R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
DANES PICTA .COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA KONCEPCJI PRZYWÓDZTWA NATO W WOJSKACH LĄDOWYCH RP p.k. „PRW–2”

Praca naukowo-badawcza

61066

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/4639
004639-001-0

Nr ewid. ... II
Akademii Obrony Narodowej

PNR

WARSZAWA **2000**

Inches Centimetres
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Colour Chart #13
DANES PICTA .COM

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 61066
II
Akademii Obrony Narodowej

MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA KONCEPCJI PRZYWÓDZTWA NATO W WOJSKACH LĄDOWYCH RP

(analiza dokumentów formalnych)

pk. PRW-2

Zespół autorski:

Płk prof. dr hab. Bogdan SZULC – kierownik

Płk dr Jan KNETKI

Ppłk dr Zbigniew MAZUREK

Kpt. dypl. Jacek JONIAK

5/4639

Warszawa **2000**

Spis treści

WSTĘP 3

1. OGÓLNE ZAŁOŻENIA PRZYWÓDZTWA W ARMII 7

2. PRZYWÓDCA I PRZYWÓDZTWO 12

3. LUDZKI WYMIAR PRZYWÓDZTWA..... 21

4. UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDZTWA BEZPOŚREDNIEGO 26

5. DZIAŁANIA PRZYWÓDZTWA BEZPOŚREDNIEGO 31

6. PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE..... 40

7. PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE..... 45

LITERATURA UZUPEŁNIAJĄCA 51

Recenzent: płk prof. dr hab. Adam TOMASZEWSKI

Redakcja techniczna, skład i grafika komputerowa:

płk Henryk GIZIŃSKI

mgr Grażyna GÓRSKA-CADER

Grażyna BEREDA

WSTĘP

Siły zbrojne państwa (każdego państwa) mogą spełniać wiele funkcji. Nie ulega jednak wątpliwości, że główną ich funkcją będzie walka zbrojna. Do tego są wszyscy żołnierze przygotowani, to jest istota ich bytu. Specyfika sił zbrojnych, w kontekście tej najważniejszej funkcji, stanowi, iż działanie podmiotów walki jest niezwykle skomplikowane, wieloaspektowe, wymagające właściwych relacji w zakresie wzajemnego komunikowania.

Walkę zbrojną prowadzą zawsze dwie przeciwstawne strony, właściwie zorganizowane i wyposażone. Można wymienić szereg wskaźników wpływających na to, że jedna ze stron zwycięża, inna ponosi porażkę.

Sądzimy, iż jednym z podstawowych wskaźników determinujących skuteczne działanie w walce jest proces kierowania i zarządzania poszczególnymi elementami walczących stron. Proces ten – w najogólniejszym rozumieniu – ujmuje się w wojsku jako dowodzenie. Ta – szczególna dla każdej armii – kategoria ma szeroką literaturę i różnie uzasadniane teorie. Było ono, i jest nadal różnie pojmowane i traktowane. Nie ulega jednak wątpliwości, iż zasadniczym ogniwem w procesie dowodzenia jest człowiek – żołnierz.

Żołnierz w strukturach sił zbrojnych jest podwładnym lub przełożonym czyli dowodzi lub jest dowodzonym. Żołnierze pełniący jakiekolwiek funkcje są jednocześnie przełożonymi (dowódcami) i podwładnymi (dowodzonymi). Dowodzenie jest procesem obejmującym wszystkich żołnierzy. Dotyczy zatem wieloaspektowych relacji międzyludzkich. Ta teza była w polskim systemie dowodzenia raczej bagatelizowana. Te, międzyludzkie relacje traktowano raczej jako coś oczywistego, coś co istnieje ale nie wymaga specjalnych oddziaływań. Uważano, i dalej takie sądy przeważają, iż najważniejsze są procedury. Wyznaczniki proceduralne dowodzenia stanowiły wartość zasadniczą oceny jego sprawności. Sferę nieproceduralnych wyznaczników

dowodzenia traktowano bądź jako czynniki niewymierne bądź też ujmowano (w różnych jednak kontekstach) w obszarze „morale" lub tzw. „nastrojów" albo „stosunków międzyludzkich". Tymczasem w państwach demokracji zachodnich kwestie relacji międzyludzkich stanowiły przedmiot intensywnych badań w obszarze kierowania i zarządzania. Formalnie już po drugiej wojnie światowej zaczęto ujmować przywództwo jako wyznacznik sprawnego działania.

Współcześnie, w większości armii, szczególnie armii państw NATO, przywództwo stanowi nieodłączny element dowodzenia w każdym obszarze funkcjonowania armii. Kwestie z tym związane znajdują odzwierciedlenie, zarówno w dokumentach formalnych jak i w procesach szkoleniowych. Są one różnie rozumiane i traktowane. Bez względu jednak na tę różnorodność, przywództwo jest elementem zasadniczym w funkcjonowaniu współczesnych armii.

W polskich siłach zbrojnych również podejmowano badania nad problem przywództwa. Nasiliły się one po 1992 roku i owocowały kilkoma opracowaniami (Borkowski, Kanarski, Szulc) dającymi pewne podstawy do wypracowania przekonującej formuły przywództwa oraz swoistym poradnikiem (Kanarski, Borkowski) dla młodszych dowódców.

Dotychczasowe analizy problemu pozwalają zauważyć, iż dominujące w siłach zbrojnych NATO są podejścia armii USA.

Mając już ogląd i wystarczające dane co do teorii problemu oraz rozumienia go i traktowania w różnych armiach państw Sojuszu Północnoatlantyckiego w Wydziale Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej podjęto działania mające na celu opracowanie podręcznika pomocnego dla wszystkich dowódców sił zbrojnych, a szczególnie dowódców wojsk lądowych w zakresie przywództwa.

Prace zaplanowano w 3 etapach.

W etapie pierwszym zamierzono dokonać analizy zasadniczego dokumentu formalnego armii USA. W drugim etapie (przełom lat 2000-2001) zaproponować zasadniczą treść oraz układ podręcznika i poddać go pełnej

weryfikacji w uczelniach wojskowych oraz wojskach. W trzecim zaś przedstawić (po weryfikacji) gotowe dzieło, jako materiał zasadniczy dla kształtowania przywództwa w siłach zbrojnych.

Niniejsze opracowanie stanowi efekt pierwszego etapu prac, w którym zasadniczym celem uczyniono dokonanie szczegółowej analizy formalnych dokumentów armii USA i wyodrębnienie tych elementów, które stanowić mogą części polskiego ujęcia przywództwa w siłach zbrojnych.

Początkowo zamierzano poddać analizie szereg różnych dokumentów traktujących o przywództwie w armii USA. Warto je tu wymienić choćby ze względu na dostrzeganie rangi jaką przypisuje się przywództwu w tej armii:

(1) Doradztwo (FM 22-101);

(2) Rozwijanie zespołów żołnierskich (FM 22-102);

(3) Przywództwo i dowodzenie na wysokich szczeblach (FM 22-103);

(4) Przywództwo wykonawcze (DAPam 600-800);

(5) Przywództwo (FM 22-100).

Obok tych, głównych w swej istocie, wydawnictw w armii tej funkcjonowały (funkcjonują) również publikacje uzupełniające (szczegółowe). Do nich między innymi zaliczamy: poradnik dla przywódców dotyczący doktryny i szkolenia (AR 600-100); model rozwoju przywódcy wojskowego DAPam 350-58); kryteria kwalifikacji i programy kierowania rozwojem i karierą oficerów (DAPam 600-3) i wiele innych.

Po rozpoczęciu prac analitycznych, w wojskach lądowych armii USA (sierpień 1999 roku) wydano nową edycję doktryny (regulaminu, podręcznika) przywództwa – FM 22-100, która ujęła całościowo wszelkie kwestie zawarte w innych wydawnictwach (wymienionych w p. 1–5). Należało zatem zmienić podejście i dokonać analizy tego wydawnictwa. Analiza ta jest przedmiotem zasadniczym niniejszego opracowania.

W aspekcie poczynionych prac nietypowy będzie układ pracy, w której poszczególne rozdziały odpowiadają rozdziałom FM 22-100. Każdy rozdział zatem prezentuje zasadnicze elementy przeprowadzonej analizy. Mając na uwadze to, że wielu ewentualnych czytelników będzie dążyć do właściwych

porównań z oryginałem FM 22-100, uzupełnieniem każdego rozdziału będzie oryginalny tekst w tłumaczeniu zespołu autorskiego i układzie odpowiadającym wydawnictwu Dowództwa Wojsk Lądowych USA. Dlatego też, w całości opracowania, będą dwie różne numeracje stron. Jedna dotyczyć będzie tekstu autorskiego (numeracja jednoczłonowa), druga numeracja – dwuczłonowa, dotyczyć będzie tłumaczenia tekstu oryginalnego według poszczególnych rozdziałów.

Zespół Autorski jest przekonany, że publikacja tłumaczenia oryginału wydawnictwa wraz z prezentowaną analizą będzie nie tylko materiałem wyjściowym do przedstawienia propozycji podręcznikowego ujęcia całości kwestii przywództwa ale także ciekawym materiałem pomocniczym dla studiów w zakresie zarządzania i dowodzenia wojskami.

TEKST TŁUMACZENIA
CZĘŚCI WSTĘPNEJ FM 22–100

FM 22 - 100

PRZYWÓDZTWO W WOJSKU

BYĆ, UMIEĆ, ROBIĆ

Sierpień 1999



DOWÓDZTWO WOJSK LĄDOWYCH

STANY ZJEDNOCZONE AMERYKI PÓŁNOCNEJ

SPIS TREŚCI

		Strona:
Wstęp		v
CZĘŚĆ I:	**PRZYWÓDCA, PRZYWÓDZTWO I WYMIAR LUDZKI**	1-1
ROZDZIAŁ 1	**OGÓLNE ZAŁOŻENIA PRZYWÓDZTWA W WOJSKU**	1-3
	Przywództwo	1-5
	BYĆ, UMIEĆ, ROBIĆ	1-7
	Poziomy przywództwa	1-12
	Przywódcy przywódców	1-15
	Przywództwo a dowodzenie	1-17
	Podwładni	1-17
	Doskonałość	1-20
	Podsumowanie	1-23
ROZDZIAŁ 2	**PRZYWÓDCA I PRZYWÓDZTWO: KIM PRZYWÓDCA MUSI BYĆ, CO MUSI UMIEĆ I CO MUSI ROBIĆ**	2-1
Sekcja I	CHARAKTER: KIM PRZYWÓDCA MUSI BYĆ	2-1
	Wojskowe wartości	2-2
	Cechy przywódcy	2-11
	Skupienie się na charakterze	2-21
Sekcja II	KOMPETENCJA: CO PRZYWÓDCA MUSI UMIEĆ	2-27
Sekcja III	PRZYWÓDZTWO: CO PRZYWÓDCA MUSI ROBIĆ	2-29
	Wywieranie wpływu	2-29
	Prowadzenie działań zorganizowanych	2-30
	Doskonalenie	2-30
	Podsumowanie	2-31
ROZDZIAŁ 3	**WYMIAR LUDZKI**	3-1
	Ludzie, zespół i instytucja	3-1
	Stres walki	3-6

Presja zachodzących zmian 3-9
Klimat i kultura 3-12
Style przywództwa 3-16
Zamierzone i niezamierzone konsekwencje 3-19
Podsumowanie 3-21

CZĘŚĆ II: PRZYWÓDZTWO BEZPOŚREDNIE 4-1

ROZDZIAŁ 4 UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDZTWA BEZPOŚREDNIEGO 4-2
Umiejętności interpersonalne 4-2
Umiejętności koncepcyjne 4-6
Umiejętności techniczne 4-12
Umiejętności taktyczne 4-13
Podsumowanie 4-15

