

KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH W WYBRANYCH PAŃSTWACH NATO

SHAPING LEADERSHIP COMPETENCES IN SELECTED NATO STATES

Artur ZIELICHOWSKI

Akademia Wojsk Lądowych

Grzegorz KALICIAK

Akademia Marynarki Wojennej

Abstrakt. Celem artykułu jest prezentacja rozwiązań do kształtowania kompetencji przywódczych wśród kandydatów na oficerów stosowanych w poszczególnych armiach NATO. Wszystkie uczelnie wojskowe w państwach NATO realizują bardzo zbliżone procedury w zakresie szkolenia bojowego przyszłych oficerów, jednakże stosują różne podejścia w celu kształtowania ich jako przywódców. Kompetencje przywódcze dowódców zawsze odgrywały ważną rolę w zapewnieniu przetrwania armiom i państwom. Wydarzenia w dziejach Polski, jak również innych państw, świadczące o randze kompetencji przywódczych jako determinancie zwycięstwa, są niezmiernie liczne. Dlatego też siły zbrojne podejmują różnego rodzaju działania w celu ich nauczania i doskonalenia wśród swoich kadr dowódczych.

Abstract. The authors of the work are trying to show solutions in individual NATO armies used to shape leadership competences among candidates for officers. All military academies in NATO countries follow very similar procedures in the field of combat training of future officers, however, they use different approaches to shape them as leaders. The leadership competences of commanders have always played an important role in ensuring the survival of the army and nations. The number of events in the history of Poland and other countries that prove the rank of leadership competences as a determinant of victory is numerous. Therefore, the armed forces undertake various activities in order to teach and improve them among their commanding cadres

Słowa kluczowe: przywództwo, kształcenie, NATO

Keywords: leadership, education, NATO

Wstęp

Kompetencje przywódcze zawsze odgrywały ważną rolę w zapewnieniu armiom i państwom przetrwania. Wydarzenia w dziejach Polski, jak również innych państw, świadczące o randze kompetencji przywódczych jako determinancie zwycięstwa, są niezmiernie liczne. Dlatego też siły zbrojne podejmują różnego rodzaju działania w celu ich nauczania, doskonalenia wśród swoich kadr dowódczych. Kompetencje przywódcze u przyszłych dowódców we wszystkich państwach NATO są bardzo

zbliżone, niemalże identyczne. Podobnie jak z zasadami sztuki wojennej, każda armia wymienia własne. Jednakże przy porównaniu można stwierdzić, że na skutek zastosowania pojęć posiadających bardzo szerokie znaczenie (celowość, zaskoczenie, zachowanie zdolności bojowej) pozwalające na ich różną interpretację, obejmują te same aspekty, prawidłowości prowadzenia konfliktów zbrojnych (Szulc 2000). Podobnie jest z cechami przywódczymi, zastosowanie synonimów tych samych cech powoduje tylko pozorne różnice (tab. 1).

Tabela 1. Kompetencje przywódcze w wybranych państwach NATO

NATO	Polska	Wielka Brytania	Niemcy	USA
Odwaga	System wartości	Odwaga	Odważny, wierny, sumienny	Przewodzi – buduje zaufanie, przewodzi przykładem
Energia (energiczność / kreatywność)	Zdolność okazywania entuzjazmu, kreatywność	Osobiste zaangażowanie	Profesjonalnie wykwalifikowany, chętny do nauki	Rozwija – kreuje pozytywne środowisko,
Determinacja	Podejmowanie ryzyka zmian i realizacji trudnych zadań,	Lojalność, tworzenie zespołów osiągających cel	Zdyscyplinowany, wierny, sumienny	Osiąga cel / osiąga wyniki
Szacunek	Szacunek dla podwładnego	Szacunek dla innych; dyscyplina (lojalność, zaufanie)	Prawy, sprawiedliwy wobec innych tolerancyjny i otwarty	Rozwija innych, przekazuje informację zwrotną

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (AJP-01(E), 2017, s. 1-14; Majewski 2006, s. 45; FM6-22, 2015, s. 1-4; The Royal Military Academy Sandhurst, 2015, s. 8; A-2600/1, 2017, s. 10)

Wszystkie organizacje wojskowe uwzględniają przywództwo jako jeden z determinantów powodzenia gwarantującego przetrwanie, zwycięstwo. Dlatego też oprócz wprowadzania nowego typu uzbrojenia, intensywnego szkolenia na poligonach i placach ćwiczeń uwzględniają rozwój i kształtowanie przywództwa jako jeden z priorytetów. W Strategii Obronności Rzeczypospolitej Polskiej (Strategia, 2013) możemy przeczytać, że rozwijanie zdolności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej odbywa się poprzez wypracowywanie i wdrożenie doktryn, kształtowanie organizacji, zapewnienie szkolenia, dostarczenie techniki, **kreowanie przywództwa**, dobór personelu, budowanie infrastruktury i osiąganie interoperacyjności.

