

ROZGRONIĆ KONKURENCJĘ

Sprawdzone w boju strategie
dowodzenia, motywowania
i zwyciężania



PAULINA I ROMAN POLKO

WYDANIE 3

onpress

Spis treści

10

WSTĘP.

DLACZEGO WOJSKO?

16

LIDER.

BE, KNOW, DO

BE / 17

Autentyczna osobowość / 20

Kontrola emocji i twardość / 21

Kreatywność / 25

Precyzyjność / 27

Zachowanie hierarchii / 28

Tolerancja / 29

Autodyscyplina / 31

Wykształcenie następcy/zastępcy / 33

KNOW / 34

Planowanie / 34

Strategia / 37

Rozumienie misji / świadomość zagrożeń / 40

Wiedzieć, kto wie / 42

Wiedzieć, z kim się pracuje / 42

DO / 44

DO BOJU! / 48

50

ZESPÓŁ

PRACUJ Z TYMI, KTÓRYCH MASZ / 51

NAUCZ SIĘ NAGRADZAĆ I KARAĆ.

UMIEJ AWANSOWAĆ I ZWALNIAĆ / 54

DYSCYPLINUJ / 61

UCZ LUDZI / 62

UCZ SIĘ OD LUDZI / 64

ZBUDUJ WYDAJNĄ STRUKTURĘ / 66

ZAPLANUJ ROZWÓJ SWOJEGO ZESPOŁU / 68

USTAL KRYTERIA SUKCESU / 69

WSKAŹ ZESPOŁOWI WARTOŚCI / 70

ZADBAJ O SUKCES OSOBISTY LUDZI / 71

DO BOJU! / 72

74

KRYZYS

ZADANIE DLA LUDZI:

słuchaj poleceń. Jeśli naprawdę nie musisz, nie
kwestionuj decyzji przełożonych, akurat gdy
mamy kryzys / 76

ZADANIE DLA ZESPOŁU:

zachowaj jedność. Walcz z zewnętrznym
wrogiem, a nie we własnym gronie.

Spory z kolegami odłóż na lepsze czasy / 77

ZADANIE DLA ZESPOŁU:

to właściwy moment na kreatywność.

Wszak tonący brzytwy się chwyta / 80

ZADANIE DLA ZESPOŁU:

nie traćcie ducha walki / 81

ZADANIE DLA ZESPOŁU:

wyeliminujcie słabe ogniwa / 88

ZADANIE DLA SZEFA:

stań na czele swoich ludzi i bądź odważny
w podejmowaniu decyzji / 89

ZADANIE DLA SZEFA:

nie przeszkadzaj swoim ekspertom / 90

ZADANIE DLA SZEFA:

uchroń zespół od swoich problemów / 91

DO BOJU! / 94

96

ZMIANA

KIEDY SUKCES ZWIASTUJE PORĄŻKĘ / 99

KIEDY ELITA SIĘ STARZEJE / 100

KIEDY ZMIANA JEST CZĘŚCIĄ SUKCESU / 108

KIEDY WARTO SIĘ UCZYĆ

OD TERRORYSTÓW / 113

KIEDY RUTYNA ZABIJA / 113

DO BOJU! / 114

116

DETERMINACJA

I RYZYKO

DETERMINACJA W OBLICZU SILNIEJSZEGO

WROGA / 118

DETERMINACJA W CZASIE PRAWDZIWEJ

WSPÓŁCZESNEJ WOJNY: OPERACJA GROM-U

W IRAKU — MISJA PLATFORMA / 119

GRANICE DETERMINACJI / 124

ANALIZA RYZYKA / 127

GOŁĄB CZY WRÓBEL? / 128

GDY BRAKUJE DETERMINACJI / 131

DO BOJU! / 133

134

KONFLIKT

I WSPÓŁDZIAŁANIA

OPERACJE POŁĄCZONE / 136

TASK FORCES / 138

KAŻDY SOBIE RZEPKĘ SKROBIE / 142

ŹRÓDŁA KONFLIKTÓW / 143

ROZWIĄZYWANIE SPORÓW / 147

DO BOJU! / 150

152

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

ACCOUNTABILITY VERSUS RESPONSIBILITY:

PODZIAŁ ODPOWIEDZIALNOŚCI / 154

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA LUDZI / 159

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA WYNIK / 160

CENA ODPOWIEDZIALNOŚCI / 163

NAUKA ODPOWIEDZIALNOŚCI / 168

AUTENTYCZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ / 173

ZWOLNIENIE Z ODPOWIEDZIALNOŚCI / 178

DO BOJU! / 179

180

KOMUNIKACJA

CO POWIEDZIEĆ / 183

JAK POWIEDZIEĆ.

JAKICH KANAŁÓW KOMUNIKACJI UŻYĆ / 186

KOMU POWIEDZIEĆ / 189

KIEDY POWIEDZIEĆ / 191

JAK SPRAWDZIĆ, CZY ZROZUMIELI / 192

CZEGO SŁUCHAĆ / 194

JAK SŁUCHAĆ / 196

KOGO SŁUCHAĆ / 197

KIEDY SŁUCHAĆ / 198

DO BOJU! / 200

202

NEGOCJACJE

PRZYGOTOWANIE STOŁU / 204

NEGOCJACJE Z PRZECIWNIKIEM / 205

NEGOCJACJE Z PRZEŁOŻONYMI / 210

NEGOCJACJE Z PODWŁADNYMI / 213

NEGOCJACJE Z KOOPERANTAMI / 214

CZY I JAKIE ZASADY OBOWIĄZUJĄ / 217

KRYTERIA WYGRANEJ.

PODWÓJNE ZWYCIĘSTWO? / 220

CO PO NEGOCJACJACH? / 221

DO BOJU! / 222

224

ZWYCIĘSTWO

KRYTERIA ZWYCIĘSTWA / 226

PYRRUSOWE ZWYCIĘSTWO / 229

SKAZANI NA SUKCES / 230

ZWYCIĘZCA Z PRZYPADKU? / 233

DAWID I GOLIAT / 235

WYGRAĆ ZE STRESEM / 238

POKONAĆ EMOCJE / 240

MORALNE ZWYCIĘSTWO / 242

KOMPANIA BOHATERÓW / 244

DO BOJU! / 246

248

RANGER SCHOOL. SZKOŁA LEADERSHIPU W BŁOCIE

RANGERSI: KIM SĄ? / 250

RANGERSI: CO ROBIĄ? / 251

INNE DZIAŁANIA RANGERSÓW / 252

PEŁZAJ, MASZERUJ, BIEGNIJ:

62 DNI W PIEKLE / 253

PEŁZANIE / 255

MARSZ / 258

BIEG / 259

SZKOŁA MOTYWACJI / 260

DO BOJU! / 263

264

POSTSCRIPTUM

268

O AUTORACH

Lider. Be, know, do

W wojsku sytuacja jest banalnie prosta:
jeśli nie widzisz nikogo, kto dowodzi, to
prawdopodobnie go nie ma. Jeśli dowódca
nie potrafi uświadomić swojego istnienia
podwładnym, nie ma mowy nie tylko o tym,
by poszli za nim w ogień, ale nawet by po-
prawnie wykonywali jego proste rozkazy.

Be

W wojsku lider musi przede wszystkim **BYĆ**. To w świecie cywilnym można stale mieć wakaty na stanowiskach kierowniczych bez większego uszczerbku dla funkcjonowania całej instytucji — w armii nawet sama nazwa chwilowego dowódcy (cz.p.o. — czasowo pełniący obowiązki) wskazuje na tymczasowość i nietypowość tej sytuacji. Cywilne określenie „pełniący obowiązki” już nie akcentuje tego, że brak „pełnoprawnego” szefa to stan wyjątkowy.