ROZDZIAŁ 5 DZIAŁANIA PRZYWÓDZTWA BEZPOŚREDNIEGO .. 5-1
Działania wywierające wpływ 5-1
Działania zorganizowane 5-8
Działania doskonalące 5-15
Podsumowanie 5-30

CZĘŚĆ III: PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE I STRATEGICZNE 6-1

ROZDZIAŁ 6 PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE 6-1
Sekcja I CZYM ZAJMUJE SIĘ KIEROWANIE ORGANIZACJAMI – UMIEJĘTNOŚCI 6-2
Umiejętności interpersonalne 6-3
Umiejętności koncepcyjne 6-5
Umiejętności techniczne 6-9
Umiejętności taktyczne 6-10
Sekcja II CO PODEJMUJE SIĘ, ŻEBY KIEROWAĆ ORGANIZACJĄ – DZIAŁANIA 6-12
Działania wywierające wpływ 6-12

	Działania zorganizowane	6-19
	Działania doskonalące	6-27
Sekcja III	HISTORYCZNA PERSPEKTYWA ORGANIZACYJNEGO PRZYWÓDZTWA – GENERAŁ RIDGWAY W KOREI	6-31
	PODSUMOWANIE	6-34
ROZDZIAŁ 7	**PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE**	7-1
Sekcja I	UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO.	7-2
	Umiejętności interpersonalne	7-3
	Umiejętności koncepcyjne	7-7
	Umiejętności techniczne	7-10
Sekcja II	DZIAŁANIA PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO	7-14
	Działania wywierające wpływ	7-14
	Działania zorganizowane	7-19
	Działania doskonalące	7-24
Sekcja III	HISTORYCZNA PERSPEKTYWA STRATEGICZNEGO PRZYWÓDZTWA – GENERAŁ MARSHALL PODCZAS DRUGIEJ WOJNY ŚWIATOWEJ	7-29
	PODSUMOWANIE	7-31
Załącznik A	**Rola i wzajemne stosunki**	A-1
	Władza	A-3
	Obowiązek i odpowiedzialność	A-4
	Komunikowanie i struktura dowodzenia	A-5
	System wsparcia dowodzenia przez podoficerów	A-5
	Wsparcie pracowników cywilnych wojska	A-6
Załącznik B	**Wskaźniki osiągnięć**	B-1
	Wartości	B-2
	Cechy	B-3
	Umiejętności	B-3
	Działania	B-4
Załącznik C	**Doradztwo rozwojowe**	C-1
	Odpowiedzialność przywódcy	C-1
	Przywódca jako doradca	C-2

Umiejętności doradcze przywódcy C-3
Ograniczenia przywódcy C-6
Rodzaje doradztwa C-7
Podejścia do doradztwa C-10
Techniki doradztwa C-11
Proces doradztwa C-12
Podsumowanie C-18

Załącznik D **Plan działania przywódcy** D-1

WOJSKA LĄDOWE STANÓW ZJEDNOCZONYCH

SZEF SZTABU

PRZEDMOWA

Żołnierze reprezentują wszystko co jest najlepsze w naszej armii. W blasku dnia i w ciemnościach, w błocie i w odległych miejscach wykonują oni trudne zadania kiedykolwiek i gdziekolwiek wzywa ich Naród. Zasłużyli sobie na kompetentnych przywódców z charakterem, którzy dążą do osiągnięcia doskonałości. Ten temat przewija się w całym FM 22-100 „Przywództwo w wojsku" i odbija się echem w naszej zasadzie BYĆ, UMIEĆ, ROBIĆ.

Ten podręcznik o przywództwie ustala ramy mające zastosowanie do wszystkich przywódców wojskowych – oficerów i podoficerów, wojskowych i cywili, komponentu służby czynnej i rezerwy. Duszą naszej doktryny przywództwa są wartości uznawane w naszych siłach: lojalność, obowiązek, szacunek, poświęcenie się służbie, honor, prawość i odwaga osobista. Ramy te określają także atrybuty fizyczne, umysłowe i emocjonalne, które wspólnie z wartościami tworzą *charakter* – kim przywódca musi BYĆ.

Podstawą naszej armii jest osoba z charakterem. To co czyni przywódców wojskowych *kompetentnymi*, to umiejętności ludzi, idee, sprzęt i działania bojowe.

Nazywamy te cztery grupy umiejętności jako interpersonalne, koncepcyjne, techniczne i taktyczne. Wiele z nich jest wspólne dla przywódców we wszystkich sytuacjach. Pewne, dodatkowe umiejętności są wymagane dla tych, którzy obejmują stanowiska o większej odpowiedzialności. Przywódcami kompetentnymi i z charakterem są ci, którzy posiedli odpowiednie umiejętności, ZNAJĄ swoich ludzi, ich sprzęt i ich zawód.

To wszystko jednak jeszcze nie wystarcza. Wymagamy, żeby nasi przywódcy przełożyli charakter i kompetencje na działania przywódcy. Przywódcy wojskowi wpływają na ludzi – poprzez określenie celu, kierowanie i motywowanie – w czasie działania dla osiągnięcia zadania i udoskonalenia organizacji. Przywódcy inspirują innych do realizacji wspólnych celów i nigdy nie tracą z oczu przyszłości nawet wtedy, gdy niezmordowanie pracują nad wyzwaniami dnia dzisiejszego. To jest to czego oczekujemy, żeby nasi przywódcy ROBILI.

W odróżnieniu od poprzedniej edycji, ten podręcznik o przywództwie ujmuje trzy poziomy przywództwa – bezpośredni, organizacyjny i strategiczny. Podczas gdy umiejętności i działania niezbędne do osiągnięcia sukcesu przywództwa na bezpośrednim poziomie są ważne na wyższych poziomach, przywódcy organizacyjni i strategiczni potrzebują dodatkowych umiejętności do spełniania swoich bardziej złożonych ról.

Nalegam, by przywódcy wojskowi gruntownie czytali ten podręcznik, uważnie go studiowali i sumiennie nauczali. Ale ponad wszystko wzywam was, byście byli kompetentnymi przywódcami z charakterem, którzy wiodą innych do doskonałości. Czy to wspierając, szkoląc lub walcząc. Ameryka oczekuje, żebyś BYŁ, UMIAŁ i ROBIŁ to, co jest dobre.

ERIC K. SHINSEKI
Generał, Wojska Lądowe Stanów Zjednoczonych
Szef Sztabu

WSTĘP

Wojska lądowe składają się z wojsk operacyjnych, Gwardii Narodowej, Rezerw Wojsk Lądowych oraz cywilnego Departamentu Wojsk Lądowych. Są to najlepsze w świecie siły lądowe – spektrum sił wyszkolonych i gotowych odpowiedzieć na wezwanie narodu. Podstawę wojsk lądowych stanowią kompetentni przywódcy z charakterem. Ten podręcznik jest adresowany do nich i do tych, którzy ich szkolą i doskonalą.

CEL

Podręcznik FM 22-100 jest książką dla wszystkich przywódców wojskowych. Jego cel jest trojaki:

- zapoznanie z doktryną przywództwa w celu sprostania wymaganiom w trakcie realizacji zadań w każdych warunkach;
- określenie ujednoliconej teorii przywództwa dla wszystkich przywódców wojskowych i cywilnych będących w służbie czynnej i rezerwie, oficerów i wszystkich żołnierzy;
- zapewnienie wszechstronnej i możliwej do zaadoptowania teorii przywództwa dla armii 21 wieku.

FM 22-100 jest bazowym podręcznikiem o przywództwie dla wojsk lądowych, który przedstawia doktrynę przywództwa oraz zasady według których przywódcy wojskowi działają, żeby wykonać postawione im zadanie oraz opiekować się swoimi ludźmi. Doktryna określa sposób, w jaki wartości uznawane w wojsku formują podstawy charakteru. Dodatkowo łączy zestaw środków, publikacji i inicjatyw stosowanych przez wojsko dla rozwijania przywódców. Możemy do nich zaliczyć:

- AR 600-100, który określa podstawy rozwoju doktryny i szkolenia dla przywódców;
- DA Pam 350-58, określa model rozwoju przywódcy wojskowego;
- DA Pam 600-3, określa kryteria kwalifikacji i zarys programów kierowania rozwojem i karierą oficerów;
- DA Pam 600-11, określa kryteria kwalifikacji i zarys programu kierowania rozwojem i karierą chorążych;
- DA Pam 600-25, określa rozwój kariery podoficerów;
- DA Pam 690-46, określa doradztwo dla pracowników cywilnych wojska;
- TRADOC Common Core wymienia listę zadań, które przywódcy wojskowi i cywilni muszą wykonać oraz określa kto jest odpowiedzialny za szkolenie przywódców w tym zakresie;
- meldunki oceny oficerów, podoficerów i pracowników cywilnych wojska.

FM 22-100 służy także jako baza do rozwoju przyszłych inicjatyw przywództwa i przywódców połączonych z trzema filarami modelu rozwoju lidera w wojsku. W szczególności FM 22-100 służy jako:

- podstawa do oceny przywództwa;
- podstawa przywództwa rozwojowego i rozwoju przywódcy;
- odniesienie do rozwoju przywództwa w określonych obszarach;
- poradnik do opracowania instrukcji instytucjonalnych w wybranych szkołach;
- źródło do indywidualnego samodoskonalenia się przywódców.

FM 22-100 bezpośrednio wspiera podstawowe regulaminy wojsk lądowych FM 100-1 i FM 105-5 opisujące wojska lądowe i ich zadania. Zawiera zasady przestrzegane przez wszystkich przywódców wojskowych stosujących doktrynę, taktykę, techniki i procedury określone w następujących publikacjach doktrynalnych:

- publikacje połączonych sił, które opisują taktykę i techniki stosowane przez rodzaje sił zbrojnych;

- publikacje opisujące zasady doktrynalne, taktykę, techniki, zadania szkolenia zespołowego dla jednostek rodzajów wojsk;
- publikacje dotyczące zastosowania procedur z zakresu obsługi, wykorzystania i utrzymania specyficznych systemów;
- publikacje żołnierskie przedstawiające ich służbę;
- publikacje dodatkowe, skupiają się na procedurach (jako przeciwieństwo doktryny, taktyki lub sposobach wykonania) kierowania szkoleniem, działaniami w warunkach szczególnych lub przeciwdziałania specyficznym zagrożeniom, sprawowaniem przywództwa i realizowania podstawowych zadań.

Ta edycja FM 22-100 ustanawia ujednoliconą teorię przywództwa dla wszystkich przywódców wojskowych opartą na ramach przywództwa w armii i trzech poziomach przywództwa.
W szczególności:

- definiuje i omawia wartości armii i atrybuty przywódcy;
- omawia przywództwo oparte na charakterze;
- określa atrybuty przywódcy jako element charakteru;
- skupia się na doskonaleniu ludzi i organizacji na długi okres;
- omawia trzy poziomy przywództwa – bezpośredni, organizacyjny i strategiczny;
- identyfikuje cztery obszary umiejętności mających zastosowanie na wszystkich poziomach przywództwa;
- wyszczególnia działania przywódcze dla każdego poziomu.