Bardzo dobry dowódca plutonu czy kompanii może okazać się nieefektywnym, złym dowódcą batalionu czy brygady, a jednocześnie bardzo zły dowódca plutonu okazuje się świetnym oficerem starszym. Dlatego mówiąc o kompetencjach przywódczych, należy rozróżnić szczebel, poziom zarządzania, dowodzenia. Bardzo dobrze obrazuje to przykład cesarza rzymskiego Maksymina Traka (ok. 172-238 n.e.) był

świetnym legionistą, przywódcą w boju, uwielbianym przez żołnierzy za odwagę i siłę. Jednakże data objęcia przez niego w roku 235 n.e. władzy nad cesarstwem rzymskim jest utożsamiana z początkiem tzw. kryzysu III wieku. W konsekwencji swoich błędnych decyzji, braku kompetencji do pełnienia tak wysokiego urzędu, został zabity przez tych samych żołnierzy, którzy trzy lata wcześniej wybrali go cesarzem. Różne szczeble zarządzania i dowodzenia wymagają odmiennego zestawienia kompetencji. W US ARMY występuje pięć kursów rozwijających kompetencje przywódcze dla podoficerów na poszczególnych szczeblach dowodzenia (tab. 2). Podobna sytuacja dotyczy również korpusu oficerskiego. Opisując cechy przywódcze oficerów, nie należy uważać ich jako jednolitą grupę osobową, ponieważ w zależności od miejsca w strukturze organizacji zmienia się znaczenie poszczególnych kompetencji.

Tabela 2. Zestawienie kursów podoficerskich w US ARMY

Lp.	Nazwa (czas trwania)	Poziom dowodzenia
1	WARRIOR LEADER COURSE (30 dni)	sekcja, drużyna
2	ADVANCED LEADER COURSE (90 dni)	drużyna, pluton
3	SENIOR LEADER COURSE (5 tygodni)	pluton, kompania
4	FIRST SERGEANT ACADEMY (I etap- 31 lekcji e-learning, II etap – 3 tygodnie)	kompania
5	US ARMY SERGEANTS MAJOR ACADEMY (10 miesięcy)	od batalionu wwyż

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.goarmy.com (dostęp: 12.02.2018)

Historia konfliktów zbrojnych jest bogata w przykłady, w których to czynnik ludzki (morale, chęć walki, inicjatywa) odgrywał decydującą rolę, negując znaczenie przewagi liczebnej i technologicznej jako gwarancji zwycięstwa. Napoleon i Juliusz Cezar największe zwycięstwa odnosili w bitwach z przeciwnikiem posiadającym przewagę liczebną¹. W liście wysłanym do swojego brata Josepha, Napoleon pisze, że w czasie wojny trzy czwarte to charakter i relacje, a liczebność żołnierzy i materiałów to tylko jedna czwarta (Colson 2015, s. 471-472). Gebhard Blucher twierdzi, że „samo ukazanie się Napoleona na polu bitwy warte było 40 tysięcy żołnierzy” (Nóžko 1993, s. 20).

To przywództwo w znacznej mierze – na wszystkich szczeblach, od kilkuosobowej drużyny do kilkuset tysięcznej armii – jest odpowiedzialne za utrzymanie dyscypliny, motywacji, chęci działania. Pododdziały dobrze dowodzone przez oficerów posiadających kompetencje przywódcze potrafiły wykonać postawione im zadanie nawet w obliczu klęski. Dlatego też w doktrynach i regulaminach normujących funkcjonowanie organizacji wojskowych na całym świecie odnajdujemy odwołania do czynnika ludzkiego, morale, przywództwa.

¹ Por. bitwa pod Munday (45 r. p.n.e.), bitwa pod Austerlitz (1805 r.).

Brytyjska doktryna obronna zawiera dziesięć zasad prowadzenia walki, na drugim miejscu wymieniona jest zasada **maintenanace of morale**, czyli utrzymanie i dbanie o morale (Ministry of Defense 2008). Zasada ta odnosi się bezpośrednio do wpływu, jaki ma przywództwo polityczne i wojskowe. Tę samą zasadę możemy odnaleźć w doktrynie AJP-01(D) (AJP-01 2017, 1-14) obowiązującej w NATO: *maintenance of morale* – dowódca swoim działaniem powinien u podległych żołnierzy wzmacniać ich poczucie własnej wartości, poprzez jednoczenie ich wokół wspólnego, osiągalnego celu działania i wykorzystania efektów pracy zespołowej. Polski Regulamin Działań Wojsk Lądowych odnosi się do **czynnika ludzkiego**, zaliczając go jako jedną z jedenastu zasad walki (Regulamin 2007, s. 19-20). Składowymi czynnika ludzkiego według polskiego regulaminu są przywództwo, morale, inicjatywa, kreatywność, wytrzymałość. W zasadach walki armii Federacji Rosyjskiej odnajdujemy zasadę **rozwijanie czynników moralno-politycznych** (Drumowicz 2012, s. 59). Morale żołnierzy, pododdziału jest bezpośrednio powiązane z jakością i rodzajem przywództwa.

