

SŁUŻBA WOJSKOWA

Plk dypl. (s) Zygmunt CZARNOTTA

WPŁYW OCZEKIWAŃ I NADZIEI ŻOŁNIERZY NA ICH DZIAŁANIA BOJOWE

Każdy człowiek oczekuje od życia tego co najlepsze dla niego. Oczekiwania (nadzieje), które się nie spełniają mogą być powodem rozczarowań, frustracji, miernej motywacji i prowadzić do niewłaściwej lub błędnych zachowań w służbie i pracy¹.

Oczekiwania i ich powstawanie

Inaczej, aniżeli w życiu cywilnym, rozpiętość między oczekiwaniem a rzeczywistością w działaniach bojowych może mieć poważny wpływ na postawy (zachowania) żołnierzy.

Oczekiwania są myślowymi antycypacjami a jednocześnie uzmysłowieniem sobie przyszłych (oczekiwanych) wydarzeń. Wpływają one na sposób pojmowania (postrzegania) przez nas świata, na nasze zachowania i odczucia; czy jesteśmy pełni nadziei, bojaźliwi, niepewni, zadowoleni czy rozczarowani².

W wojsku na różnych szczeblach mamy do czynienia z różnymi oczekiwaniami. Oczekiwania (nadzieje) szeregowych żołnierzy koncentrują się na:

¹ W latach 2002–2006 specjalna grupa robocza NATO zajmowała się psychologią działań bojowych. Temat badań brzmiał: „Stres i wsparcie psychologiczne we współczesnych operacjach”. Jeden z podtematów badawczych zajmował się sprawami oczekiwań i ich wpływu na postawy żołnierzy w działaniach. Omawiany temat bazuje na doświadczeniach armii austriackiej, której przedstawiciele brali udział w pracach grupy roboczej. Zob. Ingrid Mayer, Wolfgang Prinz Bakk, *Psychologie des Einsatzes. Die NATO – Arbeitsgruppe*, „Truppendienst” nr 4 z 2010 roku. <http://www.bmlv.gv.at/truppendienst/ausgaben/artikel.php?id=1047> [10.10.2010].

² I. Mayer, op. cit.

- dobrych możliwościach zarobkowania (zapłaty);
 - oczekiwaniu na nowe doświadczenia, wiadomości i wyzwania;
 - dobrej współpracy, koleżeństwie, przyjaźni;
 - interesujących zadaniach, przygodach, urozmaiceniach życia;
 - nowych kontaktach międzyludzkich, poznaniu nowych krajów i ludzi;
 - byciu człowiekiem specjalnej grupy (żołnierzy);
 - pozyskaniu nowych doświadczeń bojowych.
- Dowódcy z kolei liczą na:
- dyscyplinę i posłuszeństwo podwładnych, ich dyspozycyjność;
 - sprawność fizyczną i wytrzymałość;
 - specjalizację i uzyskanie nowych doświadczeń w działaniach.
- Spółeczeństwo z kolei oczekuje na: ochronę i pomoc, poświęcenie i przykładowe działania ze strony żołnierzy.

Podczas wywiadów żołnierze wyjeżdżający na misje zagraniczne zwracają uwagę (poza dobrymi warunkami zarobkowania) na: dobre koleżeństwo (dobry klimat, dobrą współpracę w zespole), nowe doświadczenia (wyzwania i umiejętność sprostania im), interesujące zadania i możliwość poznania świata (nowych krajów, ludzi, obyczajów itp.).

Tym oczekiwaniom przeciwstawiają jednakże też obawy, które sprowadzają się do wątpliwości, czy aby działania nie potoczą się inaczej aniżeli ich nadzieje.

W taki sposób ujawnia się niezwłocznie znaczenie oczekiwań – czy aby się one rzeczywiście ziszcą.

