro – np. pieniądze, władza, stanowisko w organizacji, prestiż – do którego aspirują strony konfliktu ( jednostki, grupy społeczne, organizacje, narody), a które nie może być w posiadaniu wszystkich pretendentów. Osiągnięcie tego dobra przez jedną ze stron wyklucza możliwości zaspokajania aspiracji pozostałych stron”*<sup>4</sup>.

Potencjalnych źródeł konfliktu w organizacji jest wiele, wynika to z różnorodności i złożoności systemu zachowań pracowników. Ponieważ człowiek jest jednostką aktywną, ocenia wszystko co dzieje się w organizacji przez pryzmat własnego życia i aspiracji. W efekcie dąży do rozwiązań dla niego satysfakcjonujących a nie optymalnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Jednocześnie jednostka ma ograniczoną zdolność działania, co zmusza do podejmowania wyborów między alternatywnymi kierunkami postępowania, a dla ich dokonania posługuje się ocenami wartości. Oceny te mogą spowodować niezadowolenie, rozczarowanie lub frustracje, co może prowadzić do agresji (skierowanej przeciwko osobie lub przedmiotowi), odstępstw od norm i wymagań, które dotychczas były przestrzegane. Możemy wyróżnić kilka rodzajów konfliktów:

- Konflikt wewnętrzny pracownika – wiąże się z wymaganiami stawianymi przed członkiem organizacji. Występuje, gdy wymagania są zbyt duże lub niesprecyzowane.
- Konflikt w grupie – pojawia się na skutek zderzenia w zespole różnych osobowości, odmiennych wartości i poglądów.
- Konflikt w organizacji – jest wynikiem współzawodnictwa zespołów oraz różnic między kierownictwem a załogą.

---

<sup>4</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Warszawa 2000, s. 215.

- Konflikt między organizacjami – wiąże się z konkurencją.

### **Kryzys militarny**

Kryzys militarny określany jest również mianem konfliktu zbrojnego. Według „Słownika z zakresu bezpieczeństwa narodowego”, to sprzeczność powstała między państwami, rozwiązywana za pomocą sił zbrojnych. Kryzysy militarne, zarówno wewnętrzne, jak i międzynarodowe cechuje duża złożoność. Rozgrywają się one na wielu płaszczyznach – państwowej, narodowej, regionalnej, lokalnej lub międzynarodowej. Ze względu na formy i sposoby przemocy zbrojnej do kryzysów militarnych zaliczamy:

- wojnę;
- terroryzm;
- interwencję zbrojną;
- incydent zbrojny;
- przewrót wojskowy;
- blokadę zbrojną;
- demonstrację sił;
- inne formy.

Wśród nich na szczególną uwagę obecnie zasługują wojna i terroryzm, które są jednymi z największych zagrożeń XXI wieku.

Istnieje wiele definicji wojny. Clausewitz twierdził, że jest to „czyn polityczny; dalszy ciąg stosunków politycznych przejawiających się w aktach przemocy, mający na celu zmuszenie przeciwnika do spełnienia naszej woli [...] celem działań wojennych jest obezwdanie wroga, jego rozbicie; doprowadzenie jego sił zbrojnych do stanu, w którym nie będą one zdolne do walki”<sup>5</sup>. Topolski definiuje wojny, jako „przypadki zorganizowanego narzucania własnej woli jednym przez drugich, gdy w grę wchodzi państwo (lub dostateczna grupa ludzi mająca cele polityczne) dążące do realizacji jakichś celów”<sup>6</sup>. Pojęcia wojny nie można jednak zawęzić. Wojna nie jest jedynie czynem politycznym, wojna może być standardem działania pewnych kultur, może być motywowana religijnie, stanowić czyn rytualny itp.

Warto zauważyć, że według Sztokholmskiego Międzynarodowego Instytutu Badań Pokoju każdego roku w wojnach ginie ponad 1000 osób.