Wzmoczone zainteresowanie kształtowaniem kompetencji przywódczych powstało w momencie zmniejszenia się wielkości sił zbrojnych i zwiększenia znaczenia małych struktur bojowych (Kanarski 2002, s. 132-139). W latach drugiej wojny światowej pododdział wielkości batalionu (średnio ok. 700 żołnierzy) wykonywał zadania samodzielnie w bardzo rzadkich przypadkach, w obecnych konfliktach zbrojnych jest podstawową jednostką bojową wykonującą zadania o znaczeniu operacyjnym, a nawet strategicznym. Przykładem na to mogą być działania Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Afganistanie w latach 2007-2014. W trakcie wykonywania zadań w ramach misji International Security Assistance Force Afganistan poszczególne kompanie (ok. 100 żołnierzy, w tym czterech oficerów, 24 podoficerów), a nawet plutony (25-30 żołnierzy, w tym jeden oficer, czterech podoficerów) działały samodzielnie przez okres kilku miesięcy. Była to sytuacja charakterystyczna dla wszystkich wojsk koalicyjnych w Afganistanie, w której dowódcom niskiego szczebla powierzano dużą odpowiedzialność. Praktyka niespotykana w dotychczasowych konfliktach zbrojnych stała się podstawą funkcjonowania. Taka sytuacja spowodowała powstanie pojęcia **strategiczny kapral**, które jako pierwsze pojawiło się w artykule gen. Charlesa C. Krulaka *Strategiczny kapral: przywództwo w wojnie trzech ulic* (Krulak, 1999). To pojęcie odnosi się bezpośrednio do znaczenia decyzji podejmowanych na najniższych szczeblach i ich wpływu na całość operacji. Artykuł opisuje fikcyjną sytuację, w której znalazł się kapral Hernandez². Autor artykułu analizuje opcje działania kaprala i wskazuje, jak ważne z punktu strategicznego jest jego działanie.

² Kapral jest odpowiedzialny za dystrybucję żywności w mieście leżącym w państwie trzeciego świata ogarniętym konfliktem zbrojnym. W pewnym momencie sytuacja wymyka się spod kontroli, pojawia się uzbrojona lokalna milicja, tłum zaczyna rozkradać żywność, żołnierze są obrzucani kamieniami, a wszystko jest obserwowane przez ekipę filmową znanej stacji informacyjnej.

Otwarcie ognia lub jego zaniechanie może doprowadzić do eskalacji sytuacji, śmierci osób postronnych, a to w konsekwencji może doprowadzić do fiaska całej operacji pokojowej i mieć negatywny wydźwięk na całym świecie³. Artykuł ukazuje, że obecnie bardzo ważne decyzje mogą być i są podejmowane na bardzo niskich szczeblach dowodzenia. Powoduje to konieczność rozwoju i kształtowanie kompetencji przywódczych na wszystkich szczeblach dowodzenia – nie tylko oficerskich, ale i podoficerskich. Przykładem negatywnym opisującym taką sytuację, w której decyzja podjęta na niskim szczeblu dowodzenia miała międzynarodowy rozdzźwięk i szerokie konsekwencje jest ostrzał wioski Nangar Khel 16 sierpnia 2007 r. w Afganistanie przez polskich żołnierzy. Incydent – głośno opisywany w mediach na całym świecie – miał wpływ na dalszy przebieg misji w Afganistanie oraz postrzeganie polskich żołnierzy przez miejscową ludność. Decyzja o otwarciu ognia z moździerzy podjęta na szczeblu plutonu wywołała wiele następstw o międzynarodowym zasięgu.

Przed siłami zbrojnymi, w szczególności państw NATO, pojawiły się nowe wyzwania, w których posłuszeństwo i skrupulatne trzymanie się planu nie może być cechą kadr dowódczych (zarządzających) gwarantującą powodzenie. Każdy oficer w trakcie swojej służby może trafić na stanowisko kierownicze, które będzie wymagało od niego posiadania kompetencji odpowiednich cech przywódczych. To właśnie od posiadania lub deficytu tych kompetencji będzie zależało funkcjonowanie całego zespołu i ich ewentualna porażka lub zwycięstwo. Szczególną rolę w kształtowaniu kompetencji przywódczych zajmują uczelnie wojskowe, to w nich przyszli dowódcy uczą się podstaw dowodzenia oraz przewodzenia.

Leaders Reaction Cours (LRS) – Tor reakcji przywódców (USA, Wielka Brytania, Niemcy)

Ze względu na zmianę charakteru konfliktów zbrojnych, jak wskazano powyżej, bardzo dużego znaczenia nabrały kompetencje przywódcze dowódców najniższych szczebli dowodzenia, takich jak: drużyna, pluton, kompania. Jednym z narzędzi pozwalających na doskonalenie lub nabywanie cech, umiejętności oraz nawyków niezbędnych do sprawnego przewodzenia jest tor reakcji przywódców (*Leaders Reaction Course*). Pomysł toru powstał w dwudziestoleciu międzywojennym w Wielkiej Brytanii jako część trzydniowych egzaminów wstępnych na Królewską Akademię Wojskową w Sandhurst. Nad całością procesu rekrutacji do akademii sprawowała nadzór Rada Rekrutacyjna Armii Królewskiej, egzamin składał się z trzech etapów – sprawdzianu wiedzy, egzaminu z sprawności fizycznej i praktycznego ćwiczenia, którego elementem był tor zadaniowy. Warunkiem dopuszczenia do części praktycznej było zaliczenie pierwszych dwóch części postępowania rekrutacyjnego. Zaliczenie trwającej trzy dni części praktycznej było ostatecznym warunkiem kwalifikacji do akademii.