Ramy przywództwa w wojsku łączą wiele istniejących koncepcji przywództwa poprzez określenie obszaru przywództwa i pokazanie wzajemnych reakcji. Oparte na trwałej podstawie BYĆ, UMIEĆ, ROBIĆ – to jest w charakterze, kompetencji i działaniu – ramy przywództwa w wojsku stanowią pojedyncze narzędzie do rozwoju przywódcy. Osoby indywidualne mogą je wykorzystać do samodoskonalenia. Przywódcy mogą ich użyć do doskonalenia podwładnych. Dowódcy mogą z nich skorzystać przy opracowywaniu swoich planów. Poprzez określenie obszarów przywództwa w grupach wartości, atrybutów, umiejętności i działania, przyjęte ramy przywództwa w wojsku dostarczają prostego sposobu na myślenie i dyskusję o przywództwie.
Wojsko jest instytucją bazującą na pewnych wartościach. FM 22-100 określa i wyjaśnia te wartości. Przywódcy wojskowi muszą ustanawiać wysokie standardy, przewodzić poprzez przykład, robić to co jest zgodne z prawem i właściwe z moralnego punktu widzenia oraz wpływać na innych ludzi, żeby postępowali tak samo. Muszą oni wytworzyć i utrzymać w miejscu pracy klimat zapewniający, że ludzie są traktowani z godnością i szacunkiem oraz stworzyć takie warunki, w których ludzie otrzymują wyzwania i są motywowani żeby wszyscy byli tymi kim mogą być. FM 22-100 przedstawia te aspekty przywództwa oraz ich wkład w rozwój przywódców kompetentnych i z charakterem. To są ci przywódcy, którzy czynią z armii gotowe i wyszkolone siły przygotowane do walki i wygrania wojen toczonych przez naród.
Trzy poziomy przywództwa – bezpośredni, organizacyjny i strategiczny – odzwierciedlają wyzwania stojące przed przywódcami gdy obejmują stanowiska o zwiększającej się odpowiedzialności. Przywódcy bezpośredni dowodzą „twarzą w twarz", są oni przywódcami wojskowymi pierwszej linii. Przywódcy organizacyjni kierują dużymi organizacjami, zwykle wielkości brygady i większymi. Przywódcy strategiczni są najwyższymi rangą przywódcami wojskowymi. Kierują oni głównymi dowództwami i na szczeblach narodowych.
Odwrotnie niż to było w poprzednich edycjach FM 22-100 – które skupiały się wyłącznie na przywództwie liderów w mundurach na szczeblu batalionu i niżej – ta edycja obejmuje przywództwo na wszystkich szczeblach i jest skierowana do wszystkich przywódców wojskowych i pracowników cywilnych wojska. Zastępuje on cztery publikacje – FM 22-101, *Doradztwo;* FM 22-102, *Rozwijanie zespołów żołnierskich;* FM 22-103, *Przywództwo i dowodzenie na*

wysokich szczeblach; DAPam 600-800, *Przywództwo wykonawcze* – jak również poprzednią edycję FM 22-100. Podręcznik w wyczerpujący sposób omawia jak umiejętności przywódcy, działania i zainteresowania na różnych szczeblach są ze sobą powiązane i pozwala przywódcom bezpośrednim zapoznać się z zagadnieniami mającymi wpływ na działanie przywódców organizacyjnych i strategicznych. Te informacje mogą pomóc przywódcom wspierającym przywódców organizacyjnych i strategicznych oraz innych przywódców, którzy muszą pracować z członkami sztabów na poziomie organizacyjnym i strategicznym.
FM 22-100 podkreśla samodoskonalenie i doskonalenie podwładnych. Obejmuje to wskaźniki postępu pomagające przywódcom ocenić wartości, atrybuty, umiejętności i działanie przedstawione w pozostałych częściach podręcznika. Omawia on doradztwo – umiejętność, w której wszyscy przywódcy wojskowi muszą być perfekcyjni, żeby doradzać swoim podwładnym i zostawić swoją organizację i ludzi w sytuacji lepszej od tej jaką zastali. FM 22-100 zaleca DA Form 4856-E (Formy doradztwa rozwojowego), który zastępuje DA Form 4856 (Formy doradztwa ogólnego). DA Form 4856-E jest przeznaczony do wsparcia rozwoju przywództwa. Jego forma jest zgodna z etapami doradztwa zawartymi w załączniku C.
FM 22-100 określa ramy jak kierować i zapewnia przywódcom wojskowym punkty do rozważenia, kiedy oceniają i rozwijają się samodzielnie, swoich ludzi oraz ich organizacje. Nie oznacza to dokładnego określenia przywódcom wojskowym w jaki sposób powinni oni pokonywać każdy etap tej drogi. Oni muszą być sobą i stosować tę doktrynę w zależności od sytuacji z jaką się spotkali.

ZAKRES

FM 22-100 składa się z trzech części. Część I (Rozdziały 1, 2, 3) omawia aspekty przywództwa wspólne dla wszystkich przywódców wojskowych. W części II (Rozdziały 4 i 5) omówiono umiejętności i działania wymagane od przywódców bezpośrednich. Część III (Rozdziały 6 i 7) rozpatruje umiejętności i działania wymagane od przywódców organizacyjnych i strategicznych. Podręcznik posiada również szereg załączników.

W rozdziale I zdefiniowano przywództwo wojskowe, określono ramy przywództwa i opisano trzy poziomy przywództwa w wojsku. Rozdział zawiera charakterystyki przywódcy (BYĆ, UMIEĆ, ROBIĆ), opisuje znaczenie bycia dobrym podwładnym oraz jak wszyscy przywódcy w wojsku kierują innymi przywódcami. Rozdział 1 kończą wnioski o moralnej i kolektywnej doskonałości.

Rozdział 2 bada charakter, kompetencje i przywództwo – kim przywódca wojskowy musi BYĆ, co UMIEĆ i ROBIĆ. W rozdziale przedstawiono charakter w stosunku do wartości wojskowych i atrybutów przywódcy. Dodatkowo opisuje rozwój charakteru oraz jak charakter związany jest z etyką, rozkazami – włączając rozkazy niezgodne z prawem – oraz przekonaniami. Rozdział 2 kończy się przedstawieniem kategorii umiejętności przywódcy – interpersonalna, koncepcyjna, techniczna i taktyczna – oraz kategorii działań przywódcy – wpływanie, kierowanie i doskonalenie.

Rozdział 3 obejmuje ludzki wymiar przywództwa. Rozdział rozpoczyna się od przedyskutowania dyscypliny, morale i troski o podwładnych. Następnie zajmuje się stresem zarówno bojowym jak i wynikającym z zachodzących zmian. Kolejnymi problemami, które przedstawiono w rozdziale 3 są: klimat organizacji, instytucjonalna kultura i style przywództwa. Rozdział 3 kończy się przedstawieniem zamierzonych i niezamierzonych konsekwencji decyzji i działań przywódcy.

W rozdziale 4 i 5 przedstawiono umiejętności działań wymaganych od przywódców bezpośrednich. Umiejętności te i działania zgrupowane są w kategorie przedstawione w zakończeniu rozdziału 2.

Rozdziały 6 i 7 zawierają przegląd umiejętności i działań wymaganych od przywódców organizacyjnych i strategicznych. Rozdziały te wprowadzają przywódców bezpośrednich w obszar zagadnień z jakimi spotykają się przywódcy i sztaby pracujące na szczeblu organizacyjnym i strategicznym. Podobnie jak rozdziały 4 i 5, rozdziały 6 i 7 grupują umiejętności zgodnie z kategoriami przedstawionymi w rozdziale 2.

Załącznik A przedstawia rolę i wzajemne zależności oficerów, chorążych i podoficerów. Obejmuje to przedyskutowanie uprawnień, odpowiedzialności, strukturę dowodzenia, wsparcie ze strony podoficerów i pracowników cywilnych.

Załącznik B zawiera listę wskaźników dla wartości armii, atrybutów przywódcy, umiejętności i działań. Przedstawia ogólny przykład kim przywódca wojskowy musi BYĆ, co UMIEĆ i ROBIĆ.

Załącznik C przedstawia w szczegółach doradztwo rozwojowe. Na początku przedstawiono charakterystyki dobrego przywódcy, umiejętności wymagane od doradcy oraz ograniczenia z jakimi spotyka się lider, gdy doradza swoim podwładnym. Następnie opisano rodzaje doradztwa, sposoby podejścia i techniki doradztwa.

Załącznik D omawia plan działania przywódcy.

1. OGÓLNE ZAŁOŻENIA PRZYWÓDZTWA W ARMII

Przywództwo – jak się zauważa – jest oddziaływaniem na ludzi – „(...) przez określenie celu, kierowanie i motywowanie – w czasie prowadzonych działań zmierzających do wykonania zadania oraz udoskonalenia organizacji" (s.1–5). Ideę tę rozszerzono o trzy zasadnicze tezy dla przywództwa: **Być, umieć, robić.** Z całości tekstu daje się zauważyć, przy braku jednoznacznego definiowania, iż:

a) wiedzieć kim **być** odnosi się do charakteru ujmowanego w kategoriach cech i wartości;
b) co **umieć** odnieść można do wiedzy i umiejętności;
c) co **robić** zaś przyrównać do działania czyli do czynienia tego co jest potrzebne.

W takim kontekście dość kontrowersyjne wydaje się wyodrębnienie czterech zasadniczych dla przywództwa kategorii, którymi uczyniono: wartości, cechy, umiejętności i działania. Jednocześnie twierdzi się, iż o przywództwie stanowi charakter lidera. W kontekście tego aby określić kim przywódca ma być przyjmuje się wartości i atrybuty kształtujące charakter. Z tabeli (rys.1.1. str 1-4), która jest podstawą rozpatrywań autorów wynika, iż atrybuty utożsamia się z cechami ujmowanymi w trzech grupach. Wyróżnia się zatem cechy mentalne, fizyczne oraz emocjonalne. Cech tych (atrybutów) nie definiuje się jednoznacznie. Do wartości zaś zaliczono: lojalność, powinność, szacunek, honor, prawość, odwagę osobistą, bezinteresowność i służbę. Z wyjątkiem kategorii „służba" wymienione wartości wydają się przekonujące, choć sądzić należy, że powinny być, już na samym początku, jednoznacznie zdefiniowane.

O ile o kategorii **„Być"** stanowią wartości i cechy (atrybuty) o tyle, zdaniem autorów, o kategorii **„Umieć"** stanowią umiejętności. Są one traktowane jednak zbyt jednostronnie i równoznaczne z wiedzą. Zauważamy tu

zbytnie uproszczenie i zawężenie problemu. Zgodzić się należy, iż umiejętności są swoistą, wyższą formą wiedzy. Najpowszechniej umiejętność traktuje się jako „(...) sprawność w posługiwaniu się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań (...)[1]. W takim kontekście w podręczniku twierdzi się, że umiejętności są tym co wiemy jak robić. Dlatego prawdopodobnie (także w dalszych rozdziałach) często, zamiennie stosuje się termin „wiedza". Tu zaś występuje pewna kontrowersja. W rozumieniu wiedzy występują bowiem dwa nurty. Pierwszy, traktujący ją w formule praktycznej stanowi, iż dostarcza ona informacji o tym jak działać czyli jak zmieniać rzeczywistość. Ten właśnie nurt jest uwzględniony. Drugi nurt, ujmowany jako tzw. wiedza teoretyczna, dostarcza danych o tym, jaka jest określona rzeczywistość. Nie stanowi on o umiejętnościach lecz daje podwaliny szerokiego widzenia (ujmowania) rzeczywistości co z kolei, aczkolwiek pośrednio, stanowi jednak o zwiększonych możliwościach działania.

Takie rozumienie może wpłynąć na konieczność wprowadzenia do idei (teorii) przywództwa dodatkowej kategorii – „wiedzieć".

W tej kategorii wprowadzono cztery grupy umiejętności. Są to:

- umiejętności interpersonalne
- umiejętności koncepcyjne (mentalne)
- umiejętności techniczne
- umiejętności taktyczne

Umiejętności interpersonalne ujmuje się jako wiedzę o podległych żołnierzach oraz jak z nimi pracować.

Umiejętności koncepcyjne zastępowane nazwą mentalne definiuje się jako zdolności do rozumienia i zastosowania idei i doktryn wymaganych w działaniu przywódcy określonego szczebla.