### **Terroryzm**

W obecnym wieku praktycznie każdego dnia mamy na świecie do czynienia z aktami terroru, które bezpośrednio lub pośrednio oddziałują również na Polskę, wymiarem identyfikacji tych zagrożeń jest udział Wojska Polskiego w siłach koalicji w Iraku i NATO w Afganistanie.

Słowo terror wywodzi się z łaciny i oznacza grozę, strach. Najczęściej przez terroryzm rozumie się użycie siły lub przemocy przeciwko osobom i własności z pogwałceniem prawa, w celu zastraszenia, wymuszania okupu lub osiągnięcia celów politycz-

<sup>5</sup> B. Balcerowicz, *Siły zbrojne w państwie i stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 2006, s. 112.

<sup>6</sup> J. Olejnik, *Wojna jako przedmiot badań historycznych*, Poznań 1993, s. 9-10.

nych. Z reguły jest to działalność ugrupowań ekstremistycznych, które usiłują zwrócić uwagę świata na głoszone przez nich hasła lub wymusić na rządach państw określone ustępstwa. Dążą do tego za pomocą zabójstw, mordów politycznych, grożenia śmiercią, porywania zakładników, uprowadzania samolotów oraz innymi metodami. Terrorysty bardzo często wybierają cele niestanowiące dużego zagrożenia dla nich samych, jednocześnie powszechnie dostępne. Przyczynia się to do zwiększenia zagrożenia oraz możliwości pojawienia się (w wyniku ataku terrorystycznego) dużej liczby ofiar. W ostatnich latach mamy do czynienia z pojawieniem się terroryzmu niekonwencjonalnego, w tym: chemicznego, biologicznego, nuklearnego oraz informatycznego.

Do najczęstszych celów ataku terrorystycznego zalicza się: duże miasta i aglomeracje miejskie, placówki dyplomatyczne, znane kurorty, porty lotnicze oraz obiekty, w których przebywa duża liczba ludzi.

Do głównych skutków działań terrorystycznych zaliczyć należy bardzo dużą liczbę ofiar śmiertelnych, utrudnianie lub uniemożliwianie uprawiania turystyki oraz zachwianie ekonomiczne gospodarki.

### **Sytuacje kryzysowe w wojsku**

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 kryzysowej. Każdy oficer występujący w roli dowódcy, instruktora i wychowawcy wojskowego powinien w swym codziennym działaniu pamiętać o konieczności możliwie najlepszego przygotowywania do udziału w przyszłej walce zbrojnej zarówno siebie samego, jak i swoich podwładnych. 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. Walka zbrojna odróżnia się od każdego innego działania antagonistycznego zbieżnym, wspólnym występowaniem trzech determinant.

Pierwszą i naczelną determinantą jest akcentowane już zagrożenie - ściślej: zagrożenie życia, przy czym zagrożenie w walce ma wymiar nie tylko indywidualny, gdyż możliwe jest zagrożenie całego pododdziału lub oddziału. Samo zagrożenie, stanowiąc determinantę walki zbrojnej, nie charakteryzuje jeszcze dostatecznie doświadczenia zwanego walką, nie jest specyficzne tylko dla walki zbrojnej, ponieważ również w wielu zawodach istnieje stan zagrożenia. Przykładowo walka z siłami przyrody także niesie ze sobą zagrożenie, gdyż w stanie zagrożenia działa np. ten, kto w czasie sztormu wypływa na morze dla udzielenia komuś pomocy. W stanie zagrożenia działają ekipy lekarskie podczas epidemii, która jest groźna dla wszystkich ludzi. W stanie zagrożenia ratuje się płonące domy itd.