Hierarchia w armii jest tak konstruowana, że do natychmiastowego przejęcia obowiązków gotowy jest w każdej chwili nie tylko bezpośredni zastępca dowódcy, ale również każdy z podległych mu dowódców oddziałów. Gdy zajdzie tego rodzaju konieczność, każdy taki dowódca obejmuje obowiązki na wakującym etacie. Tym samym musi więc mieć wiedzę i umiejętności do tego potrzebne.

Rozwiązanie to, wprowadzone oczywiście z myślą o stanach tak wyjątkowych jak wojna, kiedy dowódca może w każdej chwili zginąć, a misja musi być kontynuowana, jest ściśle przestrzegane także w czasie pokoju. Nawet gdy dowódca wyjeżdża na urlop, jego zadania — w pełnym ich zakresie — wykonuje wyznaczony na ten okres zastępca.

ATRYBUTY LIDERA

/ Ma osobowość

/ „Chce mu się”, nawet
gdy jest głodny, niewyspany,
wyczerpany i gdy nic nie
układa się po jego myśli

/ Umie zdyscyplinować
samego siebie

/ Wykazuje kreatywność
i inicjatywę w realizacji
zadań, które rozumie

/ Ma zdolność oceny sytuacji
i podejmowania optymalnych
decyzji

/ Jest pewny siebie

/ Jest inteligentny,
co oznacza umiejętność
zarówno znalezienia w nocy
drogi do domu, jak i wycofania
się z błędnych decyzji (ang. *after
action review* – rewizja
podjętych działań)

/ Jest tolerancyjny dla innej
kultury, innej mentalności

Jeśli nie nastąpi formalne zakończenie czasu nieobecności dowódcy (urlop, choroba, oddelegowanie do pełnienia zadań w innym miejscu, wyjazd służbowy itd.), nie ma mowy, by wszedł on do jednostki i zaczął wydawać polecenia zamiast swojego zastępcy. Ten ostatni ma wręcz prawo wyrzucić nieuprawnionego do kierowania zespołem w tym czasie dowódcę poza bramę jednostki. W wojsku bowiem, silniej niż gdziekolwiek indziej, przestrzega się zasady, że dowodzi jedna, wyznaczona i wskazana osoba. Żołnierz, którego jednym z podstawowych praw jest **PRAWO DO BYCIA DOBRZE DOWODZONYM**, przede wszystkim nie może mieć wątpliwości, czyich rozkazów ma słuchać. Dlatego też nikt nie będzie go karał za odmowę wykonywania poleceń czy rozkazów wydawanych przez osoby do tego nieuprawnione.

”

Twardy charakter idący w parze z silnie rozwiniętą osobowością. Siła sugestywna płynąca z duchowej przewagi nad drugimi. Skromne, nie zarozumiałe posługiwanie się tą siłą. Zdolność wzbudzania zapału u podwładnych. Entuzjazm dla pracy i swego zawodu, w sprawach wielkich i małych.

Sztab Główny,

Dowódca. Instrukcja tymczasowa dla niższych dowódców,

Londyn 1946.

Roman Polko:

Dziś generał, wtedy jeszcze pułkownik Jan Kempara, mój były dowódca z Republiki Serbskiej Krajiny (polski kontyngent wojskowy w siłach UNPROFOR-u – ang. *United Nations Protection Force* – Siły Ochronne Organizacji Narodów Zjednoczonych), gdy jechał do żołnierzy, zawsze brał do samochodu kanapki i napoje. Zajeżdżał na posterunek albo do żołnierzy realizujących zadania poza bazą i pytał: „No i jak tu, żołnierzu, się służy?”. A ten, że dobrze, tylko jedzenie kiepskie dają i mało. I wtedy Kempara wyjmował „swoją” kanapkę i oddawał ją żołnierzowi. Narzekanie na jedzenie to żołnierski standard, nietrudno to było przewidzieć.