Oczekiwanie rodzą się na podstawie szeregu czynników. Mogą pochodzić z informacji, opowieści kolegów, przyjaciół i przełożonych. Są też efektem gloryfikacji czynów bohaterów wojennych w filmach. Zajmują one przedział między osobistymi korzyściami (dobry zarobek) a wyższymi celami społecznymi (pomoc innym ludziom w potrzebie, niebezpieczeństwie itp.). Część oczekiwań zostanie zmodyfikowanych przez własne doświadczenia i one umożliwią żołnierzom wytrwać i przetrwać w trudnych momentach misji. Jest to ważne w istotnych i trudnych okolicznościach działania. W Kosowie np. dostęp do Internetu był możliwy tylko służbowo³. Nie wolno było opuszczać obozowisk. „Kraj i ludzie” poznawany był tylko z pokładu pojazdów bojowych podczas patroli i przejazdów z jednego miejsca w drugie. Nie było interesujących spotkań, jeśli nie liczyć instytucji opiekuńczych (np. Czerwonego Krzyża). „Interesujące zadania”, stały się nudnymi, monotonnymi czyn-

³ Uczestnicy misji mieli utrudniony kontakt z najbliższymi (kom. aut.).

nościami. „Koleżeństwo” stało się trudnym do zniesienia towarzystwem zamieszkującym jeden kontener (namiot, barak)⁴.

Istotną rolę może odegrać dobre przygotowanie wyjeżdżających na misje żołnierzy w kraju, w którym uświadomić należy oczekującym ich przyszłe obciążenia wynikające z: rozstania z rodziną (najbliższymi) i przyjaciółmi⁵, pobyt w obcym kraju, inną kulturą, innymi warunkami geograficznymi, klimatem, obcymi początkowo przełożonymi i kolegami, nowymi (dotąd) nieznanymi zadaniami itp. Wszystko to się będzie działo w dodatku na obszarze objętym sytuacją kryzysową ze świadomością, że trwać to może wiele miesięcy (nawet dłużej aniżeli wyznaczony czas misji). W ostateczności wszystko zależy od tego, co żołnierzom obiecano, co im eksplikowano⁶ w ramach zajęć informacyjnych i w materiałach albo co implikowano⁷ w czasie werbunku i obchodzenia się z żołnierzami wyznaczonymi do działań poza krajem. Jeżeli nawet obietnice czasami się nie sprawdzą (są niemożliwe do spełnienia) i nie ma wystarczająco czasu i resursów, by usunąć różnicę między oczekiwaniami a realiami, to decydujące znaczenie w podtrzymaniu motywacji i morale żołnierzy mieć będzie (musi) postępowanie przełożonych z żołnierzami i ich rozczarowaniami.

Zdolność obronna i morale bojowe żołnierzy zależy jednakże jeszcze od innych czynników, często bardzo przyziemnych. Zalicza się do nich na przykład: niedostatek snu, złe warunki żywieniowe, kulturowe różnice między żołnierzami i między żołnierzami a miejscową ludnością. Mogą one mieć znaczący wpływ na postawy wyczekujących. Szczególnie trudne są sytuacje nagłe, z którymi się nie liczone. Żołnierze wysłani na misje afrykańskie po zetknięciu się z masakrami ludności cywilnej z trudem znosili napotykaną zdarzenia⁸. Wielu z nich wiele lat nie było w stanie zapomnieć traumatycznych widoków, zwłaszcza dlatego że jako żołnierze pokoju nie mogli interweniować zbrojnie, gdyż mieli prawo tylko do samoobrony. Musieli z rozczarowaniem przyglądać się masowemu gwałtom kobiet i mordom dzieci.

Oznacza to, że współczesny żołnierz musi umieć się szybko adaptować do zmiennych sytuacji. Musi się liczyć z tym, że może się znaleźć nagle w położeniu, którego nie oczekiwał, mimo najlepszego przygotowania w kraju.

⁴ I. Mayer, op. cit.

⁵ Szczególne obciążenia wynikają z rozłąki z rodziną, współmałżonkiem (partnerem), dziećmi.

⁶ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, wyd. XIX, s. 142.

⁷ W. Kopaliński, op. cit. s. 224.

⁸ Chodzi tu o wydarzenia w Rwandzie w 2004 roku, kiedy wymordowano 800 000 do 1 000 000 ludzi.