³ Por. masakra w Srebrenicy i odpowiedzialność żołnierzy holenderskich za wydanie ludności muzułmańskiej w ręce Serbów, <http://www.lex.pl/czytaj/-/artykul/strasburg-skarga-na-zolnierzy-wojsk-pokojowych-w-srebrenicy-niedopuszczalna?refererPlid=5257653> (dostęp: 12.02.2018).

W czasie jej trwania kandydatów podawano ćwiczeniom fizycznym i umysłowym mającym za zadanie sprawdzenie ich potencjału przywódczego, umiejętności klarownego rozumowania, szybkiego podejmowania decyzji, analizowania problemów i ich rozwiązywania, zdolności wypowiedzania się w słowie i w piśmie. Egzamin praktyczny przeprowadzano w Knepp Castel i składał się on z dwóch części. Pierwsza realizowana wewnątrz zamku polegała na rozmowie indywidualnej, dyskusji grupowej na kontrowersyjny temat oraz indywidualnym rozwiązywaniu ekstremalnie ciężkich zadań logicznych. Po zakończeniu tej części kandydatów dzielono na 6-osobowe zespoły, dobierane w taki sposób, by zapewnić różnorodności w zakresie cech charakteru, sprawności psychicznej i fizycznej. Grupy musiały wykonać 12 zadań praktycznych na torze reakcji przywódców, w czasie których rola dowódcy powierzana był kolejnym członkom zespołu. Przykładowe zadania składały się z wprowadzenia w sytuację taktyczną oraz opisanie stanu końcowego bez wskazania sposobu działania, a tylko celu. Przykładowa treść zadania: „Panowie skoczyliście ze spadochronami, wasz dowódca zginął. Musicie zniszczyć budynek z eksperymentalną bronią przeciwnika znajdujący się po drugiej stronie ogrodzenia. Strażnik właśnie przeszedł koło waszej pozycji, wróci za 40 minut. Do czasu powrotu strażnika musicie przejść przez ogrodzenie i zabrać ze sobą skrzynkę z nitrogliceryną, która posłuży do zniszczenia budynku. Skrzynka waży 30 kg i musicie obchodzić się z nią ostrożnie, cała drużyna wraz z wyposażeniem musi przejść przez ogrodzenie. Ogrodzenie jest pod napięciem, dotknięcie drutów spowoduje włączenie alarmu. Czy wszystko jasne, macie dwie minuty na pytania, po tym czasie musicie przystąpić do działania” (Schellhous 1988, s. 5). Po zapoznaniu z zadaniem uczestnik był oceniany nie tylko za wykonanie zadania, ale również za sposób dowodzenia i przewodzenia grupie.

Pomysł stosowania torów reakcji przywódców został z sukcesem zaadaptowany przez SZ USA w roku 1951 i jest stosowany także obecnie w szkole podoficerów i oficerów. Tory zadaniowe stosowane są nie tylko przez USA i Wielką Brytanią, ale również przez takie państwa jak Niemcy, Australię, Kanadę. W zależności od państwa i uczelni, na której tor jest zbudowany, różni się konstrukcją poszczególnych przeszkód oraz stopniem trudności, ale wspólnym mianownikiem dla wszystkich jest przywództwo zorientowane na działanie (*Action Centred Leadership*) (Adari, 2009). Na rysunku 1 przedstawiono konstrukcję toru reakcji przywódczych zbudowanego w Królewskiej Akademii Wojskowej w Sandhurst (Wielka Brytania). Tor składa się z 16 stacji zadaniowych, na każdej z nich grupa i wybrany dowódca muszą wykonać szczegółowo opisane zadanie w określonym czasie.

Głównymi celami stosowania tego rodzaju torów są:

- poprawienie umiejętności przywódczych poprzez stworzenie okazji do uczenia się w czasie praktycznego działania jako dowódca;
- ocenienie uczestnika poprzez obserwację jego cech charakteru i zachowania;
- dostarczenie uczestnikowi informacji zwrotnej dotyczącej posiadanych umiejętności i kompetencji dowódczych;

- umożliwienie uczestnikowi obserwacji mocnych i słabych stron członków zespołu w czasie wykonywania zadań;
- umożliwienie rozwoju jako przywódcy.

Obecnie na świecie występują dwa rodzaje torów zadaniowych – pierwszy rodzaj to tory o bardzo skomplikowanej budowie i o trwałej konstrukcji, wymagające dużych nakładów finansowych (rys. 2 i 3), drugi rodzaj to tory połowe zbudowane głównie z elementów drewnianych na terenach poligonowych (rys. 3 i 4).



Rys. 1. Tor reakcji przywódczych w Królewskiej Akademii Wojskowej w Sandhurst
Źródło: <https://www.army.mod.uk> (dostęp: w dniu 12.02.2018 r.)