Podobnie było, gdy przyjechał do mnie na promocję do Niepołomic, gdzie szkoliłem specjalistów m.in. do 25. Brygady Kawalerii Powietrznej, którą Kempara dowodził. Wskazałem mu jednego z najlepszych kaprali. A Kempara do niego: „I ty do mnie idziesz? Świetnie! To żeby ci się dobrze służyło, masz tu nóż” – i wyjął narzędzie z kieszeni munduru. Żołnierz był święcie przekonany, że pułkownik oddał mu swój własny nóż. A Kempara oczywiście zabierał noże na takie spotkania z żołnierzami tak jak kanapki na drogę. Ale wrażenie zrobione na kapralu i motywacja do służby, jaką ten dostał, rozgrzeszały autora tego przedstawienia.

O tym, jak wszechmocny w opinii podwładnych był Jan Kempara, niech świadczy następująca historia: w UNPROFOR odkryłem, że do podległego mi aresztu trafił mój sąsiad, którego znałem od dziecka. Ten, choć mógł próbować negocjować ze mną wcześniejsze wypuszczenie – byliśmy wszak starymi kumplami – obieścił: „Gdyby tylko pułkownik Kempara wiedział, to ja bym tu na pewno nie siedział!”.

Autentyczna osobowość

Tym, co najmocniej kształtuje silnego przywódcę, jest jego osobowość. To coś, z czym trzeba się urodzić, ale również to, co się samemu wypracowuje w trakcie życia, tyle że trudno to nabyć przez proste naśladownictwo. Osobowość albo się ma, albo nie, i żołnierze od razu widzą, czy za siłą dowódcy stoi coś więcej niż tylko piastowane stanowisko.

Osobowości takiej, jaką miał gen. Jan Kempara, nie da się zbudować na siłę. Nie zostaniesz liderem tylko dlatego, że będziesz naśladować innego lidera.

”

I have a dream

(z ang. **mam marzenie**) — wykrzyczał Martin Luther King w 1963 r. do uczestników słynnego marszu na Waszyngton, który to marsz był sprzeciwem wobec dyskryminacji czarnoskórych mieszkańców USA. Poszło za nim 200 tys. osób, a on sam, po wywalczeniu zmian w amerykańskiej konstytucji gwarantujących równość wszystkim obywatelom, otrzymał Pokojową Nagrodę Nobla. **Nie logika, ale emocje inspirują ludzi do działania. Nie biznesplan, ale wizja.**

Roman Polko:

Widziałem kiedyś generała, który chciał się bratać z żołnierzami. Napatrzył się na Amerykanów, którzy wraz z podwładnymi siadali do posiłku i jedli MRE (ang. *meal ready to eat* – liofilizowana żywność gotowa do spożycia). Gdy poszedł na podległą mu stołówkę, zobaczył gar z nieciekawie wyglądającą cieczą, zatkał nos i zażądał: „Kelner, proszę mi tego nalać”. Na nic się zdały protesty i tłumaczenia kelnera. Generał postawił na swoim i zamiast zwykłej zupy dostał talerz zlewek, bo to one właśnie znajdowały się we wspomnianym kotle. I niczego nieświadomy zjadł je na oczach rozbawionych, bo wiedzących, co ich przełożony je, żołnierzy. Był to nie tylko „mało budujący” przykład, ale i kompletna porażka tego generała w oczach jego podwładnych.

Kontrola emocji i twardość

Lider jest potrzebny w sytuacjach kryzysowych, bo wtedy ludzie na niego patrzą, oczekują, że ich przez kryzys przeprowadzi. Jeśli sobie poradzi — utrzyma pozycję. Jeśli nie — po prostu będzie piastował stanowisko do czasu, aż go ktoś nie zwolni.

W czasie kryzysu kluczowe jest kontrolowanie emocji. Jeśli żołnierze zobaczą rozhisteryzowanego dowódcę, który nie potrafi podejmować decyzji, nie uwierzą, że jego rozkazy są

jedynymi słusznymi w danej chwili, i nie będą ich wykonywać „całymi sobą”, ze stuprocentowym zaangażowaniem, najlepiej jak potrafią.