A jednak wspomniane stany zagrożenia różnią się od tych, które występują w walce zbrojnej, ponieważ w tym przypadku charakterystyczne jest występowanie stanu zagrożenia wspólnie z drugą determinantą - istnieniem przeciwnika. Również geneza zagrożenia na polu walki jest inna niż zagrożeń występujących w innych sytuacjach kryzysowych (w warunkach pokoju np. zagrożenia klęsk żywiołowych czy katastrof drogowych). Wynika to bezpośrednio z faktu, że na polu walki istnieje świadomy sprawca zagrożenia - przeciwnik i zagrożenie całkowicie lub w określonym stopniu wywodzi się z jego zamiarów, planów i działania. Staje się ono nawet przedmiotem

pewnej gry i wymaga dużego kunsztu dowódcy, aby ujawnić zagrożenie rzeczywiste, jego intensywność, kierunek działania, rodzaj i zasięg w ramach oceny przeciwnika. Sam fakt istnienia zagrożenia jest jednak stały, skoro tylko istnieje świadomy przeciwnik, którego nie ma w warunkach codziennego życia. Ale jeżeli powstają sytuacje kryzysowe, w których występuje ktoś, kto zagraża życiu (czyli istnieją obie te determinanty wspólnie), sytuacja spełnia znamiona walki zbrojnej.

Wreszcie trzecią determinantą, która jest może mniej stała, bardziej zmienna, ale jednak w każdej walce zbrojnej występuje, jest deformacja norm moralnych. W sytuacji zagrożenia, stresu, niepewności, obawy o własne życie normy moralne mogą się gwałtownie załamać, mimo że istnieją liczne konwencje regulujące prawa konfliktów zbrojnych. Ponadto w czasie działań wojennych, a nawet operacji na rzecz wsparcia pokoju zdarzają się trudności w utrzymaniu właściwych współczesnej cywilizacji postaw w obliczu strachu i widoku ran, i śmierci towarzyszy broni. Naturalny odruch często rewanżu trudno jest powstrzymać, co czyni dowodzenie dużym wyzwaniem i sprawdzianem dla każdego dowódcy w sytuacji ekstremalnej. Wszystko to wpływa na samopoczucie uczestników walki, na ich przeżycia psychiczne i zachowanie się w toku walki. Dodatkowym utrudnieniem jest to, że uczestnicy walki - a szczególnie dowódcy wszystkich szczebli - działają w warunkach deficytu informacji i podejmują decyzje w ograniczonym czasie. Strony walczące usiłują z możliwie najlepszym skutkiem wykorzystać zaskoczenie taktyczne i operacyjne. Warunki walki ulegają z tych powodów ciągłym - nieraz bardzo gwałtownym - zmianom jakościowym i ilościowym.

Wojsko jako organizacja, pod względem wewnętrznych stosunków międzyludzkich, ogólnych zasad funkcjonowania, zależności służbowych, charakteru obowiązków, sposobów wykonywania pracy, stosowania sankcji - jest specyficznym układem społecznym. W układzie tym poczucie odpowiedzialności za czyny i słowa jest i musi być wyjątkowe, zwłaszcza w okresie wojny, kiedy dysponuje w toku jej trwania tym, co dla narodu najdroższe - życiem jego obywateli. Dlatego od dowódców żąda się zdecydowanego działania i śmiałego podejmowania decyzji, co jednak zawsze obarczone jest mniejszym lub większym marginesem ryzyka. Stąd niekiedy występują wahania, które z psychologicznego punktu widzenia dają się łatwo wytłumaczyć. Sytuacje bojowe ulegają szybkim i dynamicznym zmianom, a plan opracowany dzisiaj już jutro może się okazać nieprzydatny, błędny. Matematyczne kalkulacje dotyczące stosunku sił mogą się okazać nieaktualne, jednostronne, a czasami wręcz fałszywe. Ponadto z różnych stron padają sugestywne rady i ponętne propozycje, potrzeba zatem niemałej siły charakteru, aby dowódca mógł spokojnie podjąć decyzję i wydać przemyślany rozkaz bojowy.