Rys. 2. Elementy zadaniowego toru przeszkód w Australian Defence Force Academy
Źródło: <http://www.defence.gov.au> (dostęp: 12.02.2018)

Ze względu na swój charakter tego rodzaju toru zadaniowe są jednorazowym elementem w szkoleniu żołnierzy. Autor nie spotkał się z praktyką kilkukrotnego stosowania tego rodzaju torów w okresie szkolenia. Dlatego też nie występują one w jednostkach wojskowych, w których rotacja żołnierzy jest bardzo mała, a raczej funkcjonują w centrach szkoleniowych i szkołach wojskowych. Głównym celem stawianym w szkoleniu jest ocena działań żołnierza nie pod względem wykonania zadania, a tego, w jaki sposób przewodzi grupie, jak deleguje zadania czy jak radzi sobie pod presją.



Rys. 3. Elementy zadaniowego toru przeszkód Offizieranwärter–Bataillon–Munster

Źródło: Archiwum prywatne autora



Rys. 4. Elementy zadaniowego toru przeszkód w West Point USA

Źródło: Archiwum prywatne autora

W czasie szkolenia na torze zadaniowym szkoleni oceniani są pod względem wielu czynników i żadnym z nich nie jest wykonanie zadania, a tylko droga prowadząca do rozwiązania zadania. Tabela 3 przedstawia kartę ocen stosowaną w ośrodku szkolenia US Army w Grafenwoehre (Niemcy).

Tabela 3. Karta oceny

1. Nazwisko lub numer ćwiczącego						
2. Numer zadania			Numer drużyny/zespołu			
KRYTERIA OCENY						
INICJATYWA		5	Ponad przeciętne	Stawiane rozkazy		
Sprawność fizyczna		4	Poprawnie	Pewność siebie		
Entuzjazm		3	Średnio	Siła, energia, wola działania		
Umiejętność oceny sytuacji		1	Niedostateczne	Umiejętności organizatorskie		
		0	Nie zaobserwowana			
REKONESANS	TAK	NIE		PLANOWANIE	TAK	NIE
Dokonany przez dowodzącego				Plan dokończony		
Rekonesans tylko wzrokowy				Szczegółowy		
Rekonesans wzrokowy z manualnym				Prosty		
WYKORZYSTANIE ŚRODKÓW	TAK	NIE		Wszyscy członkowie poinformowani		
Czas wykorzystany prawidłowo				NADZÓR/ KONTRŁOA	TAK	NIE
Środki wykorzystane prawidłowo				Dobra lokalizacja		
Członkowie zespołu wykorzystani prawidłowo				Przejął dowodzenie od razu		
ODPORNOŚĆ NA STRES	TAK	NIE		Utrzymywał kontrole		
Nie reagował na upływający czas				Motywował drużynę		

Źródło: Archiwum prywatne autora, tł. własne z jęz. angielskiego

Stosowanie torów reakcji przywódców ma już długą historię i należy przypuszczać, że ten sposób szkolenia będzie dalej rozwijany ze względu na korzyści, jakie przynosi. To rozwiązanie pozwala w sposób niskokosztowy sprawdzić predyspozycje szkolonego do radzenia sobie w roli dowódcy w sytuacji problemowej. Wprowadzenie szkolonego w symulowane środowisko pola walki wymaga dużego nakładu środków finansowych (ślepa amunicja, petardy, pojazdy), a jednocześnie nie pozwala na szczegółowe prowadzenie oceny. Tego rodzaju tory, zdaniem autora, należy stosować w pierwszym okresie szkolenia w celu uniknięcia sytuacji, w których szkolony po raz pierwszy musi podejmować decyzję w czasie szkolenia z bronią i amunicją, a jest do tego nieprzygotowany, co może prowadzić do wypadków.

Team building activities – zajęcia budujące zespół (USA, Wielka Brytania)

Działania budujące zespół (ang. *team building activities*) są kolejną techniką stosowaną w armiach zachodnich (USA, Wielka Brytania), pozwalającą na doskonalenie lub nabywanie umiejętności niezbędnych do sprawnego dowodzenia. Można nauczyć żołnierzy wykonywania określonych czynności w czasie natarcia lub obrony, ale jak sprawdzić, czy są oni naprawdę gotowi na bitwę? Trening na poligonach i na strzelniczy przez wiele lat pozostawał jedyną opcją na budowanie i zgrywanie plutonów, drużyn.

US Army wydał w roku 2015 poradnik *Leader's guide to team building* dla młodszej kadry dowódczej dotyczący wagi budowania zespołu, zawierający porady i techniki dotyczące tworzenia zespołu. Koncepcja zabaw i gier integrujących zespół nie jest niczym nowym. W polskiej instrukcji *Gry i zabawy ruchowe* wydanej w 1922 roku przez Wojskowy Instytut Naukowo-Wydawniczy można przeczytać: „A przy tym gry zespołowe wyrabiają człowieka życiowo. Uczą go zrzeszania się, działania łącznego, podporządkowania się prawom gry, uczą szybkiej orientacji oraz zachowania się należytego w powodzeniu i po doznanej porażce. Wdrażają do stawiania interesu partii-drużyny ponad ambicję jednostki. Uczą ją walczyć” (WIN-W 1922, s. 5).