Rola dowódcy

Zadanie dowódcy polega na tym, by żołnierzy na takie sytuacje (wydarzenia) przygotować, a równocześnie umieć poprowadzić ich do działań w skomplikowanych warunkach. Wymiar obciążeń żołnierza zależy od tego, jak dalece jest on w stanie zaprognozować swój świat (w tym wypadku na oczekujące go zadania). Zdolność obcowania z niepewnością i niemożnością przewidywania oraz ich unikanie, nie należy jednak li tylko od własnego stylu ich pokonywania, ale też od zaufania do dowódcy.

Zaufanie do dowódcy rodzi się w okresie przygotowania do misji zagranicznej. Przy tym postępowanie w sytuacjach nieprzewidywanych i nagłych jest tematem przygotowania także dowódców. I tak podczas przygotowania kolejnych operacji w Afryce, bazując na wcześniejszych doświadczeniach, żołnierzy uczciwie poinformowano, że od momentu budowy obozowisk do rozpoczęcia działań bojowych (w ramach samoobrony) może ich spotkać wszystko: od nagłych zachorowań po ataki dzikich zwierząt i rebeliantów⁹.

Dowódcy muszą zatem dać żołnierzowi odczuć, że wiedzą oni jak należy działać. Zaufanie podwładnych pozyskuje się poprzez informowanie ich o intencjach i celach danej operacji. Dowódca musi być w stanie zakomunikować im swoje oczekiwania. To umacnia spójność jednostki – podtrzymuje ducha zespołu – który sam w sobie jest ważną składową zdolności obronnej (grupy, zespołu, pododdziału).

Rozczarowania – wynik niespełnionych oczekiwań

Służba wojskowa niesie ze sobą częste zmiany sytuacji (położenia) i warunków otoczenia¹⁰. Również misje zagraniczne nie są ze sobą porównywalne. Każda następna różni się od poprzedniej nowymi właściwościami. Może to być powiązane z nowymi zadaniami, zmianami personalnymi i cyklem rotacyjnym. Ponieważ

⁹ I. Mayer, op. cit.

¹⁰ Żołnierz odbywający służbę systemem milicyjnym, który miał za sobą już doświadczenia z misji zagranicznej, został wyznaczony jako technik do misji w Czadzie. Od początku już miał trudności z adaptacją w pododdziale. W cywilu był bowiem zatrudniony na kierowniczym stanowisku, a tutaj został zwykłym „technikiem”. Z upływem czasu zarówno na warunki klimatyczne i nawał pracy poczuł się nadmiernie obciążony obowiązkami i miał niewiele czasu wolnego do swojej dyspozycji. Mimo, iż liczył się z podobnymi warunkami misji w Czadzie, sytuacja go rozczarowała. Jego wydajność i motywacja do dalszej służby spadła do takiego poziomu, że trzeba go było ewakuować do kraju przed zakończeniem misji. I. Mayer, op. cit.

warunki misji podlegają zmianom na bieżąco, nawet posiadane już doświadczenia nie mogą stanowić prognozy dla przyszłych działań i przeżyć z nimi związanych u poszczególnych żołnierzy.

Niespełnione oczekiwania są nieuchronnym fenomenem, których nie daje się uniknąć w karierze wojskowej. Wielu żołnierzy już na początku misji zagranicznej przeżywa rozczarowania stanowiące reakcję na nowe, niezrozumiałe sytuacje życiowe i służbowe. Coś podobnego nie przytrafia się na ogół tylko żołnierzom uczestniczącym w misji po raz pierwszy. Tak więc i „weterani misji” muszą się przy każdej kolejnej rotacji przyzwyczaić do nowych dowódców i towarzyszy broni, do odmiennych organizacyjnych procedur i nowego położenia militarnego. Z reguły takie dostosowanie odbywa się w ciągu kilku tygodni bez większych problemów, Dopiero w drugiej połowie misji wzrasta znaczenie wpływu otoczenia, jeżeli nie odpowiadają one własnym oczekiwaniom. W tej fazie następuje dobre obeznanie się z zadaniami. Jeżeli więc nie pojawią się nowe interesujące zadania, szybko zacznie pojawiać się monotonia w działaniach, która prowadzi do poczucia niedoceniań czy innych reakcji w ubogim w bodźce otoczeniu. Obciążenie, które niesie ze sobą udział w misji zagranicznej często dopiero po dłuższym czasie prowadzi do frustracji i rozczarowania.