Roman Polko:

Gdy byliśmy ostrzeliwani na posterunku w Bogovolji, nie musiałem krzyczeć — wydawałem polecenia półgłosem, czasem gestem, czasem wzrokiem. Bo oczy moich żołnierzy były wtedy wpatrzone we mnie. Ludzie, gdy się boją, na ogół szukają kogoś, kto za nich pomyśli.

Ale zdarzyło się i tak, że nasz posterunek został ostrzelany w czasie mojej nieobecności. W tym czasie dowodził mój zastępca — sierżant z przydziału, którego „wstawili mi” przełożeni z Polski, tzw. plecaka. Sytuacja go przerosła i wpadł w histerię. Na szczęście miałem na tym posterunku świetnych kaprales — żołnierzy służby zasadniczej, których sam sobie wyszkoliłem. I właśnie jeden z nich, starszy kapral Ziółkowski, dowódca pierwszej drużyny, uznał, że w tej sytuacji to on musi przejąć dowodzenie, więc po prostu zamknął sierżanta plecaka w jego własnym kontenerze mieszkalnym na czas, gdy sam kierował obroną posterunku.

Stąd się bierze samotność lidera. Bo choć otoczony jest ludźmi, to sam podejmuje decyzje i bierze na siebie odpowiedzialność za ich skutki. Gdy się uda, wszyscy go chwala. Gdy poniesie porażkę, większość odwraca się plecami.

”

Twardość polega na: umiejętności powzięcia decyzji i jej konsekwentnym i uporczywym przeprowadzaniu, zwalczaniu przeciwności, nieuleganiu wpływom postronnym, zdolności panowania nad sobą oraz dużej wytrzymałości fizycznej. Nabywa te cechy, nie uciekając przed żadną sytuacją życiową, lecz stawiając jej czoło”.

Sztab Główny,

*Dowódca. Instrukcja tymczasowa dla niższych dowódców,
Londyn 1946.*

W obliczu niebezpieczeństwa najważniejszy jest spokój i kontrolowanie własnych emocji. Wrzask, rzucanie przedmiotami, kopanie mebli nie ułatwiają racjonalnego działania i nie uspokajają podwładnych. Podobnie jak nie buduje autorytetu lidera skarżenie się podwładnym na kłopoty z własnymi przełożonymi. Zbudowana w ten sposób chwilowa płaszczyzna porozumienia czy zjednoczenia, opierająca się na przeświadczeniu o wspólnym prawdziwym wrogu będącym w hierarchii gdzieś tam wyżej, na dłuższą metę nie tylko nie chroni dowódcy przed negatywną oceną podwładnych, ale przede wszystkim nie umacnia jego pozycji. Żołnierze dowiadują się, że w razie konfliktu z górą ich dowódca niczego dla nich nie wywalczy; to sygnał, że prawdziwego lidera muszą szukać gdzie indziej, że trzeba obejść swojego bezpośredniego przełożonego i dotrzeć wyżej.

Roman Polko:

Ludzie nie mogą widzieć, że dowódca sobie nie radzi, że problemy go przerastają. Wielokrotnie zamykałem się w pokoju i waliłem (dosłownie) głową czy pięściami w ścianę – z bezsilności, z obawy, że się nie uda. Ale do ludzi wychodziłem z pewnością siebie, uśmiechem na ustach i zapewnieniem, że nie ma takiej opcji, żeby nam nie wyszło. Wiedziałem, że od tego, w jaki sposób rozmawiam z podwładnymi i patrzę im w oczy, zależy przekonanie moich ludzi, czy warto walczyć, czy może lepiej się poddać.

”

Podwładni oczekują, że na dowódcy zawsze mogą polegać... Żadna z cech nie jest przywiązana do stopnia lub stanowiska dowódcy. Niebezpieczne jest również złudzenie, że są one wrodzone.