Umiejętności techniczne stanowią o możliwościach wykorzystania wszelkiego sprzętu w działalności określonego przywódcy (nie tylko środków walki).

---

[1] W. Okoń, Słownik Pedagogiczny, Warszawa 1984.

Umiejętności taktyczne obejmują opanowanie sztuki walki właściwej dla danej specjalności i szczebla.

Sądzić należy, iż termin „taktyczne" autorzy zastosowali raczej symbolicznie. Wydaje się, że bezpośrednio odnosić go możemy tylko do przywódców niższych szczebli organizacyjnych. Równoważnie zatem należy – w naszym przekonaniu – stosować terminy: operacyjne i strategiczne.

W kolejnych rozdziałach znaczenie tych terminów jest rozszerzane. Wydaje się jednak, że w początkowej fazie wyjaśniania istoty przywództwa konieczne jest jednoznaczne określenie poszczególnych kategorii.

Jak już wskazywaliśmy, trzecia z podstawowych kategorii przywództwa: „Robić" odnoszona jest do działań. Ujmowane są one w trzech zasadniczych obszarach: oddziaływania, działania i doskonalenia.

Oddziaływanie utożsamia się z procesami podejmowania i przekazywania decyzji oraz motywowania żołnierzy.

Działanie związane jest z procesem wykonania praktycznego postawionych zadań.

Doskonalenie zaś, to wszelkie czynności związane z systematycznym podnoszeniem zdolności własnych i zespołu do realizacji bieżących i przyszłych działań.

W kontekście dotychczasowych rozważań konieczne wydaje się (w pracach koncepcyjnych) głębsze rozważenie dwóch wielce kontrowersyjnych tez (s. 1-4):

1. (...) będziesz się uczył więcej o działalności przywódczej jeżeli będziesz służył na różnych stanowiskach (...).
2. (...) działanie jest podstawą przywództwa (...).

Nasze wątpliwości wynikają głównie z faktu, iż w dotychczasowych badaniach psychologicznych nie wykazano bezpośredniego związku między wielością i różnorodnością pełnionych funkcji przywódczych a sprawnością działania. Jednoznacznie zaś dało się zauważyć, iż doświadczenie może mieć zarówno odcień pozytywny jak i negatywny (rutyna).

Kolejną kwestią ogólnych zagadnień przywództwa są problemy związane z jego poziomami. Wyodrębnia się trzy poziomy przywództwa: bezpośredni, organizacyjny i strategiczny.

Poziom bezpośredni (Przywództwo Bezpośrednie) związany jest z kierowaniem małymi zespołami. Występuje ono (w najogólniejszym rozumieniu) tam gdzie występuje bezpośredni kontakt dowódcy z wszystkimi podwładnymi.

Przywództwo organizacyjne polega głównie na oddziaływaniu na zespoły przez kilka podległych szczebli dowódczych. Istota jego polega raczej na kształtowaniu odpowiedniej atmosfery (polityki) i integracji działań nie zaś na kontaktach osobistych.

Przywództwo strategiczne polega głównie na kształtowaniu zasadniczych idei i doktryn, mających często znaczenie w odległym czasie. Przywódcy tego poziomu tworzą struktury, przedstawiają koncepcje strategiczne, przydzielają środki, tworzą wizje przyszłych ról i zadań.

Podział powyższy wydaje się przekonujący. Konieczne jednak jest wyspecyfikowanie zasadniczych wartości dla poszczególnych poziomów. Zgodzić się należy również z tezą, iż każdy (z wyjątkiem – być może – najniższego ogniwa) przywódca jest również przywódcą przywódców. To zaś wymaga właściwych, skomplikowanych oddziaływań.

W rozpatrywaniach założeń przywództwa wyspecyfikowano dość istotny problem:" przywództwo a dowodzenie". Autorzy jednak nie rozdzielili wyraźnie istoty tych dwóch podstawowych w naszych rozpatrywaniach – kwestii. Daje się tu wyraźnie zauważyć, co już podkreślaliśmy, że dowódcę utożsamia się z przywódcą. W naszym przekonaniu jest jednak zasadnicza różnica, i tę różnicę koniecznie należy podkreślić w ewentualnym podręczniku polskim.

O ile przekonujące wydają się tezy związane z określeniem istoty i funkcji podwładnych, o tyle wyodrębnienie „doskonałości" jako istotnej kategorii przywództwa wydaje się niewłaściwe. Jeżeli bowiem tezy o dążności do doskonałości nie wzbudzają większych kontrowersji, o tyle teza „bądź dosko-

nałym" staje się być zbyt utopijna. Sami autorzy zresztą zauważają to w treści twierdząc np. że „Doskonałość nie oznacza perfekcji".

Reasumując rozdział 1 określający ogólne założenia przywództwa w armii warto wyspecyfikować kilka zasadniczych – zdaniem autorów – tez, które w polskim podręczniku powinny stanowić twierdzenia zasadnicze.

1. Przywódca musi posiadać pewien poziom wiedzy, aby być kompetentnym.
2. Przywódcy podnoszą swoją wiedzę i umiejętności każdego dnia.
3. Wykształcony przywódca, o silnym poczuciu wartości, przygotowuje dobrych żołnierzy o silnym poczuciu własnej wartości. Wspólnie tworzą wyszkolony i spójny zespół.
4. Przywódca, który ustala standard „zero defektów, żadnych błędów" nie pozwala na ryzyko a przez to wstrzymuje zmiany (rozwój).
5. Wykonywanie zadań stojących przed armią, wymaga przywódców z wyobraźnią, elastycznych i odważnych w podejmowaniu wyzwań.
6. Kompetentny i pewny siebie przywódca toleruje błędy nie wynikające z zaniedbania.
7. Przywódca daje do zrozumienia wszystkim podwładnym, że odgrywają bardzo ważną rolę.
8. Każdy przywódca pozwala niższemu przywódcy wykonywać swoje zadanie ingerując tylko wówczas, gdy zachodzi ku temu potrzeba.
9. Dobry przywódca okazuje podwładnym pełne zaufanie.
10. Aby być dobrym przywódcą, należy być również dobrym podwładnym.

Konieczne jest jednak, co już podkreślaliśmy, jednoznaczne rozróżnienie dowodzenia od przewodzenia, dowódcy od przywódcy. Celowe wydaje się również jednoznaczne zdefiniowanie poszczególnych wartości z uwzględnieniem wiedzy jako oddzielnej kategorii.

TEKST TŁUMACZENIA

ROZDZIAŁU 1 FM 22–100

CZĘŚĆ PIERWSZA

Przywódca, przywództwo i wymiar ludzki

Istnieją dwa powody dla których przywództwo jest tak ważne dla Ciebie i dla armii. Pierwszy powód został w elokwentny sposób wyrażony przez gen. Douglasa MacArthur'a w przemówieniu wygłoszonym w 1962 roku. Gen. MacArthur mówił o tym czego nauczył się o wojsku w trakcie swojej służby, która trwała ponad 50 lat i obejmowała dwie wojny światowe. Swoje doświadczenia zdobyte w trakcie „dwudziestu kampanii, na stu polach bitew i około tysiąca potyczek" wyraził w kilku słowach, które są tak prawdziwe teraz jak i były zawsze:

Waszym zadaniem... jest wygrać wasze wojny... Jesteście tymi, którzy są szkoleni by walczyć. To jest wasz zawód, wola żeby zwyciężyć, prawdziwa wiedza o tym, że na wojnie nie ma namiastki zwycięstwa; jeżeli przegracie, naród będzie zniszczony... .

Nie popełnij błędu w tym obszarze. Gen. MacArthur mówi do ciebie wtedy gdy siedzisz w sali wykładowej, czytasz w pokoju lub przy stole w kuchni. Wy jesteście liderami armii i na waszych barkach spoczywa to zadanie: wygrać nasze wojny. Pragnienie wykonania tego zadania bez względu na wszelkie przeciwności nazywane jest *etosem wojownika* i wyróżnia zawód wojskowego od wszystkich innych zawodów. Ten etos dotyczy wszystkich żołnierzy, a nie tylko tych, których zadaniem jest znaleźć, walczyć i pobić przeciwnika. Będziesz czytał o tym więcej w rozdziale 2.

Jeżeli to nie było wystarczające, to istnieje drugi powód dla którego musisz starać się by zostać najlepszym przywódcą jakim możesz być: twoi ludzie zasługują na to. Kiedy złożyłeś przysięgę i gdy zgodziłeś się być liderem, to zawarłeś umową z twoimi podwładnymi i z narodem. Ameryka powierzyła ci największe bogactwo – swoich młodych ludzi. Każda osoba pełniąca z tobą służbę jest czyjąś córką lub synem, bratem, matką, siostrą, ojcem. Są oni zdolni do nadzwyczajnych bohaterskich czynów i poświęcenia – co udowodnili na stu polach bitewnych gen. MacArthur'a i na każdym późniejszym polu bitwy. Są oni także zdolni do dużej wytrwałości, cierpliwości i niezwykłej lojalności jaką demonstrują każdego dnia w tysiącach biur, w parkach wozów bojowych i na poligonach w różnych miejscach na ziemi. Wykonują swoją pracę bez względu na strach, zmęczenie, bez względu na to jak jest ryzykowna lub wyczerpująca. Jedyne o co proszę to o kompetentne przywództwo.

Najwartościowszym materiałem z jakim ma do czynienia armia jest pojedynczy żołnierz, który jest sercem i duszą naszych jednostek bojowych.

Generał J. Lawton Collins
Dowódca VII Korpusu, II Wojna Światowa

Przekazano Ci dużą odpowiedzialność. Jak się sam przygotowujesz? Jak się uczysz żeby posiąść te wartości i umiejętności, które pozwolą Ci sprostać temu wyzwaniu? Ten podręcznik jest narzędziem, które pomoże Ci odpowiedzieć na te pytania i rozpocząć lub kontynuować stawanie się liderem kompetentnym, z charakterem, liderem armii. Rozdział 1 zawiera przegląd tego czego armia wymaga od Ciebie jako lidera. Określa on ramy przywództwa w armii i formuje strukturę doktryny przywództwo. W rozdziale 1 przedstawiono także trzy poziomy przywództwo w armii: bezpośredni, organizacyjny i strategiczny. W rozdziale 2 omówiono charakter, kompetencje i przywództwo – kim musisz BYĆ, co musisz UMIEĆ i co musisz ROBIĆ jako przywódca wojskowy. W rozdziale 3 przedstawiono rozważania o człowieku i o wielu czynnikach, które oddziaływają na ludzi i zespoły którymi kierujesz oraz o instytucji której częścią jesteś Ty i Oni.

ROZDZIAŁ 1

Ogólne założenia przywództwa w armii

Podobnie jak diament wymaga trzech składników żeby mógł powstać – węgla, temperatury i ciśnienia – tak i skuteczny przywódca wymaga interakcji trzech składników – charakteru, wiedzy i zastosowania. Podobnie jak węgiel dla diamentu, charakter jest podstawową jakością przywódcy... . Ale podobnie jak sam węgiel nie tworzy diamentu tak samo tylko charakter nie kreuje przywódcy. Diament potrzebuje temperatury. Człowiek potrzebuje wiedzy, studiowania i przygotowania... . Trzeci składnik, ciśnienie – działający w połączeniu z węglem i temperaturą – formuje diament. Podobnie czyjś charakter wzmocniony wiedzą rozkwita poprzez zastosowanie tworząc przywódcę.