Tworzenie odpowiedniej atmosfery w pracy oraz zbudowanie z pracowników zespołu i poprawa komunikacji już od kilkunastu lat są elementami strategii na odniesienie sukcesu (Bączek, 2011). Istnieje szeroka oferta firm szkoleniowo-doradczych, których jedynym celem jest zbudowanie z pracowników drużyny, która będzie ze sobą współpracować w drodze do osiągnięcia celu. Obecnie jest to bardzo prężnie funkcjonująca branża biznesu oferująca szeroką gamę szkoleń z tego zakresu. Organizacja wojskowa podobnie jak każda inna to wielki zespół, który musi współpracować, aby wygrać. Doświadczenie pokazuje, że żołnierze najchętniej walczą dla innych członków swojego pododdziału, walczą o towarzysza walki. Dlatego tak ważne jest wytworzenie odpowiednich relacji, więzi między nimi (FM 6-22.5, 2009). Budowanie zespołu to ciężka praca, która wymaga cierpliwości, dobrych umiejętności interpersonalnych i zrozumienia dynamiki zespołu. Dobrze funkcjonujące plutony realizują swoje misje na czas, przy mniejszych stratach i łatwiej się je prowadzi. Przyszli dowódcy muszą zdawać sobie sprawę z wagi budowania zespołu, a nie tylko skupiać się na szkoleniu i prawidłowym wykonywaniu określonych czynności na polu walki. Umiejętność budowania zespołu jest jedną z cech dobrego przywódcy. Struktura każdego efektywnego zespołu i lidera opiera się na zaangażowaniu i zaufaniu. Zaangażowanie to motywacja i gotowość do przynależności do zespołu, gotowość niesienia pomocy i poświęcenia życia dla innych. Aby osiągnąć zaufanie i zaangażowanie w zespole, trzeba skupić się na kompetencji, trosce o innych, komunikacji, budowaniu zaangażowania, motywacji do uczestnictwa, nagradzaniu, możliwości uczenia się i rozwoju. Najprostszym sposobem na rozpoczęcie budowania zespołu są wydarzenia sportowe,

zawody, ćwiczenia bojowe. Budowanie zespołu to wykorzystanie różnych rodzajów interakcji mających na celu wzmocnienie relacji społecznych i wyjaśnienie ról członków zespołu, a także rozwiązywanie zadań i problemów interpersonalnych, które wpływają na funkcjonowanie zespołu.

Siły Zbrojne Wielkiej Brytanii – podobnie jak w przypadku toru reakcji przywódczych – są prekursorem w rozwiązaniach szkoleniowych ukierunkowanych na przywództwo. Korpus kadetów⁴ (*Army Cadet Force, ACF*) zrzeszający 39 tys. osób w wieku 9-18 lat skupia się na działaniach o charakterze militarnym, jak również na działalności społecznej. Jego celem przede wszystkim jest inspirowanie młodych ludzi do realizacji wyzwań w celu poznania własnych ograniczeń, stawaniu się bardziej niezależnymi, pewnymi siebie i potrafiącymi sprostać każdemu wyzwaniu. W tym celu korzystają z ćwiczeń mających na celu budowę umiejętności pracy w grupie. W roku 2012 ACF opublikował podręcznik *Leadership Activities and Command Tasks* (tłum. z ang. *Działania Przywódcze i Zadania Dowódcze*), dokument zawiera 52 przykłady gier sprawnościowo-logicznych do stosowania przez instruktorów w czasie zajęć. Publikacja *Developing Leaders – A British Army Guide* (*Developing Leaders*, 2014) podaje również *adventures trening* (tłum. z ang. trening przygodowy) jako bardzo dobry sposób kształtowania cech przywódczych. Budowanie umiejętności podejmowania decyzji w przypadku organizacji wojskowych, obarczone jest dużą odpowiedzialnością w trudnym fizycznie i wymagającym umysłowo środowisku. Celem szkolenia przygodowego jest rozwój przez kontrolowane wyzwania w środowisku i sytuacjach niosących zagrożenie takie jak rafting, skoki spadochronowe, wspinaczka wysokogórska itp. Podręcznik definiuje te zajęcia jako kontrolowane narażenie na ryzyko, w celu rozwoju przywództwa, pracy zespołowej, sprawności fizycznej, a także innych atrybutów i umiejętności niezbędnych dowódcy. Wyjście ze strefy komfortu w testowym środowisku pozwala na poznanie własnych reakcji na stres oraz umiejętności podejmowania decyzji.

Działania, zadania budujące zespół oraz szkolenia przygodowe wykraczają poza standardowy proces funkcjonowania i szkolenia sił zbrojnych, jednakże wpływają na jeden z najważniejszych elementów, jakim jest przywództwo.

Innere Führung – koncepcja przywództwa w Bundeswehrze

Prezentowane poniżej rozwiązania dotyczące Sił Zbrojnych Niemiec są bardzo ciekawe ze względu na inne podejście do pojęcia obywatela i żołnierza. Służba wojskowa w Polsce związana jest z ograniczeniami, które wynikają z przepisów i regulaminów, m.in. zakaz działalności politycznej czy konieczność uzyskania zgody na opuszczenie koszar (zasadnicza służba wojskowa, służba kandydacka).