Odpowiedzialność spoczywa na wszystkich uczestnikach walki zbrojnej - od szeregowego wykonawcy decyzji do dowódców najwyższych szczebli. Oczywiście zróżnicowany jest ciężar gatunkowy tej odpowiedzialności. Stan psychiczny szeregowca w walce jest odmienny od stanu psychicznego dowódcy plutonu czy kompanii. Czym innym bowiem jest dokładne zrozumienie rozkazu bojowego i staranie się możliwie najlepszego wykonania, a czym innym podejmowanie decyzji, od których zależą losy całych pododdziałów oraz uzbrojenia, sprzętu i zaopatrzenia. Sytuacja kryzysowa jaką jest walka zbrojna pociąga za sobą ogromne tempo działań oraz zmusza żołnierzy do długotrwałego wysiłku fizycznego i psychicznego. Wymaga to od żołnierza determinacji, która musi zostać ukształtowana jeszcze przed rozpoczęciem bezpośredniej walki, pozwalając na skuteczne i konsekwentne działanie. Ukształto-

wanie tej cechy wymaga z kolei wysokiego kunsztu wychowawczego i mistrzostwa psychologicznego od dowódców najniższych szczebli dowodzenia, głównie zaś od dowódców kompanii i plutonów. Nie należy też pomijać, a często wręcz niedoceniać – co jest widoczne w wojsku polskim – roli, jaką spełniają dowódcy drużyn – podoficerowie. Jest to tym ważniejsze, że właśnie oni mają najbliższy kontakt z żołnierzami. Należy zatem zaszczerpić dowódców wszystkich szczebli i żołnierzom wolę wytrwania w walce i zwyciężania a następnie wzmacniać ją sugestywnym słowem i własnym przykładem osobistym. Jest to rzecz trudna, ale wymagana.

Dowódcy plutonu i kompanii potrzebna jest też doskonała znajomość ludzi powierzonych ich komendzie, aby nie dochodziło do rozczarowań, które w sytuacji kryzysowej mogą zakończyć się dramatem. Dlatego obecnie dużą uwagę kładzie się na umiejętności budowania przez dowódcę grupy czy zespołu (ang. Team building). Na podstawie doświadczeń z Iraku można stwierdzić, że od poziomu integracji i umiejętności współdziałania żołnierzy zespołu zadaniowego zależy kształtowanie ich odporność na stres. Działanie w zespole zapewnia poczucie przynależności, a członkowie danej grupy wspierają się wzajemnie w trudnych chwilach.

Pojawia się pytanie, czy grupę żołnierzy działających pod komendą jednego dowódcy można określić mianem zespołu? W literaturze przedmiotu stwierdza się, że zespół jest czymś więcej niż sumą żołnierzy. Od dowódcy zależy czy w jego pododdziale wystąpi proces synergii, a co za tym idzie zwiększenie efektywności działania.

Dowódcy pododdziałów powinni również pamiętać o konieczności przystosowywania żołnierzy do silnych bodźców (tj. oślepiające błyski, ogłuszające eksplozje, przejmujące zimno) będących częścią składową sytuacji kryzysowej jaką jest alka zbrojna. Jest to trudne jednak możliwe częściowo w ramach ćwiczeń z wojskami, przy użyciu środków bojowych i pozoracji pola walki. W tym kontekście ograniczenia ilości tego typu ćwiczeń, jak też liczby środków bojowych negatywnie wpływ na końcowy efekt szkolenia. Od współczesnego dowódcy w sytuacji kryzysowej wymaga się wypracowania takiego modelu działania, który może skutecznie zapobiegać niepotrzebnym niepokojom, wprowadzać ład i racjonalny porządek do precyzyjnych działań ludzi w stanach maksymalnych zagrożeń. W procesie szkolenia i wychowywania żołnierzy w pododdziałach, psychologicznym nakazem staje się potrzeba wypracowania takiego modelu działania, który zminimalizuje niepokój, przyczyni się do wprowadzenia pewnego porządku i ładu, do precyzyjnych działań ludzi w stanach zagrożeń. Sprawa wymaga rzetelnych, a jednocześnie dobrze przemyślanych treningów zróżnicowanych dla każdego rodzaju sił zbrojnych, rodzaju wojsk i służb przeprowadzonych w sposób fachowy przez dowódców. Trening tego rodzaju umożliwia doskonalenie żołnierzy w zasadach użycia sprzętu w warunkach bojowych oraz sprawdzenie kondycji ogniowej uzbrojenia znajdującego się na wyposażeniu pododdziału.