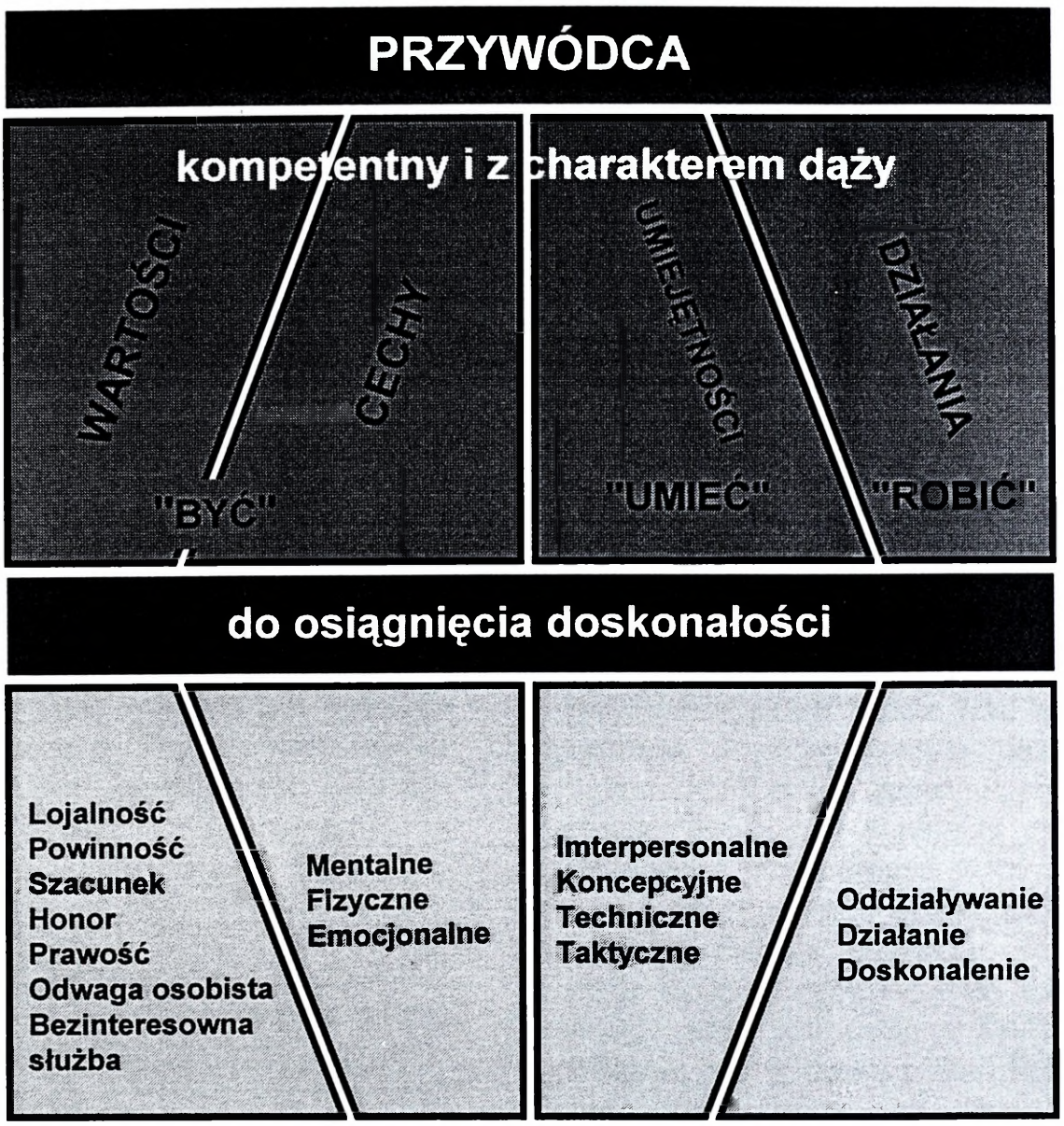
Generał Edward C. Mezer
Były Szef Sztabu Wojsk Lądowych

1-1. Podstawowym zadaniem armii jest wygrać narodowe wojny. Dla Ciebie, jako lidera armii, przywództwo w walce jest pierwszoplanowym zadaniem i ważnym wyzwaniem. Żeby sprostać temu wyzwaniu, musisz rozwijać charakter i kompetencje aż do osiągnięcia doskonałości. Ten podręcznik poświęcony jest przywództwu. Skupia się na charakterze człowieka, jego kompetencjach i doskonałości. Zajmuje się wykonaniem zadania i opieką nad ludźmi. Określa jak postępować zgodnie z podstawowymi obowiązkami dowodząc żołnierzami w walce i wygrywać nasze narodowe wojny.

1-2. Rysunek 1.1 przedstawia ogólne ramy przywództwa w wojsku. W górnej części pokazano cztery kategorie, w których liderzy muszą wiedzieć kim **BYĆ,** co **UMIEĆ** i co **ROBIĆ**. W dalszej części rysunku wyszczególniono listę cech przywództwa w wojsku zgrupowanych pod tymi czterema kategoriami. Lista ta obejmuje cechy przywództwa w armii i subkategorie w obszarze atrybutów, umiejętności i działania.

1-3. Przywództwo rozpoczyna się na samym szczycie od charakteru lidera, od Twojego charakteru. Żeby przewodzić innym, w pierwszej kolejności musisz być pewny, że u ciebie wszystko jest w porządku. Dla przykładu, w pierwszym zdaniu podręcznika „*Kredo dla podoficerów*" czytamy, „Nikt nie może być większym profesjonalistą niż ja". Dla wybitnej osoby oznacza to przejście z wyuczonego kreda do faktycznego wprowadzenia go w życie. Prawdziwy lider jest właśnie taką znakomitą osobą.

1-4. Przywództwo w wojsku rozpoczyna się od określenia tego kim lider musi BYĆ, wartości i atrybutów kształtujących charakter lidera. Może być pomocne jeżeli potraktujemy to jako wartości wewnętrzne, które posiadasz cały czas zarówno sam jak i z innymi. Określają one kim jesteś i stanowią dla ciebie silny punkt oparcia. Te wartości i atrybuty są takie same dla wszystkich przywódców bez względu na zajmowaną pozycję. W miarę jak będziesz nabierał doświadczenia i zajmował stanowisko o większej odpowiedzialności, to oczywiście rozumienie tych wartości będzie nabierało poloru. Dla przykładu sierżant z doświadczeniem bojowym znacznie głębiej rozumie znaczenie służby i odwagi niż nowy żołnierz.



Rys. 1.1. Ramy przywództwa w wojsku

1-5. Twoje umiejętności są tym co WIESZ jak robić, twoja fachowość we wszystkich obszarach od technicznych aspektów twojej pracy do umiejętności pracy z ludźmi wymaganymi od lidera. Kategorie umiejętności określone w *Ramach przywództwa w wojsku* mają zastosowanie do wszystkich przywódców. Z chwilą jednak gdy obejmujesz stanowisko o większym zakresie odpowiedzialności musisz posiąść dodatkowe umiejętności w każdej z tych kategorii. Przywództwo w wojsku dzieli się na trzy poziomy: bezpośredni, organizacyjny i strategiczny. Poziomy te są opisane w tym rozdziale. Rozdziały 4, 6 i 7 opisują umiejętności wymagane od przywódców na każdym poziomie.

1-6. Charakter i wiedza – chociaż absolutnie niezbędne – nie są wystarczające. Nie możesz być skuteczny, nie możesz być przywódcą dopóki nie zastosujesz w praktyce tego co wiesz i dopóki nie będziesz działał i robił tego co musisz. Podobnie jak to jest z umiejętnościami, będziesz się także uczył więcej o działalności przywódczej jeśli będziesz służył na różnych stanowiskach. Ponieważ działanie jest podstawą przywództwa od tego rozpoczniemy rozważania.

PRZYWÓDZTWO

Przywództwo jest ***oddziaływaniem*** *na ludzi – przez określenie celu, kierowanie i motywowanie – w czasie* ***prowadzonych działań*** *zmierzających do wykonania zadania oraz* ***udoskonalania*** *organizacji.*

ODDZIAŁYWANIE

1-7. Oddziaływanie oznacza nakłanianie ludzi do zrobienia tego co chcesz żeby oni zrobili. Są to środki lub metody stosowane do osiągnięcia dwóch celów: działania i doskonalenia. Oddziaływanie oznacza znacznie więcej niż tylko proste przekazanie zadań. Przykład jaki dajesz jest tak samo ważny jak słowa, których używasz. To ty dajesz przykład – dobry lub zły – poprzez każdą akcję jaką podejmujesz i każde słowo jakie wypowiadasz będąc na służbie lub poza nią. Poprzez swoje słowa i przykład musisz komunikować cel, wytyczne i motywacje.

Cel

1-8. Cel daje ludziom powód do działania. Nie oznacza to, że jako przywódca musisz tłumaczyć każdą decyzję, żeby usatysfakcjonować twoich podwładnych. Nie oznacza to także, że musisz zasłużyć na ich zaufanie: oni z doświadczenia muszą wiedzieć, że dbasz o nich i nie poprosiłbyś ich o zrobienie czegoś – szczególnie czegoś niebezpiecznego – jeżeli nie było ważnego powodu i jeżeli nie było to istotne do realizacji zadania.

1-9. Dla przykładu, w drużynie remontowej batalionu dowódca drużyny zawsze poświęca czas – i ma cierpliwość – na wytłumaczenie mechanikom czego od nich oczekuje. Dowódca drużyny remontowej zbiera ich na kilka minut i rozmawia o podziale pracy i niezbędnym czasie na jej wykonanie. Żołnierze mogą być zmęczeni słuchając „Jeżeli nie zakończymy tej pracy to jednostka nie będzie mogła się przemieścić i zadanie nie zostanie wykonane", ale oni wiedzą, że to jest prawda. Za każdym razem kiedy dowódca drużyny przekazuje w ten sposób informacje śle sygnał do żołnierzy, że dba o nich, o ich pracę i czas, a oni wiedzą, że są członkami zespołu, a nie trybami w „zielonej maszynie".

1-10. Pewnego dnia jednostka przegrupowuje się w trybie alarmowym. Wszystko odbywa się na karkołomnej szybkości, nie ma czasu na przerwy, a wszystko i wszyscy są w stresie. Dowódca drużyny remontowej nie może zatrzymać jednostki, żeby wytłumaczyć co i jak zrobić, poklepać żołnierzy po plecach lub porozmawiać z nimi. Ale żołnierze będą pracować aż do wyczerpania, jeżeli będzie taka potrzeba, ponieważ dowódca drużyny zyskał ich zaufanie. Oni znają i doceniają styl pracy swojego dowódcy i rozumieją przyczynę jego innego postępowania w tej sytuacji. Jeżeli przegrupowanie będzie zakończone realizacją zadania bojowego, to zespół będzie lepiej przygotowany do wykonania swoich zadań pod ogniem. Zaufanie jest podstawą przywództwa i musi być rozwijane cały czas.

Ukierunkowywanie

1-11. Udzielając wytycznych przedstawiasz sposób w jaki chcesz, żeby zadanie zostało wykonane. Określasz ważność zadań, przekazujesz odpowiedzialność za ich wykonanie i upewniasz się czy twoi ludzie rozumieją obowiązujące standardy. W skrócie: określasz jak wykonać dobrze zadanie dysponując określoną liczbą ludzi, czasu i innych środków. Następnie przekazujesz to swoim podwładnym: „To zrobimy w pierwszej kolejności. Twoi ludzie pracują tutaj a twoi ludzie tutaj". Jeżeli dokładnie przemyślisz swoje zadanie, to będziesz mógł lepiej skupić swój wysiłek i środki na właściwych celach.

1-12. Ludzie chcą ukierunkowania. Chcą otrzymywać trudne zadania, być szkolonymi jak je wykonać oraz otrzymać środki

żeby wykonać te zadania dobrze. Potem chcą być zostawieni samymi sobie dla wykonania zadania.

Motywowanie

1-13. Motywacja wyzwala w podwładnych wolę zrobienia wszystkiego co tylko mogą, żeby wykonać zadanie. Odzwierciedla się to wykazywaniem własnej inicjatywy w działaniu jeżeli widzą, że istnieje potrzeba zrobienia czegoś.