⁴ W Polsce istnieje podobne rozwiązanie w postaci klas mundurowych, mających na celu przygotowanie do służby w organizacjach podległych pod MON czy MSW.

W Niemczech prawa obywatelskie są nadrzędne do regulaminów czy wewnętrznych przepisów, co ma zdaniem autora bardzo duży wpływ na motywację żołnierzy i dowódców. Po zakończeniu drugiej wojny światowej Siły Zbrojne Republiki Federalnej Niemiec stanęły w obliczu kryzysu związanego z przywództwem w zakresie czerpania wzorców i tradycji. Odwoływanie się do dowódców i dokonań Wehrmachtu stało się nieakceptowalne. Konstytucja nowo powstałego państwa uchwalona w 1949 roku stawiała człowieka w centrum wszystkich działań państwa. Powstała całkowicie nowa ideologia zrywająca ze służebną rolą obywatela w stosunku do państwa. Ta zmiana podejścia miała oczywiście ogromny wpływ na wszystkie dziedziny funkcjonowania państwa, a w szczególności na siły zbrojne. W armii będącej bezpośrednim spadkobiercą „pruskiej dyscypliny”, będącej synonimem rygoru i bezwzględnej posłuszeństwa, zmiana stawiająca w centrum potrzeby jednostki oznaczała całkowitą odmianę. Prawa żołnierza mogły być ograniczone tylko w zakresie niezbędnym do zapewnienia funkcjonowania sił zbrojnych. Funkcjonowanie sił zbrojnych miało opierać się na zasadzie „obywatela w mundurze”, który jednocześnie jest wolnym człowiekiem, dobrym obywatelem i pełnowartościowym żołnierzem. Prawa jednostki miały być traktowane nadrzędnie w stosunku do obowiązku służby. Takie podejście całkowicie negowało stosowanie przymusu i kar jako sposobu na egzekwowanie poleceń i rozkazów. W następstwie nowych regulacji dotyczących funkcjonowania państwa 10 stycznia 1953 roku opracowano projekt obejmujący swoim funkcjonowaniem wszystkie aspekty działalności sił zbrojnych pod nazwą „Innere Führung”. Dosłowne tłumaczenie tych słów to „przywództwo wewnętrzne”. Jednym z czynników wyróżniających ten system od innych jest pozostawianie żołnierzom bardzo dużej swobody w decydowaniu. Już od samego początku kadeci niemieccy, odbywający szkolenie podstawowe⁵ w Offizieranwärter-Bataillon⁶, spotykają się z dużą swobodą nie spotykaną w Wojsku Polskim i US Army. Porządek dnia obowiązujący w batalionie szkolnym w czasie szkolenia podstawowego zakłada czas wolny dla kadetów po zakończeniu zajęć programowych i w weekendy. W Wojsku Polskim porządek dnia⁷ w okresie szkolenia podstawowego trwającego ok. 30 dni pozostawia do dyspozycji żołnierzy jedną godzinę czasu wolnego ciągu dnia (od poniedziałku do soboty), nie mogą oni również opuszczać rejonu koszar bez uzyskania oficjalnej zgody. Kadeci niemieccy mogą swobodnie opuszczać rejon zakwaterowania bez konieczności ubiegania się o przepustkę, uprzednio tylko informując przełożonego

⁵ Szkolenie podstawowe to zunifikowane szkolenie w ramach sił zbrojnych obejmujące naukę podstawowych umiejętności i wiedzę z zakresu taktyki, szkolenia ogniowego oraz regulaminów niezbędną do funkcjonowania w wojsku.

⁶ W wojskach lądowych Niemiec istnieją dwa bataliony szkolne 1 batalion szkolny w Munster 2 batalion szkolny w Hammelburg w których odbywa się pierwsza część szkolenia i przygotowania do służby wojskowej kandydatów na oficerów.

⁷ Dokument określający szczegółowo z rozbiem na 24 godzinny czas przeznaczony na odpoczynek, szkolenie, posiłki, czynności sanitarno higieniczne.

o czasie powrotu i miejscu przebywania. Już od samego początku uczy się kadetów samodzielnego podejmowania decyzji. Tak prozaiczna rzecz jak możliwość samodzielnego opuszczania koszar w czasie trwania szkolenia podstawowego wskazuje na realizację założeń programu „Innere Führung”. Przez pozostawienie możliwości samodecydowania wzmacnia się samodyscyplinę i umiejętność podejmowania słusznych decyzji wśród kadetów. Jak również okazując zaufanie, buduje się relacje na płaszczyźnie koleżeńskej. Szkolenie, w czasie którego wszystkie czynności żołnierza są dokładnie uregulowane i nic nie dzieje się bez polecenia lub zgody przełożonego prowadzi z jednej strony do perfekcyjnego wykonywania nakazanych czynności, ale i jednocześnie braku jakiegokolwiek samodzielności w przypadku braku „nadzorcy”. Wzmacnianie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji jest ściśle związane z dowodzeniem przez zadania będące cechą charakterystyczną dla armii niemieckiej od początków jej funkcjonowania (niem. *Auftragstaktik*)⁸.