M. Michnowicz opisuje ośrodek szkolenia poligonowego armii USA w Hohenfelds, który został przygotowany do odwzorowywania realiów działania wojsk w Afganistanie i Iraku. Efektywność prowadzonego tam szkolenia wiąże się z dokładnym i szczegółowym zaplanowaniem oraz przygotowaniem wszystkich elementów, które są sprawdzane podczas ćwiczeń. Pół roku przed rozpoczęciem zaplanowanych ćwiczeń, dowódca jednostki przeprowadza rekonesans poligonu, informuje ko-

mentanta ośrodka o poziomie wyszkolenia swojej jednostki i przedstawia elementy, które powinny zostać sprawdzone w trakcie szkolenia. Podaje również główny cel ćwiczeń wraz z zagadnieniami szkoleniowymi. Technicznym przygotowaniem tak zaplanowanego szkolenia zajmuje się kadra ośrodka w Hohenfelds. Nieodłącznym elementem szkolenia są zajęcia dotyczące udzielania pierwszej pomocy na polu walki, a są one prowadzone z wykorzystaniem fantomów stymulujących prace życiowe. Warto wspomnieć, że w omawianym ośrodku ćwiczyli żołnierze polscy przygotowujący się do służby w Afganistanie<sup>7</sup>.

Doświadczenie dowódców w warunkach działań wojennych ma ogromne znaczenie dla sił zbrojnych. Żołnierz chce wierzyć, że dowodzi nim człowiek, który reprezentuje wysoki poziom fachowy, ma cechy osobowości prawdziwego dowódcy frontowego oraz cieszy się wielkim autorytetem moralnym. Ta wiara potrafi zmobilizować żołnierzy i stać się w konsekwencji źródłem ich sukcesów bojowych. Sytuacje takie zdarzały się w ramach realizacji zadań przez żołnierzy polskich w Iraku w czasie IV zmiany.

Wojna doby współczesnej wymaga od dowódców przede wszystkim umiejętności panowania nad „duchem” oddziału i znajomości zasad prowadzenia działań bojowych oraz broni używanej w toczącej się walce. Od dowódców oczekuje się wysokich kwalifikacji fachowych i mistrzostwa w zakresie swojej specjalności wojskowej. Dowódca musi być człowiekiem inteligentnym, by potrafił każdą sytuację umiejętnie wykorzystać do osiągnięcia celu i po mistrzowsku posługiwać się wszystkimi rodzajami współczesnego uzbrojenia. Dowódca musi umieć wyzwolić się od stereotypów prowadzenia walki zbrojnej i wziąć pod uwagę fakt dynamicznego rozwoju środków i sposobów walki. Doświadczenie w radzeniu sobie w sytuacjach kryzysowych (zwłaszcza w walce zbrojnej), jest niezbędne dla współczesnego dowódcy. Powinien on doceniać również doświadczenie swoich żołnierzy, gdyż takim podwładnym wystarczy postawienie zadania bez szczegółowych instrukcji i przydzielenia środków do jego wykonania. W warunkach swobody w zakresie realizowania zamiaru walki swego przełożonego tacy podwładni potrafią zadziwić swoje otoczenie oryginalnością koncepcji i śmiałością pomysłów.

Szczególnej uwadze dowódców pododdziałów należy polecić te okoliczności, które - jak to z doświadczeń wynika - sprzyjają wybuchowi paniki: brak autorytetu przełożonych, niepotrzebne skupianie dużej liczby ludzi i sprzętu, bierność w stanie zagrożenia, zmęczenie trudami wojennymi, niepewność oraz brak orientacji i im podobne. Dążenie do zapobiegania tym zjawiskom za pomocą odpowiednich środków szkoleniowo-wychowawczych jest ważnym obowiązkiem dowódców. Problem sprowadza się do ukształtowania umiejętności opanowania strachu w sytuacjach niebezpiecznych, kiedy to żołnierze będą mieli swobodę działania w stanie uświadomionego zagrożenia i będą pomyślnie wykonywali zadania bojowe.