1-14. Żeby motywować swoich ludzi stawiaj im zadania, które są dla nich wyzwaniem. Oni nie wstąpili do wojska żeby się nudzić. Poznaj swoich ludzi i ich możliwości. Będziesz w ten sposób wiedział jak daleko możesz pójść z każdym z nich. Daj im taki zakres odpowiedzialności jakiemu będą w stanie podołać, a następnie pozwól im pracować bez zaglądania im przez ramię i bez zrzędzenia. Kiedy odniosą sukces, pochwal ich. Gdy coś im nie wyjdzie, pochwal ich za to co zrobili i doradź im jak to zrobić lepiej następnym razem.

1-15. Ludzie szkoleni w taki sposób będą wykonywać swoje zadanie nawet wtedy gdy nikt nie będzie ich nadzorował. Będą pracować ciężej niż myśleli, że mogliby. A kiedy ich przywódca zauważy to i podziękuje (w trochę inny sposób niż tylko standardowe „dobra robota"), to będą oni gotowi zrobić więcej następnym razem.

1-16. Przywódcy wojskowi motywują swoich ludzi czymś więcej niż tylko słowami. Przykład jaki dajesz jest tak samo ważny jak to co mówisz i jak dobrze organizujesz swoją pracę. Gdy jednostka przygotowuje się do marszu, dowódca drużyny remontowej o którym czytałeś jest w hali remontowej ze swoimi mechanikami w piątkową noc i sobotni ranek. Jeżeli jego ludzie pracują w deszczu, mundur podoficera będzie także mokry. Jeżeli oni zapomną o śniadaniu, to żołądek przywódcy będzie burczał z głodu tak samo głośno. Najlepsi przywódcy dowodzą będąc na czele swoich żołnierzy. Pamiętaj byś był tam gdzie prowadzone są działania.

DZIAŁANIE ZORGANIZOWANE

1-17. Przedsięwzięcia podjęte w celu wpływania na innych służą działaniom, które podjąłeś dla wykonania twojego zadania. Dowódca drużyny remontowej zapewni, że pojazdy będą sprawne na czas i w gotowości bojowej poprzez planowanie i przygotowanie (rozdzielając pracę i dokonując niezbędnych uzgodnień), realizację (wykonując pracę) oraz ocenę (ucząc się jak tę pracę wykonać lepiej następnym razem). Dowódca drużyny remontowej stanowi przykład jak bezpośredni przywódcy wykonują swoje obowiązki. Wszyscy przywódcy wykonują swoje obowiązki, które stają się bardziej złożone z chwilą gdy obejmują stanowiska o większej odpowiedzialności.

DOSKONALENIE

1-18. Praca dowódcy drużyny remontowej nie jest zakończona z chwilą przekroczenia bramy przez ostatni pojazd. Wykonanie tej pracy jest kluczowe, ale wojsko oczekuje od niego znacznie więcej niż wykonania dniówki. Przywódcy wojskowi muszą dążyć także do udoskonalenia wszystkiego co im powierzono: ich ludzi, urządzeń, sprzętu, szkolenia i środków. Będzie oczywiście nowe zadanie, ale część zakończonego starego zadania poprawia organizację.

1-19. Po sprawdzeniu czy narzędzia są sprawne, wyczyszczone, policzone i odłożone na miejsce, dowódca drużyny prowadzi nieformalne omówienie wykonanej pracy. Jest to profesjonalna dyskusja pozwalająca uczestnikom odkrycie przez nich samych tego co się zdarzyło, dlaczego to się wydarzyło, jak podtrzymać silne strony oraz jak zlikwidować słabości. Dowódca drużyny jest wystarczająco pewny siebie, żeby zapytać swoich podwładnych o ich pomysły na udoskonalenie pracy (podstawowy cel). Potem może działać bazując na obserwacjach swoich i swoich podwładnych. Szuka silnych obszarów i wyróżnia członków zespołu zgodnie z włożonym

przez nich wysiłkiem. Jeżeli jednak zaobserwował, że członkowie zespołu poświęcali zbyt dużo czasu na wykonanie jednych zadań, a zbyt mało dla innych, zmienia standardowe procedury operacyjne (SOP) lub doradza członkom zespołu co zmienić. (Doradztwo nie jest niczym złym. Jest to umiejętność, którą wykorzystujesz by pomóc swoim podwładnym stać się lepszymi członkami zespołu, doskonalić ich umiejętności i przygotować ich do wykonywania przyszłych zadań. Doradztwo powinno dotyczyć zarówno silnych jak i słabych stron, zwycięstw i porażek. W załączniku C przedstawiono szerzej to zagadnienie). Jeżeli dowódca wykryje luki w umiejętnościach indywidualnych lub grupowych, planuje i prowadzi szkolenie w celu wyeliminowania tych braków. Jeżeli decyzja, którą podjął dowódca drużyny lub to co zrobił, nie było w pełni zadawalające to nie popełnia tego samego błędu ponownie. Ponadto dowódca drużyny remontowej pozwala swoim ludziom zrozumieć co było złe, wysonduje ich opinie o tym dlaczego tak się stało i określi jak będą wykonywać tę pracę następnym razem.

1-20. Tak postępując, dowódca drużyny tworzy lepszą organizację, która będzie funkcjonowała lepiej następnym razem. Jego przykład stanowi ważne przesłanie. Żołnierze widzą, że ich przywódca dąży do udoskonalenia zarówno swojego jak i ich działania, ocenia to, identyfikuje mocne strony dla ich podtrzymania, a słabe w celu udoskonalenia i wykorzystuje to do lepszego wykonania kolejnych zadań. Takie działania mają znacznie większe znaczenie niż jakakolwiek lektura o przywództwie.

BYĆ, UMIEĆ, ROBIĆ

1-21. BYĆ, UMIEĆ, ROBIĆ jasno i precyzyjnie określają charakterystykę przywódcy wojskowego. Właśnie przeczytałeś o działalności przywódcy, o pracy by BYĆ, UMIEĆ i ROBIĆ. Przywództwo jest o podejmowaniu działań, ale jest znacznie więcej do zrobienia żeby być liderem niż tylko to co robisz. Charakter i kompetencje, właśnie to BYĆ i UMIEĆ tkwią u podstaw wszystkiego co robi przywódca. Bycie liderem angażuje rozwój wszystkich aspektów twojej osobowości. Obejmuje to także zaadoptowanie i życie zgodnie z wartościami uznawanymi w wojsku. To oznacza rozwój atrybutów i naukę umiejętności niezbędnych przywódcy wojskowemu. Tylko poprzez samodoskonalenie staniesz się pewnym i kompetentnym przywódcą. Nie jest łatwo być przywódcą w wojsku. Nie ma prostych rozwiązań dla sprostania wyzwaniom przywództwa ani recepty na sukces. Jednakże są narzędzia dostępne każdemu liderowi, a jak je wykorzystasz zależy wyłącznie od Cienie.

BYĆ

1-22. Charakter określa siłę wewnętrzną człowieka, BYĆ, UMIEĆ, ROBIĆ. Twój charakter pomaga Ci poznać co jest dobre, a ponadto łączy tę wiedzę z działaniem. Charakter daje Ci odwagę robienia tego co jest dobre nie zważając na okoliczności lub konsekwencje.

1-23. Swój charakter przejawiasz poprzez swoje zachowanie. Jednym z Twoich podstawowych obowiązków, jako przywódcy, jest uczenie podwładnych wartości obowiązujących w wojsku. Stare powiedzenie, że czyny przemawiają głośniej niż słowa, nigdy nie były bardziej prawdziwe niż tutaj. Przywódcy, którzy mówią o honorze, lojalności i poświęceniu się służbie, ale nie żyją zgodnie z tymi wartościami – zarówno w trakcie wykonywania obowiązków służbowych jak i po służbie – dają zły przykład i przesyłają wiadomości, że te wszystkie „wartości" to nic więcej jak tylko słowa.

1-24. Rozumienie wartości obowiązujących w wojsku i atrybutów przywódcy (opisanych w rozdziale 2) jest dopiero pierwszym krokiem. Musisz także być zwolennikiem tych wartości i rozwijać atrybuty lidera dotąd aż staną się nawykiem. Musisz uczyć wartości obowiązujących w wojsku swoich podwładnych poprzez działanie i przykład oraz pomagać im w rozwijaniu atrybutów przywódcy u nich samych.

UMIEĆ

1-25. Przywódca musi posiadać pewien poziom wiedzy, żeby być kompetentnym. Wiedza ta rozpościera się w czterech dziedzinach umiejętności. Musisz rozwijać *umiejętności interpersonalne*, wiedzę o swoich żołnierzach i jak pracować z nimi. Musisz posiadać *umiejętności mentalne*, zdolność do rozumienia i zastosowania doktryny i innych idei wymaganych w twojej pracy. Musisz posiąść *umiejętności techniczne* czyli jak wykorzystać swój sprzęt. W końcu przywódcy wojskowi muszą nabyć *umiejętności taktycznych* czyli zdolności do podejmowania właściwych decyzji w zakresie wykorzystania jednostek w walce. Umiejętności taktyczne obejmują opanowanie sztuki walki właściwej dla przywódcy określonego szczebla i rodzaju jednostki. Są one wzmacniane przez inne umiejętności – interpersonalne, mentalne i techniczne – i są najważniejszymi umiejętnościami dla żołnierzy.

1-26. Opanowanie różnych umiejętności w tych obszarach jest ważne dla osiągnięcia sukcesu przez wojsko w okresie pokoju i wojny. Prawdziwy przywódca nie może być w pełni zadowolony z tego, że wie jak działać dzisiaj. Musisz być także zainteresowany tym co będzie potrzebne jutro. Powinieneś dążyć do osiągnięcia mistrzostwa w swojej pracy i przygotować się do przejęcia zadań twojego szefa. Dodatkowo, z chwilą objęcia stanowiska o większej odpowiedzialności, spotkasz się z nowym sprzętem, nowymi koncepcjami i nowymi sposobami myślenia i realizacji zadań. Musisz nauczyć się jak to wszystko wykorzystać, żeby wykonać swoje zadanie.

1-27. W szkołach wojskowych nabywasz podstawowych umiejętności niezbędnych ci w pracy. Stanowią one jednak tylko część procesu kształcenia. Jeszcze więcej się nauczysz w trakcie pracy. Dobrzy przywódcy podnoszą swoje wiedzę i umiejętności każdego dnia. Prawdziwi liderzy wykorzystują każdą okazję, poszukują sposobów na podniesienie poziomu profesjonalnej wiedzy i umiejętności. Dobrzy dowódcy drużyn wykorzystują każdą okazję żeby dowodzić plutonem nie dlatego, że chcą przejąć stanowisko dowódcy plutonu, ale dlatego, że wiedzą, iż jest to najlepsze miejsce do nauki jak dowodzić plutonem. Ci dowódcy drużyn stawiają sami sobie wyzwania i będą się uczyć poprzez pracę. Co ważniejsze, przez trening będą się uczyć zarówno na własnych błędach jak i sukcesach.

ROBIĆ

1-28. Czytałeś o działaniach przywódców na początku tego rozdziału. Działania przywódcy obejmują:

- **Oddziaływanie**: podejmowanie decyzji, przekazanie decyzji i motywowanie ludzi.
- **Działanie**: to co robisz, żeby wykonać zadanie postawione twojemu zespołowi.
- **Udoskonalanie**: to co robisz dla podniesienia zdolności twojego zespołu do wykonania bieżącego lub przyszłego zadania.