Wnioski

Zaprezentowane w artykule techniki oraz narzędzia rozwiązania stosowane w poszczególnych siłach zbrojnych są działaniami celowymi ukierunkowanymi na rozwój pożądanых cech u dowódców wojskowych. Pozwalają również zmierzyć, oczywiście w ograniczonym zakresie (tab. 3), niektóre cechy. Według słów Petera Ferdinanda Druckera⁹ „nie można ulepszyć, czego nie da się zmierzyć”, jakakolwiek próba parametryzacji cech przywódczych jest niezwykle ważna w odniesieniu do oceny podejmowanych przedsięwzięć. Pozostawienie procesu kształtowania cech przywódczych przypadkowi, liczenie na naturalną zdolność ludzi do przewodzenia innym lub założenie, że wykształcą się one na zajęciach taktycznych jest błędne i obarczone ryzykiem porażki. Obecnie w systemie polskiego szkolnictwa wojskowego autory nie mogą wskazać konkretnych rozwiązań, narzędzi, technik stosowanych w celu kształtowania przywództwa. Samo pisanie o kompetencjach w dokumentach doktrynalnych nie wpłynie na ich kształtowanie, dlatego „słowo należy poprzeć czynem”.

⁸ Rodowód tego sposobu dowodzenia sięga początków XIX wieku, gdy podczas wojen napoleońskich Prusy poniosły klęskę. Przeprowadzono wówczas reformę armii pruskiej. „General i feldmarszałek Helmut von Moltke w 1888 roku mówił o przekazywaniu inicjatywy w dowodzeniu i delegowaniu odpowiedzialności dowódcom niższego szczebla. To właśnie wtedy sformułowano koncept *Auftragstaktik*, czyli taktyki zadaniowej. Skuteczność dowodzenia przez cele udowodniła armia niemiecka podczas drugiej wojny światowej, przynajmniej w pierwszej fazie konfliktu. Już po wojnie ta idea została zaimplementowana do biznesu, przemysłu i szeroko pojętego zarządzania zasobami”. – gen. dyw. Rajmund T. Andrzejczak, dowódca 12 Dywizji Zmechanizowanej, Polska Zbrojna nr 1 stycznia 2018 r.

⁹ Peter Ferdinand Drucker (ur. 19 listopada 1909 w Wiedniu, zm. 11 listopada 2005 w Claremont) – ekspert ds. zarządzania, wykładowca akademicki, badacz procesów organizacji i zarządzania w korporacjach oraz organizacjach non-profit. Uważany za jednego z najwybitniejszych myślicieli i teoretyków zarządzania XX wieku.

Wprowadzenie zaprezentowanych w artykule technik i narzędzi (tor kompetencji przywódczych, *team building activates*, *adventures trening*, motywacja wewnętrzna) może okazać się wartością dodatnią w kształceniu przyszłych kadr dowódczych dla Wojska Polskiego.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADARI, J., 2009. *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wolters Kluwer.
- [2] AJP-01(E) Allied Joint Doctrine, 2017, NATO Standardization Agency.
- [3] BĄCZEK, J., 2011. *Psychologia eventów*, Wyd. Stageman Polska, Warszawa.
- [4] COLSON B., 2015. *Napoleon on war*, Oxford University Press.
- [5] *Developing Leaders – A British Army Guide*, 2014. Director General Leadership, Royal Academy Sandhurst.
- [6] Dorset ACE, Leadership Activities and Command Tasks, <https://armycadets.com/county/dorset-acf/>.
- [7] DRUMOWICZ, S., 2012. Aktualność klasycznych zasad walki Clausewitza we współczesnej sztuce wojennej, *Obronność – Zeszyt Naukowe WZiD*, nr 1/2012, AON.
- [8] FM 6-22.5, 2009. *Combat and operational stress control manual for leaders and soldiers*, Headquarters Department of the Army, Washington.
- [9] KRULAK, CH. C., 1999. *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*, Marines Magazine.
- [10] *Gry i zabawy ruchowe*, 1922. Warszawa Wojskowy Instytut Naukowo-Wydawniczy.
- [11] Joint Doctrine Publication 0-01, 2008. British Defense Doctrine, The Development, Concepts and Doctrine Centre, Ministry of Defense.
- [12] KANARSKI, L., 2002. *Przywództwo w działaniach połączonych*, [w:] *Działania (operacyjne) połączone. Materiały z konferencji naukowej*, Warszawa.
- [13] NÓŻKO, K., 1993. *Maksymy, sentencje i myśli refleksyjne*, Warszawa.
- [14] *Regulamin Działań Wojsk Lądowych*, Warszawa 2007.
- [15] SCHELLHOU, R., 1988. *Completion rates at the squadron officer school project x facility*, Air Command and Staff Collage, Maxwell AFB Alabama.
- [16] *Strategia Obronności Rzeczypospolitej Polskiej*, 2009. MON,
- [17] *Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, Warszawa 2013.
- [18] SZULC, B., 2000. *Dylematy epistemologiczne i metodologiczne teorii sztuki wojennej*, [w:] red.: M. Krauze, B. Szulc, *Sztuka wojenna. Konteksty teoretyczne i praktyczne*, Toruń.