---

<sup>7</sup> M. Michnowicz, *Stawką realizm*, [w:] „Przegląd Sił Zbrojnych”, nr 1/2007.



## Działania dowódcy pododdziału w sytuacjach kryzysowych - w opiniach badanych

Analiza literatury przedmiotu pozwala twierdzić jednoznacznie, że dowódca pododdziału w sytuacjach kryzysowych staje w obliczu bardzo trudnych wyzwań. Jaka jest więc praktyka zachowań dowódcy pododdziału w sytuacjach kryzysowych?

Badania przeprowadzono od stycznia do maja 2007 roku na terenie Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu oraz instytucji MON. Badania objęły grupę 15 oficerów, którzy brali udział w misjach stabilizacyjnych. Do badań wykorzystano technikę wywiadu<sup>8</sup>.

Przedstawienie pełnych wyników badań nie jest celowe. Warto jednak przedstawić najważniejsze z nich dla zobrazowania działań dowódców w sytuacjach kryzysowych, w opiniach badanych.

W toku przeprowadzonych wywiadów, oficerowie Wojska Polskiego do najczęstszych sytuacji zagrożenia zaliczali epizody z misji pokojowych, zaś w kraju, wynikające z pełnienia codziennych obowiązków służbowych oraz powstałe w wyniku usterek technicznych sprzętu. Oto przykłady najczęściej pojawiających się sytuacji kryzysowych:

Tabela 1. Sytuacje kryzysowe i ich opis

SYTUACJA KRYZYSOWA	OPIS
Bezpośrednie zagrożenie życia – „położenie na ziemi i przykładanie broni do głowy”	„Podczas nocnego patrolu na Wzgórzach Golan w Syrii, w 2000r, zima, blokada na Check Point’cie, wyciągnięcie z samochodu, przeładowanie broni, przyłożenie do skroni, krzyk i nerwowa atmosfera, próby negocjacji, pokazywanie ROE, perswazja – bez skutku. Oczekiwanie do wyjaśnienia, brak znajomości j. angielskiego ze strony wartowników”
Postrzelenie żołnierza podczas pełnienia służby wartowniczej.	„Podczas pełnienia służby oficera dyżurnego, rozległy się przytłumione strzały w okolicy wartowni. Natychmiast przybiegł dowódca warty z meldunkiem o postrzeleniu wartownika”
Zagrożenie z przyczyn technicznych.	Sytuacja kryzysowa powstała na skutek wadliwego sprzętu. Oficerowie Wojska Polskiego opisują następujące przykłady: - „...w połowie lat 90-tych podczas wyjścia okrętu podwodnego na próby postoczniowe. Podczas dużego stanu morza dowódca okrętu rozpoczął proces zanurzania. Niewłaściwy remont zbiornika zanurzania spowodował zbyt szybki spadek okrętu”; - „...samozapłon kolektorów wydechowych w siłowni głównej”; - „Katapultowanie się pilota z SU-22”.
Katastrofa drogowa.	Udział w katastrofie drogowej: „wjechałem bezpośrednio na wypadek drogowy”

Źródło: Praca dyplomowa J. Adamczyk

<sup>8</sup> Badania zostały przeprowadzone przez J. Adamczyk. Pełną prezentację wyników badań zawiera praca dyplomowa autorki.