1-29. Na początku tego rozdziału czytasz o dowódcy drużyny remontowej, który przestrzega wartości obowiązujących w wojsku, doskonali atrybuty lidera i rutynowo prowadzi działalność przywódcy. Ale był to przykład. Jak wygląda rzeczywistość? Jak to będzie realizowane w walce? Wyszkoleni żołnierze wiedzą czego się od nich wymaga, ale będąc w stresie ich instynkt może podpowiedzieć im zrobienie czegoś innego. Wyczerpany, głodny, prze-

ziębiony, mokry, zdezorientowany i wystraszony żołnierz jest prawdopodobnie bardziej podatny na zrobienie złej rzeczy – przerwanie marszu, położenie się na ziemi, ucieczkę – niż ten, który nie przeżywa tego rodzaju stresu. To jest ten moment w którym musi zareagować przywódca – gdy wszystko się wali, kiedy wydaje się, że nie ma już nadziei – i doprowadzić do wykonania zadania.

1-30. Walka 20 pułku ochotników z Maine z 15 i 47 pułkami piechoty z Alabamy w czasie Wojny Domowej jest przykładem na to co może się wydarzyć jeżeli przywódca działa zdecydowanie. Pokazuje to jak działanie jednego lidera, w sytuacji wyglądającej na beznadziejną, nie tylko ratuje jego jednostkę, ale pozwala utrzymać pozycje wszystkich wojsk Unii i pobić armię Konfederatów, która zaatakowała Pensylwanię. Bohaterem tej historii jest pułkownik – ale równie dobrze mógłby być nim kapitan, sierżant lub kapral. W innych czasach i w innych miejscach tak było.

Płk Chamberlain pod Gettysburgiem

Pod koniec czerwca 1863, Armia Płn. Wirginii dowodzona przez gen. Roberta E. Lee przemaszerowała przez zachodni Maryland i zaatakowała Pensylwanię. W ciągu pięciu dni Armia Potomaku wykonała forsowny marsz, żeby zająć pozycje między Konfederatami a stolicą kraju. 20 lipca 20 pułk ochotników z Maine otrzymał rozkaz do szybkiego marszu na Gettysburg, gdzie Armia Unii podjęła walkę z Konfederatami, a jej dowódcy pospiesznie gromadzili wszystkie dostępne siły na wzgórzach na południe od tego małego miasteczka.

20 pułk z Maine osiągnął Gettysburg w godzinach południowych 2 lipca, po pokonaniu ponad 100 mil w ciągu 5 dni. W ciągu ostatniej doby marszu żołnierze spali tylko dwie godziny i nie mieli gorącego posiłku. Gdy pułk przygotowywał się do zajęcia pozycji obronnych w składzie brygady dowodzonej przez płk. Strong Vincent'a, przybył oficer sztabowy, który zaczął pokazywać płk. Vincent'owi małe wzgórze na wysuniętym, południowym skrzydle wojsk Unii. Wzgórze o nazwie Litlle Round Top dominowało nad pozycjami Unii i w tym momencie nie było obsadzone przez wojska. Gdyby Konfederaci umieścili na tym wzgórzu artylerię to mogli zmusić całą Armię Unii do wycofania. Wzgórze nie zostało obsadzone w wyniku serii błędów – złej oceny sytuacji, nieprecyzyjnych zadań i nie przeprowadzenia rekonesansu – co doprowadziło do powstania krytycznej sytuacji.

Rozumiejąc zagrożenie, płk Vincent rozkazał swojej brygadzie obsadzić Little Round Top. Ustawił 20 pułk z Maine na lewym skrzydle brygady i nakazał jego dowódcy płk. Joshua L. Chamberlain'owi „utrzymać pozycję za wszelką cenę".

Płk Chamberlain wyjaśnił swoim dowódcom kompanii cel i znaczenie ich zadania. Rozkazał swojej prawoskrzydłowej kompanii współdziałać z 93 pułkiem Pensylwania, a swojej lewoskrzydłowej kompanii „zakotwiczyć" na dużym głazie. Jego myśli skupiały się na lewym skrzydle. Nie było tam nic z wyjątkiem niewielkiego wgłębienia i wznoszącego się stoku Big Round Top. 20 pułk był na samym końcu linii obrony.

Płk Chamberlain wykazał umiejętność charakteryzującą dobrych przywódców taktycznych. Przewidział zagrożenie dla swojej jednostki, zrobił co mógł dla obrony przed tym niebezpieczeństwem i rozważył co mógłby zrobić dla sprostania innym możliwym zagrożeniom. Ponieważ jego lewe skrzydło było odkryte, wysłał kompanię B dowodzoną przez kpt. Waltera G. Morrill'a do osłony flanki z zadaniem „działać zgodnie z wymogami bitwy". Kapitan rozmieścił żołnierzy za murem kamieni skąd mógł razić skrzydło każdego ataku Konfederatów. Kompania została wzmocniona przez 14 strzelców wyborowych wydzielonych z 2 US strzelców wyborowych.

Zaledwie po kilku minutach od zajęcia przez 20 pułk pozycji został on zaatakowany przez żołnierzy 15 i 17 pułku z Alabamy. Konfederaci, którzy także maszerowali przez wiele nocy i byli zmęczeni i spragnieni, atakowali z wściekłością.

Żołnierze z Main utrzymali pozycje, ale jeden z oficerów zameldował o dużej kolumnie żołnierzy Konfederatów maszerujących za atakującymi siłami. Płk Chamberlain wskoczył na skałę – wystawiając się na ogień przeciwnika – i zobaczył jednostkę Konfederatów obchodzących jego odsłonięte lewe skrzydło. Gdyby go oskrzydlili, jego jednostka mogłaby zostać zmuszona do opuszczenia pozycji i zniszczona. W takiej sytuacji nie wykonałby swojego zadania.

Płk Chamberlain musiał myśleć szybko. Regulaminy, które pilnie studiował, nakazywały w takiej sytuacji wykonanie manewru, który w tym terenie mógł się nie udać. Pułkownik musiał wymyślić nowy manewr, który mogli wykonać jego żołnierze i to wykonać natychmiast.

20 pułk był rozwinięty w dwóch liniach w głąb. Był zagrożony przez atak na swoje lewe skrzydło i tyły. Pułkownik rozkazał dowódcom kompanii rozciągnąć linię obrony w lewo i zagiąć ją pod kątem maskując manewr przez utrzymanie stałego natężenia ognia. Zagięcie linii obrony było oparte o duży głaz, który został wybrany przez niego wcześniej jako ważny obiekt dla osłony lewego skrzydła. Manewr przesunięcia linii obrony był trudny, ale został wykonany sprawnie przez żołnierzy 20 pułku mimo olbrzymiego hałasu zagłuszającego głosy dowódców, mimo oślepiającego dymu, krzyku rannych i ciągłego naporu Konfederatów. Teraz cienka linia obrony płk Chamberlain'a składała się tylko z jednego szeregu żołnierzy. Jego jednostki broniące dwukrotnie szerszego frontu, były ugrupowane w kształcie litery L. Chwilę po przegrupowaniu, żołnierze 20 pułku odparli uderzenie Konfederatów, którzy myśleli, że zaatakują otwarte skrzydło. Zaskoczeni i źli zaatakowali ponownie.

Żołnierze z Main urągali Konfederatom i trwali na stanowiskach. Konfederaci przegrupowywali siły i atakowali ponownie. „Żołnierze 15 i 17 pułku z Alabamy pięć razy spychali żołnierzy z Main z ich pozycji. Pięć razy musieli się cofać. W niektórych miejscach lufy karabinów przeciwnych stron prawie się dotykały". Po tych atakach żołnierzom 20 pułku zostały tylko po jeden-dwa naboje, a zdeterminowani Konfederaci szykowali kolejny szturm. Płk Chamberlain zrozumiał, że nie mógł zostać w miejscu, które zajmował ani też się wycofać. Zdecydował wykonać kontratak. Jego żołnierze mieli tą przewagę, że mogli atakować w dół po stromym stoku wzgórza oraz, że Konfederaci nie spodziewali się tego. Ryzykował zniszczenie jednostki, ale los całej Armii Unii zależał od jego żołnierzy.

Decyzja ta stworzyła kolejny problem płk. Chamberlain'owi. W podręcznikach taktyki nie było nic na temat przejścia pułku do ataku z ugrupowania w kształcie litery L. Pod bardzo silnym ogniem i w środku bitwy pułkownik ponownie zebrał swoich dowódców kompanii. Wyjaśnił, że lewe skrzydło pułku obróci się dookoła jak „drzwi stodoły na zawiasach" aż zrówna się z prawym skrzydłem. Wtedy cały pułk, z bagnetami na karabinach, zaatakuje w dół wzgórza utrzymując swoim prawym skrzydłem kontakt z 83 pułkiem. Wyjaśnienie było czytelne, a sytuacja jednoznacznie rozpaczliwa.

Kiedy płk Chamberlain wydał rozkaz, porucznik Holman Melcher z kompanii F poprowadził lewe skrzydło w kierunku zaskoczonych Konfederatów. Płk Chamberlain zajął stanowisko na głazie w centrum ugrupowania. Kiedy lewe skrzydło zrównało się z prawym, zeskoczył z kamienia i poprowadził atak w dół wzgórza. Cały pułk atakował w linii obracając się jak wielkie drzwi stodoły – dokładnie tak jak zamierzał dowódca.

Żołnierze z Alabamy, oszołomieni atakiem jednostek Unii, wycofali się na pozycje z tyłu. W tym momencie atak 20 pułku mógłby zostać odparty gdyby takiej sytuacji nie przewidział płk Chamberlain. W tej chwili kompania B i strzelcy wyborowi otworzyli ogień w skrzydło i na tyły Konfederatów. Wyczerpani żołnierze z Alabamy myśleli, że są otoczeni. Zaczęli uciekać nie zdając sobie sprawy, że jeszcze jeden ich atak mógł zakończyć się opanowaniem wzgórza.

Stoki Little Round Top były pokryte ciałami poległych. Młode drzewa do połowy wzgórza były ścięte przez pociski. 130 z 366 żołnierzy pułku z Main poległo. Mimo tego farmerzy, drwale i rybacy z Maine – dowodzeni przez odważnego i kreatywnego przywódcę, który przewidział działanie przeciwnika, improwizował pod ogniem i przejawił inicjatywę w gorączce walki – walczyli i odnieśli zwycięstwo.

1-31. Płk Joshua Chamberlain za swoje działanie w dniu 2 lipca 1863 roku został odznaczony „Medal of Honor". Po wyleczeniu ciężkich ran odniesionych pod Petersburgiem w Wirginii, został wybrany do przyjęcia kapitulacji Konfederatów pod Appomattos w kwietniu 1865 roku. Jego działania przyczyniły się do osiągnięcia narodowego pojednania i są opisane w rozdziale 7.

ZESTAWIENIE

1-32. Studiowanie *Ram przywództwa w wojsku* stanowi wspólną bazę do rozważań o przywództwie. Realizując zadania, które musisz wykonywać codziennie, łatwo pominąć szczegóły. *Ramy przywództwa w wojsku* są narzędziem, które pozwala ci cofnąć się i pomyśleć o przywództwie jako całości. Są baldachimem, który okrywa tysiące rzeczy jakie wykonujesz każdego dnia. Zapewnia Ci szerokie spojrzenie i może Ci pomóc w twojej pracy, twoim ludziom i w perspektywie twojej organizacji.