Sztab Główny,

*Dowódca. Instrukcja tymczasowa dla niższych dowódców,
Londyn 1946.*

Podwładnych nie obchodzą problemy dowódcy, zwłaszcza te z jego przełożonymi. Dla nich to on jest ostatnim ogniwem. Z nim wiążą wszystkie swoje nadzieje i oczekiwania. Jeżeli dowódca wychodzi przed pluton i mówi żołnierzom: „Musimy zrobić tę głupotę, bo tak każe dowódca batalionu”, to on, a nie dowódca batalionu, wychodzi na głupca.

Roman Polko

Gdy objąłem dowodzenie 2. Kompanią Specjalną w obecnej Jednostce Komandosów, stwierdziłem, że mamy rozkalibrowaną broń, co przekładało się oczywiście na niemożność uzyskania dobrych wyników na strzelnicy. Zameldowałem o tym dowódcy, prosząc o pilną wymianę zużytych AK-47 na nowe karabinki. W odpowiedzi usłyszałem: „Broń jest dobra, to strzelcy są do niczego”. Stanowczo zaprzeczyłem i wyraziłem gotowość przetestowania naszych umiejętności strzeleckich, ale i tak nic nie wskórałem. Wróciłem po odprawie do swoich podwładnych i od razu otrzymałem pytanie, czy i kiedy otrzymamy nowe uzbrojenie. „Nic z tego nie będzie, bo mamy głupiego dowódcę” – odpowiedziałem. Moi ludzie nie skomentowali, ale wyczytałem w ich oczach: „My też”.

Szybko zrozumiałem, że wyplakiwanie się podwładnym na problemy z przełożonymi to błąd. Podwładnych to nie obchodzi: problemy z „górką” to wyłącznie Twój – lidera – problem. Jeśli nie umiesz sobie z tym poradzić, powinieneś odejść. Lider bez siły przebicia pogrąża instytucję, bo nie jest w stanie zapewnić jej normalnego funkcjonowania. Lider, który czeka miesiącami na decyzję przełożonych, zamiast samemu podjąć decyzję i przyjąć na siebie ryzyko z tym związane, niszczy pracę wszystkich, którzy mu podlegają. Ja problem z bronią „załatwiłem”, pożyczając na czas strzelań karabinki z innych pododdziałów, co oczywiście nie było rozwiązaniem, ale pozwoliło ludziom mieć satysfakcję z przetestowania swoich umiejętności.

W późniejszym etapie swojej kariery, dowodząc w Kosowie pierwszą polską misją w NATO, zamiast rozmieścić nasz kontyngent w fabryce gazobetonu, jak nakazano mi w instrukcji napisanej w Sztabie Generalnym, ze względów operacyjnych rozbiliśmy obóz w szczerym polu. I nie skupialiśmy się, jak nam napisano, na patrolowaniu własnego podsektora odpowiedzialności oraz zapewnieniu bezpieczeństwa własnych sił, lecz realizowaliśmy także misje wykraczające poza nasz mandat i polegające m.in. na zwalczaniu zorganizowanej przestępczości.

Także w GROM-ie większość kontaktów zagranicznych realizowałem bez zgody wojskowych przełożonych, bo nie można się było o nią doprosić. Oni musieliby pytać o zgodę ministra obrony narodowej, a to już był dla nich problem. Dlatego nie zaniedbując informowania Sztabu Generalnego o swoich poczynaniach, sam pytałem ministra o zgodę na istotne rozstrzygnięcia związane z funkcjonowaniem jednostki – w tym celu przedstawiałem mu przemyślane i opracowane rozwiązania. Przykładowy raport do Sztabu Generalnego Wojska Polskiego (SG WP) wyglądał tak: „Melduję, że w związku z brakiem decyzji podjąłem następujące decyzje...”.