W tej fazie „przetwarzania” misji zagranicznej ważną staje się rola dowódcy. Jego postawa i zachowanie mogą zdecydowanie przyczynić się do pokonania obciążeń fizycznych i psychicznych.

Możliwe rozczarowania są pochodną:

- obciążeń w rejonie misji (działania, operacji);
- nudy, rutyny, monotonii (występujących w czasie misji częściej niż nam się wydaje);
- trudności w relacjach podwładnego z przełożonym (przy czym sam przełożony może stanowić rozczarowanie, jeżeli zachowuje się nieludzko, jest ignorantem trudnym we współżyciu, nie docenia podwładnych, jest opieszały, nie potrafi uregulować toku służby, ogranicza czas wolny podwładnym itp.);
- dylematu funkcyjnego (podziału zadań sprzecznego z założeniami, podejmowania nieprzyjemnych decyzji, obciążenia wynikające z ciągłego obowiązku świecenia osobistym przykładem itp.);
- trudności życia obozowego (w miarę czasu trwania działań, koledzy zamieszkujący jedno pomieszczenie stają się dla siebie uciążliwi);
- lekceważenia żołnierzy ze strony lokalnej ludności (traktowanie wrogie);
- problemów rozłąki z partnerem życiowym i osobami bliskimi (małżonkiem, dziećmi, rodzicami itd.)¹¹;

¹¹ Sytuacje tego rodzaju są częstym powodem odesłania żołnierzy do kraju w armii austriackiej. I. Mayer, op. cit.

- zranień i skaleczeń w wypadkach lub atakach terrorystycznych, obciążających wydarzenia innego charakteru (śmierci lub zranienia kolegi, nadużywania alkoholu);
- złego planowania urlopów (o ile się je przewiduje);
- utrudnionych kontaktów z partnerem życiowym, rodziną, bliskimi (za pomocą łączności, Internetu, Skype'a).

Zadania dowódcy w kwestii przeciwdziałania tym zjawiskom są trudne. Musi on swoje postępowanie dobierać stosownie do sytuacji, to jest do reagowania żołnierzy na niespełnione oczekiwania i rozczarowania.

Reakcje żołnierzy na rozczarowania

Każdy człowiek, w tym także noszący mundur wojskowy reaguje różnie na niespełnione oczekiwania (nadzieję). Rozróżnić można dwa typy ludzi rozczarowanych:

1. Żołnierzy, którzy akceptują zaistniałą sytuację i przyjmują rozczarowanie nią jako zło konieczne oraz aktywnie przeciwstawiają się problemowi, którzy z wojskowego punktu widzenia reagują prawidłowo i nie zagrażają wykonaniu zadań;
2. Żołnierzy nie potrafiących dostosować się w warunkach rozczarowania, którzy odmawiają wykonywania zadań i rozkazów oraz dobrowolnie rezygnują z misji zagranicznej jako niespełniającej ich oczekiwań. W następstwie tego są odsyłani do kraju i nader często rezygnują nawet z dalszej służby w wojsku¹². Mamy zatem do czynienia z reakcjami pozytywnymi (adaptacyjnymi) i reakcjami negatywnymi (niedostosowania się).

Adaptacja pozytywna może mieć różne oblicza. W przypadku idealnym żołnierz akceptuje sytuację, czyli niespełnione oczekiwania. Wypadki takie są wynikiem właściwych relacji przełożony – podwładny i pełnego zaufania wzajemnego, zwłaszcza jednak do przełożonego. W takich wypadkach nowe wyzwanie i rozczarowanie przyjmowane jest z humorem (pogodą ducha) według zasady „przegryzania się przez trudności”. Duże znaczenie może mieć postawa „współtowarzyszy niedoli”. Może się jednak zdarzyć, że dowództwo nie jest darzone pełnym zaufaniem, a podwładni przyjmą postawę milczącego pesymizmu. Takie zachowanie nie powinno zrazu wpłynąć na wykonawstwo zadań, przynajmniej w krótkiej perspektywie czasowej. Jednak w tym czasie należy dokładnie rozpoznać zachowa-

¹² I. Mayer, op. cit.