Prezentowane zachowanie oficerów Wojska Polskiego w sytuacjach kryzysowych zależy od rodzaju zagrożenia, któremu należało stawić czoła. W przypadku zagrożeń wynikających z prowadzenia działań podczas misji pokojowych respondenci radzą: *„żelazna zasada – ZACHOWAĆ SPOKÓJ, żadnych gwałtownych ruchów. Wykonywać wszystkie polecenia bez agresji i nerwów – nie prowokować”* Bardzo przydatna okazuje się znajomość lokalnych języków i obyczajów. W sytuacji, gdy przeciwnik posiada przewagę, dowódca powinien starać się spokojnie wytłumaczyć nieporozumienie, przy okazji powołując się imiennie *„na osoby funkcyjne strony, zajmujące bardzo kluczowe stanowiska, zwłaszcza służb odpowiedzialnych za współpracę np. z UN”*. Badani oficerowie podkreślali, że dowódca musi pamiętać, aby w sytuacjach kryzysowych przestrzegać i postępować według wcześniej ustalonych procedur działania, co zmniejsza poczucie niepewności wśród podwładnych. Szczegółowo opracowane SOP<sup>9</sup> procedury działania zapewniają maksymalną ochronę życia i zdrowia żołnierzy. Jest to ważne nie tylko podczas misji pokojowych, lecz również w sytuacji zagrożenia spowodowanej przez nieprawidłowe pełnienie służby wartowniczej, niesprawny sprzęt czy warunki pogodowe / meteorologiczne. Ujawnia się to zwłaszcza w sytuacjach, gdy dowódca musi działać na ograniczonym przez parametry sprzętu obszarze (np. posterunek, wartownia, okręt, łódź podwodna). Ma również ogromne znaczenie podczas postępowania w razie problemów technicznych samolotów.

Interesujące jest, że wśród oficerów przeważa opinia, że zachowanie podwładnych zależy nie tylko od rodzaju zagrożenia. W dużej mierze jest to składowa indywidualnych cech osobowościowych oraz posiadanego doświadczenia. Postawy żołnierzy są różne *„od spokoju i opanowania, całkowitego zawierzenia dowódcy, poprzez strach, do paniki”*. *„Reakcje są tak indywidualne jak każdy człowiek, niektórzy po prostu blokują się, wpadają w apatię, inni tracą wiarę w rozwiązanie sytuacji, porzucają broń, płaczą. Natomiast część z nich reaguje agresywnie (...), próbują przetrwać za wszelką cenę, nie licząc się z pozostałymi...”*.

W toku przeprowadzonych wywiadów respondenci wymieniali cechy, które, ich zdaniem przydatne są w sytuacji kryzysowej. Dowódca przede wszystkim musi posiadać duże doświadczenie nie tylko w samym dowodzeniu, ale również w służbie poza granicami kraju. Charakteryzować się powinien opanowaniem, które, według respondentów stanowi kluczową cechę efektywnego dowódcy. Ponadto musi posiadać zdolność właściwej oceny sytuacji, a co za tym idzie, zdolność właściwego (trafnego) podejmowania decyzji. Współczesnego dowódcę powinno charakteryzować poczucie pełnej odpowiedzialności za podległych mu żołnierzy, wiara we własne możliwości i racjonalne wykorzystanie posiadanego doświadczenia. *„Dobry dowódca to opanowany, trzeźwo kalkulujący i oceniający sytuację, biorący zawsze pełną odpowiedzialność, ponosząc przy tym wszystkie konsekwencje za potencjalne błędy, a nie poszukujący winnych lub okoliczności łagodzących”*.

Wśród wymaganych kompetencji, które powinny charakteryzować współczesnego dowódcę, badani na pierwszym miejscu stawiają wiedzę. Dowódca *„może pokazać podwładnym, że zna rozwiązanie dla danej sytuacji, bo posiada niezbędne doświadczenie i specjalistyczną wiedzę”*. Bardzo ważną umiejętnością jest

<sup>9</sup> SOP – Standing Operational Procedures – Stałe Procedury Operacyjne.

także zdobywanie autorytetu. Większość oficerów uważa, że najbardziej wartościową umiejętnością dowódcy jest zbudowanie swojego autorytetu na bazie posiadanych doświadczeń. Ich zdaniem, autorytet wynika z takich cech osobowości dowódcy, które przyczyniają się do jego powszechnego uznania, szacunku oraz sukcesów w pracy. Posiadanie autorytetu wśród podwładnych umożliwia oddziaływanie na nich, mobilizowanie do wzmożonego wysiłku.