W 2001 r. Ministerstwo Obrony Narodowej i szef SG WP twierdzili, że Polska nie potrzebuje jednostki antyterrorystycznej, a GROM trzeba zredukować do kilkudziesięciu osób. (Jednostka miała wówczas na etacie ponad 1000 żołnierzy, w rzeczywistości było niewiele ponad 300). Informacja ta została zamieszczona w prasie i czytali ją zarówno GROM-owcy, jak i potencjalni kandydaci na żołnierzy tej jednostki. Mogłem wyjść do ludzi i biadolić: chcą nas zamknąć, w sztabie knują, nie wiem, jak sobie z tym poradzę. Można było się i wspólnie płakać. Tylko jak w takiej sytuacji wymagać od ludzi, by się szkolili, codziennie dawali z siebie 100 proc.? Jak nakłaniać do przychodzenia do firmy nowych, dobrych ludzi z rynku? Ściągać ich z całej Polski do Warszawy? Więc wychodziłem i mówiłem, że to tylko takie gry, że to po to, by zmylić „przeciwnika”, bo przecież my jesteśmy tajni, więc żeby nikt nie wiedział, ilu nas naprawdę jest. Jednocześnie przyjęliśmy zasadę „rób, co możesz, tym, co masz, tam, gdzie jesteś”. Opracowaliśmy nowy statut jednostki, koncepcję wykorzystania w sytuacjach kryzysowych, nawiązaliśmy współdziałanie z jednostkami antyterrorystycznymi policji, morskim oddziałem straży granicznej i opracowaliśmy koncepcję wspólnych działań, zwiększyliśmy zdolności jednostki w zakresie wsparcia regularnych oddziałów wojska podczas ich misji, wystaliśmy pododdział GROM-u do Kosowa w celu wsparcia batalionu polsko-ukraińskiego w zakresie prowadzenia misji specjalnych... Przekonaaliśmy samych siebie, że damy radę. I rzeczywiście się udało.

Kreatywność

Wszyscy liderzy deklarują, że cenią u swoich podwładnych kreatywność. Najczęściej to jedynie słowa — w rzeczywistości najbardziej lubią tych, którzy wykonują polecenia bez zawracania czymkolwiek głowy przełożonym. Z badań prowadzonych w korporacjach wynika, że najszybciej odpadają ci, którzy wyrastają ponad średnią, proponują zmiany, zarzucają szefa pomysłami, czyli odstają „na plus”. Dopiero później eliminuje się tych, którzy wloką się w szarym ogonie, zawalają sprawy, ewidentnie sobie nie radzą, są „na minus”. Ci, którzy są w środku, mogą latami tkwić na tym samym stanowisku i robić to samo bez konieczności rozwijania się czy szukania nowych wyzwania. „Kto przeoczył możliwość, zapatrzywszy się na niemożliwość, jest głupcem” — pisał 200 lat temu w swoim kultowym dziele *O wojnie* Carl von Clausewitz.

Tymczasem w wojsku rutyna zabija. Dosłownie. Patrol prowadzony zawsze tą samą drogą w końcu trafia na minę. Postępowanie według schematów sprawia, że dla przeciwnika nasze działania są przewidywalne, a to prosta droga do klęski. I odwrotnie: działania przez zaskoczenie,

Roman Polko:

Wielokrotnie w Sztapie Generalnym WP słyszałem: „Woj-ska specjalne to takie, które działają niekonwencjonalnie, inaczej niż regularne, bo przecierają szlaki, wychodzą poza procedury, elastycznie reagują na nowe zagrożenia”. Po czym, gdy meldowałem, że GROM nie może np. utrzymywać standardowych rejonów alarmowych, rezerw przewidzianych dla jednostek liniowych i temu podobnych przeżytków typowych dla armii regularnej, to od tych samych ludzi słyszałem: „No co pan?! Przecież musimy działać zgodnie z obowiązującymi procedurami. Wszyscy tak robią, zawsze tak było, więc po co to zmieniać? Niko-mu te procedury nie przeszkadzają, tylko panu”.