nie (postawy) podwładnych i podjąć niezbędne przeciwdziałania, gdyż utrzymanie takich postaw grozi ostatecznie niewykonaniem obowiązków. Symptomami pesymizmu mogą być depresja i cynizm. Zdarza się jednak, że żołnierze sami aktywnie przeciwdziałają pozbyciu się rozczarowań. Może się to objawić tym, że informują oni przełożonego o problemie, proponują sposób wyjścia z kryzysowej sytuacji lub wręcz żądają interwencji dowódcy. Jeżeli w taki sposób udaje się pokonać rozczarowanie, należy go uznać za pozytywny umożliwiający adaptację żołnierzy do zaistniałych nowych warunków. Jeżeli jednak wystąpią kolejne wypadki rozczarowania, mogą się grupie żołnierzy pojawić konflikty, które staną się przyczyną negatywnych zachowań nie będących kompatybilnymi z oczekiwaniami dowódcy.

Reakcje niedopasowania (negatywne) w wyniku rozczarowania mogą prowadzić do ograniczenia gotowości do działań, które mogą w efekcie skutkować życzeniami przedterminowej ewakuacji żołnierzy do kraju, a nawet rozwiązaniem stosunku służbowego. Odmowa udziału w działaniach, może być przerwana wymuszeniami regulaminowymi, ale wtedy nie należy się spodziewać zaangażowania się niezadowolonych osób w pełne (entuzjastyczne) wykonanie rozkazów. Wybiórczo może nawet wystąpić ze strony rozczarowanych próba przeszkadzania wykonawstwu zadania w postaci świadomego spowodowania niezdolności do służby, na przykład poprzez wstawienie się w stan nietrzeźwości, symulację choroby itp.¹³. W sytuacjach ekstremalnych rozczarowania mogą wyrazić się destrukcyjnym działaniem, jak samookaleczenia (samopostrzelenia się) czy uszkodzenie sprzętu bojowego lub wyposażenia. W sytuacji skrajnej żołnierze mogą rezygnować z dalszej służby wojskowej.

Takie sytuacje wpływają bezwzględnie obciążająco na zdolność bojową wojska użytego w misji zagranicznej. Równocześnie mogą być przyczyną ograniczenia wydajności oraz psychicznych urazów u ludzi.

To, czy zadanie lub określona sytuacja negatywnie (obciążająco) wpłynie na człowieka, zależy także od jego osobowości oraz różnych składowych sytuacji.

¹³ Żołnierz ze względów zdrowotnych musiał być ewakuowany do kraju. Ponieważ spełniał kluczową rolę, a na uzupełnienie z kraju nie można było liczyć, na jego stanowisko wyznaczono innego funkcyjnego. Jego dotychczasowa drużyna nie była z tego powodu zadowolona, gdyż jego nieobecność powodowała dla niej dodatkowe obciążenie obowiązkami wartowniczymi i patrolowymi. Mimo, iż przyrzeczono żołnierzom drużyny, że już żaden jej członków nie będzie oddelegowany do innych zadań, wkrótce zaszła konieczność przeniesienia kolejnego funkcyjnego. Wtedy jeden z pozostałych żołnierzy pododdziału okazał się do tego stopnia rozczarowany postępowaniem przełożonych, że tuż przed kolejnym patroliem ostentacyjnie wstawił się w stan nietrzeźwy, a był on kierowcą bojowego wozu patrolowego. Ukarany dyscyplinarnie został dodatkowo odesłany do kraju jako niedyspozycyjny.

Nowość i przewidywalność bodźców stresogennych decyduje zwykle o tym, jak dalece jakieś „zdarzenie krytyczne” obciążą żołnierza¹⁴. Innymi słowy: najczęściej obciążająco działają bodźce stresowe, jeżeli są one „nowe” to znaczy nie były dotąd spotykane i pojawiają się nieoczekiwanie¹⁵. Zatem im bardziej przygotowanie do misji zagranicznej będzie zbliżone do czekających żołnierzy realiów, tym szybciej wyzbędą się oni stresu i będą w stanie pokonać jego negatywne skutki.