Respondenci zwrócili uwagę na umiejętność szybkiej kalkulacji i oceny sytuacji kryzysowej oraz zdecydowanie w podejmowaniu decyzji i akcji zmierzającej do zażegnania sytuacji zagrożenia. Ważna jest również umiejętność sprawnego kierowania podległymi żołnierzami oraz zdolność konsolidacji zespołu. Kluczowa, zdaniem oficerów, jest umiejętność efektywnego i ekonomicznego wykorzystania sił własnych oraz środków, przydzielonych do wykonania określonego zadania. Ma to ogromny wpływ na skuteczność działań podejmowanych przez współczesnego dowódcę (zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych).

Kompetentny oficer, jak wynika z badań, jest zdecydowany w działaniu, charakteryzuje się kreatywnością i inicjatywą. Jest odporny na stres, zdyscyplinowany, odpowiedzialny za podległych mu ludzi i sprzęt. Stawia sobie i innym duże wymagania, jest sprawiedliwy w postępowaniu i okazuje szacunek podwładnym. Cechuje się dużymi umiejętnościami taktyczno – operacyjnymi, posiada bogatą wiedzę i doświadczenie. Respondenci zwracali uwagę na to, że *„wszystkie te kompetencje są niezbędne dowódcy, który znalazł się w obliczu sytuacji kryzysowej”*.

## **Podsumowanie**

Wojsko jest organizacją, w której dowódcy często stają wobec różnego rodzaju sytuacji kryzysowych. Potwierdzają to doświadczenia dowódców zaprezentowane w wywiadach, wskazując, iż najczęstszym przykładem sytuacji kryzysowych są zagrożenia życia i zdrowia ludzkiego, awarie sprzętu, zarówno w kontaktach z przeciwnikiem, jak też warunkach pokojowych, np. podczas pełnienia służby wartowniczej. Szeroko jest to opisane w wywiadach, gdzie jako przyczynę podaje się niefrasobliwość i nieumiejętność posługiwania się bronią oraz brak doświadczenia w poradzeniu sobie w danej sytuacji przez przełożonych. Zwraca uwagę fakt, że liczne sytuacje kryzysowe nie wystąpiłyby, przy właściwym przestrzeganiu regulaminów, zdrowym rozsądku i sprawnie działającym sprzęcie.

Respondenci podkreślają zwłaszcza, że podstawowym sposobem radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi jest znajomość i stosowanie procedur działania (SOP – Stałe Procedury Operacyjne). Wobec powyższego, istotna wydaje się konieczność wielokrotnego ćwiczenia procedur oraz umiejscawiania ich w różnym kontekście sytuacji kryzysowych. Respondenci wskazywali, że niezwykle ważne w zażegnaniu sytuacji kryzysowych jest wytrwałe dążenie do celu, maksymalny wysiłek podwładnych, ale również dowódcy.

Warto byłoby więc zastanowić się nad utworzeniem centrum (ośrodka) zbierania doświadczeń z konfliktów zbrojnych na wzór USA CALL (Center of Army Lessons Learned w Fort Leavenworth) ze szczególnym uwzględnieniem postaw dowódców wobec zaistniałych sytuacji kryzysowych, by wykorzystać je w kształceniu i szkoleniu kolejnych pokoleń oficerów Wojska Polskiego.

**LITERATURA**

1. Balcerowicz B., *Sily zbrojne w państwie i stosunkach międzynarodowych*, Scholar, Warszawa 2006
2. Olejnik, *Wojna jako przedmiot badań historycznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adma Mickiewicza, Poznań 1993,
3. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, PWN, Warszawa 2000.
4. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.
5. Wawrzyniak B., *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1984.
6. *Leksykon wiedzy o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2006.
7. *Zapiski irackie. Relacje i wspomnienia uczestników IV zmiany PKW Irak*. Zespół oficerów 11CDKPanc, Żagań 2006