Podobnie rzecz się miała ze szkoleniem. Zamiast standardowych strzelań, podczas których dokładnie wiadomo, gdzie i jakie cele się pojawiają, GROM szkolił się w strzelaniach sytuacyjnych, gdzie sytuacja zmieniała się dynamicznie, a „wróg” mógł się pojawić z każdego kierunku. To oczywiście budziło jeszcze większy sprzeciw biurokratów, bo jak to tak z załadowaną bronią obracać się dookoła?! Przecież instrukcja strzelań tego zabrania!

atakowanie i przejmowanie inicjatywy na ogół prowadzą do zwycięstwa. Potwierdzają to statystyki. Na 42 bitwy analizowane przez historyków wojskowości, Trevora i Ernesta Dupuy, aż 38 zwycięstw należało do tych, którzy atakowali, przy czym w 24 przypadkach wygrywali, mimo że dysponowali mniejszymi siłami. Jedynie w czterech sytuacjach wygrywała strona, która została zaatakowana. Nieprzypadkowo za najgroźniejsze wojsko uznaje się nie rozbudowane klasyczne armie, ale siły lekkie, mobilne, korzystające z doświadczeń i strategii partyzanckich, często działające na pograniczu tego, co dziś nazywamy terroryzmem.

Takimi wojownikami byli np. niezwykle groźni średniowieczni Mongołowie. Dumni europejscy rycerze przystępowali do bitwy w pełnej zbroi, pod rozwiniętymi chorągwiami, prowadząc „honorowy” atak frontalny. Mongołowie zaś działali, używając forteli, szukali

sposobów oszukania przeciwnika i złamania jego morale. Stosowali też różne strategie w zależności od konkretnej sytuacji. Do ich najsłynniejszych forteli należały:

Legnica 1241 r. — odurzające dymy, pozorowany odwrót, szwadron śmierci;

Delhi 1398 r. — rozbicie ataku słoni bojowych za pomocą płonących wielbłądów;

Smyrna 1400 r. — atak na galery z rycerską odsieczą deszczem głów obrońców portu;

Ankara 1402 r. — zmiana koryta rzeki.

Przez wiele lat naprawdę byli niezwykłeźeni. Niestandardowe sposoby pokonywania przeszkód prowadzą do tego samego celu co tradycyjne metody. Są środkiem, narzędziem, a nie celem samym w sobie — do pielęgnowania, konserwowania i powielania przez lata w myśl zasady: „Jak coś działa, to po co to próbować zmieniać?”.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/gromk3

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-1811-5

Copyright © Paulina i Roman Polko 2025

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Czego cywil może się nauczyć od żołnierza?

Biznes od lat używa języka rodem z pola bitwy: wojny cenowe, batalie między konkurentami czy walka o udział w rynku są częścią działalności gospodarczej. Jednak armia ma coś więcej do zaproponowania szefom wielkich firm i liderom średnich zespołów niż tylko trafne metafory.

Wojsko jest unikalną — bo prowadzoną w warunkach stresu, ograniczonych informacji i decydowania o ludzkim życiu — szkołą liderów każdego stopnia, od dowódcy kilkusobowej drużyny po dysponującego dywizją generała. Uczy budowania planów i strategii, bez nich bowiem nie można zacząć żadnej wojny. Jednocześnie przygotowuje na niestandardowe działanie, ponieważ nawet najlepszy plan zazwyczaj nie przetrwa w całości pierwszego starcia z wrogiem. Wymusza precyzyjność — wszak saper myli się tylko raz. Jest otwarte na nowe, trudno wyobrażalne wyzwania, dlatego regularnie ćwiczy obronę przed atakiem z kosmosu czy inwazją zombie. Wymaga kreatywności, zwłaszcza wtedy, gdy silniejszego wroga trzeba pokonać mniejszymi siłami własnymi. Kształtuje umiejętność działania zespołowego — wojen nie wygrywają przecież pojedynczy bohaterowie, a kompanie bohaterów. Buduje ducha wspólnoty, który sprawia, że nie porzuca się rannego towarzysza broni na polu bitwy. Umie zmotywować do działania nawet z narażeniem życia, o ile cel jest tego wart.

Brzmi znajomo? Takich liderów potrzeba w Twojej firmie? Sprawdź zatem, jak przenieść doświadczenie zdobywane na polu walki do świata cywilów. **Zapraszamy do lektury!**

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-1811-5



Cena: 69,00 zł