Czynności dowódców w kwestii oczekiwań i rozczarowań

Oczekiwania mają istotny wpływ na gotowość do działań i obciążenia psychiczne żołnierzy. Odpowiedzialność dowódców wszystkich szczebli polega na tym, by brali to pod uwagę i uwzględniali w akcjach. Jest to ważne, ponieważ często przyczyną rozczarowań żołnierzy przypisuje się uchybieniom przełożonych, choć może obiektywnie biorąc leżą one po stronie warunków działania. Dlatego też obowiązkiem dowódcy jest wykrycie zawczasu różnicy między oczekiwaniami a realiami i podjęcie stosownych czynności zapobiegających ich pogłębianiu się.

Skutecznymi czynnościami dowódców w zapobieganiu powstawaniu rozczarowań z powodu niespełnionych oczekiwań mogą być:

- a) wzajemne komunikowanie się;
- b) uczciwe postępowanie (działanie);
- c) budowa zaufania;

¹⁴ Wykonująca marsz kompania zmotoryzowana w misji zagranicznej była świadkiem wybuchu miny, i ciężkiego zranienia dwójki miejscowych dzieci. Liczni żołnierze pododdziału udzielili im na miejscu pierwszej pomocy medycznej. Jeden z żołnierzy oświadczył, że rany dzieci nie zrobiły na nim wrażenia. Potrafił zadziałać bezstresowo i nie poczuł się bezsilny. Uznał to jako efekt dobrego przeszkolenia podczas którego dość często demonstrowano mu zranienia ludzi przez miny i inne ładunki wybuchowe. Stąd widok dzieci z urwanymi kończynami nie zrobił na nim zaskakującego wrażenia na miejscu. Innymi słowy: zdarzenia. Dopiero później, kiedy dzieci znalazły się w szpitalu, a jemu przyszło trzymać butelkę z płynem infuzyjnym „pokonały” go zapachy szpitala – środki dezynfekcji – oraz widok pokrawionych opatrunków. I. Mayer, op. cit.

¹⁵ Autor, jako podchorąży OSArt w Toruniu był świadkiem opowieści wykładowcy taktyki, uczestnika wojny obronnej Polski we wrześniu 1939 roku (dowódcy baterii artylerii), który autorytatywnie stwierdził, że na polu walki szybciej od młodych żołnierzy załamywali się psychicznie weterani, uczestnicy poprzednich wojen. Zwykle wyrażało się to słowami: „O Jezus! W poprzedniej wojnie tego nie było!” Wykładowca był świadkiem takiego zdarzenia po ataku niemieckich bombowców nurkujących Ju 87 (STUKA) na kolumnę maszerującego dywizjonu artylerii o ciągu konnym.

- d) rozwiązywanie wrażliwych tematów (sytuacji);
- e) dopuszczenie do współdecydowania.

Wzajemne komunikowanie się. Aktywne słuchanie ułatwia komunikację wewnątrz jednostki (wojskowej). Dotyczy to zarówno sytuacji formalnych (np. narad sztabowych), jak i nieformalnych (spotkań). Stworzenie bezpiecznego otoczenia, które umożliwi żołnierzom wyrażać swoje poglądy, zachęca do otwartej dyskusji. Dowódca, który takie dyskusje powstrzymuje, szybko się przekonuje, że jego podwładni niekiedy będą się wahać w przekazywaniu mu ważnych informacji. Dokładne wsłuchanie się w poglądy podwładnych może być korzystne dla niego, może mu pomóc w poznaniu wątpliwości (nastrojów) członków podległego mu zespołu i ukierunkować strategię podwyższania motywacji do działań całej jednostki. Ważne jest, by dowódca informował o swoich zamiarach podwładnych, a jeśli sytuacja tego wymaga (lub na to pozwala) przekazywał im wiadomości zakulisowe. W miarę możliwości należy podczas wydawania rozkazów przedstawiać podwładnym aktualne dane o położeniu (sytuacji).

Uczciwe postępowanie (postępowanie fair). Żołnierze szybciej będą tolerować uchybienia w stosunku do ich oczekiwań, jeżeli okaże się że postępowanie względem nich było uczciwe. Na przykład przedłużenie misji będzie lepiej tolerowane, jeżeli dotykać będzie wszystkich jej uczestników (danego kontyngentu) w równym stopniu.

Budowa zaufania. Jeżeli wystąpią uchybienia w stosunku do oczekiwań, może dojść do poderwania zaufania do dowódcy. To z kolei może stać się powodem ujawnienia u żołnierzy reakcji dostosowawczych lub negatywnych w danej sytuacji. Zaufanie może być zbudowane i zachowane, jeżeli dowódcy są dyspozycyjni i osiągalni, kompetencyjni, dotrzymujący obietnic i okazują zaufanie podwładnym. Zwykle takie zaufanie zaczyna się budować z chwilą rozpoczęcia wspólnej służby w jednostce (przygotowującej się do misji zagranicznej)¹⁶.

Rozwiązywanie wrażliwych tematów (sytuacji). Dowódca powinien być gotowy, w każdym pojedynczym przypadku do podejmowania decyzji o formie omówienia (przedstawienia) wrażliwych tematów (zjawisk) jakie mają miejsce w pododdziale, jak np. o konfliktach między żołnierzami w kompanii (plutonie). Nie zawsze znajduje on czas w toku służby na rozstrzygnięcie takich spraw. Nie wolno ich jednak odkładać na dalszy plan. I dlatego niezwłocznie należy podwładnych poinformować o zdarzeniu z zaznaczeniem, że problem zostanie omówiony i rozstrzygnięty w dogodnym terminie. Zdarza się, że dowódcy boją się otwarcie informować o drażliwych zdarzeniach. Obawiają się, że spowodują tym niepokoje wśród

¹⁶ Ale i wtedy mogą pojawić się rysy na zaufaniu, kiedy podwładnemu przedstawi się nierealne informacje o jego karierze, o jego możliwościach służby poza granicami kraju, itp.

podwładnych (w pododdziale) a z drugiej strony mają nadzieję, że może problem się sam rozstrzygnie lub zostanie zapomniany. Ogólnie jednak przeważają korzyści z otwartego obchodzenia się z konfliktami i innymi wrażliwymi tematami (zjawiskami), nawet jeżeli to krótkotrwale doprowadzić może w pododdziale do przejściowych trudności.

Dopuszczenie do współdecydowania. Podejmowanie dokładnych decyzji jest procesem przysparzającym dowódcom niekiedy trudności. Jeżeli jest to możliwe i celowe należy włączać do procesu decyzyjnego podwładnych. Należy jednak przed tem stworzyć taki klimat, by ci bez obawy mogli wyrażać swoje poglądy, stawiając czasami pod znakiem zapytania nawet poglądy dowódcy. Tworzenie się „obozów” („stronnictw”) wewnątrz jednostki wojskowej (swoiste „za” i „przeciw” dowódcy) albo ograniczona przestrzeń humoru czy wątpliwości dotyczące decyzji, są wyraźnymi oznakami tego, że w procesie decyzyjnym popełnione zostały błędy.

Żołnierze mają swoje oczekiwania w stosunku do dowódców oraz służby wojskowej tak w kraju jak i zagranicą. Ponieważ odstępstwa od postaw wyczekiwania mogą wywierać wpływ na gotowość do ponoszenia ciężarów (utrudnień w służbie) przez żołnierzy, jest ważnym dla przełożonego, by był on w stanie rozprawić się tak z oczekiwaniami podwładnych jak i z osobistymi. Rozczarowań wśród żołnierzy nie daje się w pełni uniknąć. Dlatego też dowódcy powinni stworzyć wewnątrz podległej jednostki wojskowej taki klimat, ażeby minimalizować wszelkie konflikty wynikające z niespełnionych oczekiwań (nadziei, marzeń). Stosowne przedsięwzięcia w procesie dowodzenia mogą spowodować efektywne postępowanie w realizacji oczekiwań. Choć i zapewne w tym wypadku błędów nie da się uniknąć. Dobrego dowódcę będzie zatem cechować refleksja nad tym zjawiskiem i wykorzystanie wszelkich dostępnych doświadczeń, by uniknąć rozczarowań wśród podwładnych i stworzyć im warunki do spełnienia oczekiwań w operacjach (misjach) zagranicznych.