1-33. Każda z kategorii *Ram przywództwa w wojsku* pokazana na rysunku 1.1 – wartości, atrybuty, umiejętności i działanie, które wspierają BYĆ, UMIEĆ i ROBIĆ – składa się z komponentów. Wszystkie są powiązane z sobą, a żaden nie występuje pojedynczo. Dla przykładu, bardzo ważny jest zapał i energia w działaniu jak zauważyłeś w przypadku płk. Chamberlain'a. Jest to opisane w rozdziale 2 w atrybutach umysłu. Pozostanie bez kontroli i bez moralnych ograniczeń może być niebezpieczne. Przykład Adolfa Hitlera jest tego potwierdzeniem. Ale także źle ukierunkowany zapał może doprowadzić do strasznych skutków. Na początku I wojny światowej, wojska francuskie atakowały pozycje niemieckich karabinów maszynowych przez odkryte pola wierząc, że wysokie morale żołnierzy i wola zwycięstwa pokonają technologicznie zaawansowaną broń. Straty w ludziach były katastrofalne. Mimo wszystko zapał przywódców, ich charakter i kompetencje – podobnie jak przywódców niewielkich jednostek w Normandii o których będziesz czytał dalej w tym rozdziale – może uczynić różnice między zwycięstwem a porażką.

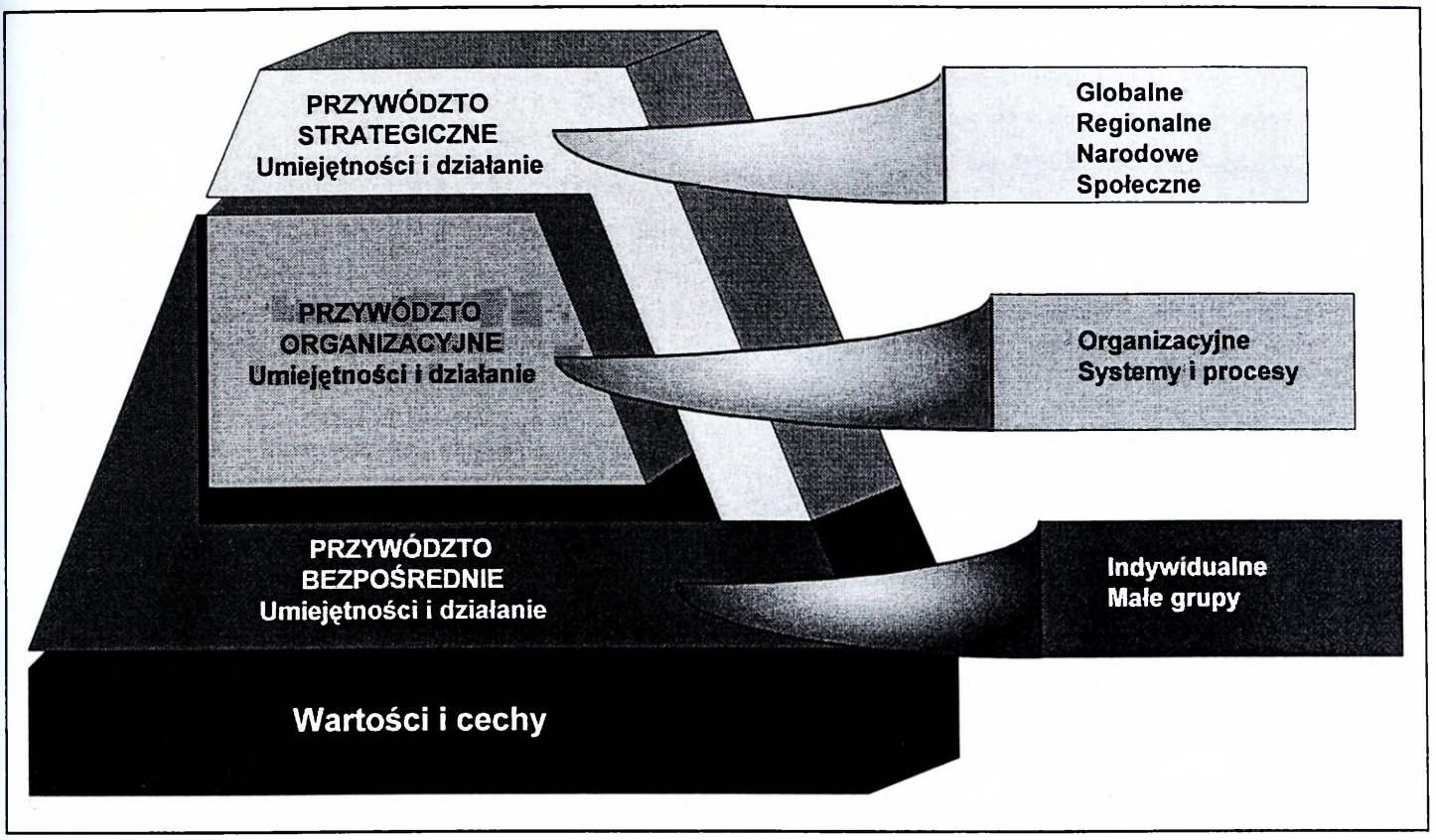
1-34. To jest sposób w jaki powinieneś myśleć o ramach przywództwa w wojsku: wszystkie jego elementy stosowane w połączeniu dają coś lepszego i większego niż suma oddzielnych elementów. BYĆ przywódcą z charakterem to znaczy wyznawać wartości obowiązujące w armii i demonstrować atrybuty lidera. Studiowanie i praktykowanie, żeby posiąść umiejętność – ZNAĆ swoją pracę. Następnie działać i robić to co jest właściwe do osiągnięcia doskonałości.

1-35. Ramy przywództwa w wojsku mają zastosowanie do wszystkich przywódców. Jednakże biorąc pod uwagę obejmowanie stanowisk o większej odpowiedzialności będziesz potrzebował rozwinąć dodatkowe atrybuty i posiąść więcej umiejętności. Część tej wiedzy obejmuje zrozumienie tego co robią twoi szefowie – czynników oddziaływujących na ich decyzje i środowisko, w którym oni pracują. Żeby Ci w tym pomóc, stanowiska przywódcze w wojsku są podzielone na trzy poziomy – bezpośredni, organizacyjny i strategiczny.

POZIOMY PRZYWÓDZTWA

Podoficerowie lubią podejmować szybkie decyzje i rozpoczynać kolejną pracę... im wyższe zajmujesz stanowisko tym więcej musisz się uczyć w różnorodnych stylach przywództwa.

Sierżant Douglas E. Murray
US Army Reserve



Rys. 1.2. Poziomy przywództwa w wojsku

1-36. Na rysunku 1.2. przedstawiono trzy poziomy przywództwa w armii: bezpośredni, organizacyjny i strategiczny. Czynniki, które określają poziom przywództwa mogą obejmować zakres kontroli, szczebel dowodzenia oraz zakres wpływu jaki wywiera przywódca zajmujący określone stanowisko. Inne czynniki obejmują wielkość jednostki lub organizacji, rodzaju prowadzonych przez nią działań, liczbę przydzielonych ludzi i horyzont planowania.

1-37. Czasami stopień lub ranga przywódcy nie wskazuje poziomu przywództwa. Dlatego na rysunku 1.2. nie pokazano stopni wojskowych. Sierżant pierwszej klasy służący w plutonie pracuje na bezpośrednim poziomie przywództwa. Jeżeli ten sam podoficer otrzymał stanowisko w dowództwie i zajmuje się sprawami dotyczącymi szczebla brygady lub wyżej, to pracuje na organizacyjnym poziomie przywództwa. Jeżeli jednak podstawowym obowiązkiem podoficera jest kierowanie komórką sztabową wspierającą przywódców kierujących tą organizacją, to ten podoficer jest przywódcą bezpośrednim. W rzeczywistości większość stanowisk przywódczych jest na bezpośrednim poziomie przywództwa, a każdy przywódca na każdym szczeblu gdy pracuje z bezpośrednimi podwładnymi, działa jako przywódca bezpośredni.

1-38. Szczebel dowodzenia nie rozstrzyga o poziomie przywództwa. Żołnierze i pracownicy cywilni wszystkich stopni i

szczebli służą w dowództwach strategicznych, ale nie są oni wszyscy przywódcami szczebla strategicznego. Dopiero odpowiedzialność wynikająca z zajmowanej przez nich pozycji służbowej wspólnie z innymi czynnikami, wymienionymi w punkcie 1-36, określa ich poziom przywództwa. Na przykład, pracownik cywilny Departamentu Wojsk Lądowych realizujący zadania z tuzinem podwładnych w ośrodku szkolenia poligonowego pracuje na bezpośrednim poziomie przywództwa. Tymczasem cywilny zastępca dowódcy garnizonu, z możliwością oddziaływania na kilka tysięcy ludzi, pracuje na organizacyjnym poziomie przywództwa. Większość podoficerów, oficerowie szczebla kompanii i cywilni liderzy Departamentu Wojsk Lądowych pracują na bezpośrednim poziomie przywództwa. Niektórzy podoficerowie, oficerowie liniowi i wyżsi rangą pracownicy cywilni sprawują władzę na organizacyjnym poziomie przywództwa. Większość generałów i równorzędnych im rangą pracowników cywilnych Departamentu Wojsk Lądowych pracuje na organizacyjnym bądź strategicznym poziomie przywództwa.

PRZYWÓDZTWO BEZPOŚREDNIE

1-39. Przywództwo bezpośrednie jest przywództwem pierwszej linii, twarzą w twarz. Ma miejsce w tych organizacjach gdzie podwładni są przyzwyczajeni do widoku swoich przywódców cały czas. Ma to miejsce na szczeblu drużyny, plutonu, kompanii, baterii, a nawet eskadry i batalionu. Przywódca bezpośredni może obejmować swoim wpływem zespoły ludzkie od kilku do wielu setek ludzi.

1-40. Przywódcy bezpośredni doskonalą swoich podwładnych przez kontakty osobiste. Oddziałują również poprzez nich na ich organizacje. Na przykład dowódca szwadronu jest wystarczająco blisko swoich żołnierzy żeby bezpośrednio oddziaływać na nich. Widują go regularnie, nawet jeśli jest to tylko raz w tygodniu w koszarach, i oczekują go od czasu do czasu na placu ćwiczeń. Dowódca w swojej codziennej działalności kieruje określoną organizacją przede wszystkim poprzez podległych mu oficerów i podoficerów.

1-41. Dla przywódców bezpośrednich wszystko jest bardziej pewne i mniej skomplikowane niż dla przywódców strategicznych i organizacyjnych. Przywódcy bezpośredni są wystarczająco blisko, żeby bardzo szybko zobaczyć jak wykonywane jest zadanie, co nie jest robione dobrze i jak rozwiązać wszelkie problemy. (W rozdziale 4 opisano umiejętności bezpośrednio przywódcy, a w rozdziale 5 jego działanie).

PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE

1-42. Przywódcy organizacyjni oddziaływają na duże grupy ludzi – od kilkuset do kilku tysięcy. Czynią to pośrednio, głównie poprzez więcej podległych szczebli niż robią to przywódcy bezpośredni. Te dodatkowe szczeble mogą utrudniać im obserwowanie rezultatów. Przywódcy organizacyjni mają sztab, który pomaga im kierować swoimi ludźmi i zarządzać zasobami należącymi do ich organizacji. Określają kierunek działania i tworzą atmosferę, która wspiera ich podwładnych przywódców. (Rozdział 3 porusza klimat i kulturę oraz wyjaśnia rolę bezpośredniego przywódcy w ustanowieniu właściwego klimatu organizacyjnego. Rozdziały 6 i 7 określają rolę przywódców organizacyjnych i strategicznych w ustanawianiu i utrzymaniu organizacyjnego klimatu i instytucjonalnej kultury).

1-43. Umiejętności przywództwa organizacyjnego różnią się od umiejętności przywództwa bezpośredniego zakresem, a nie rodzajem. Dziedziny umiejętności są takie same, ale przywódcy organizacyjni muszą dawać sobie radę z bardziej skomplikowanymi zadaniami, z większą liczbą ludzi, z większymi wątpliwościami i większą ilością niezamierzonych rezultatów. Zdają sobie sprawę z tego, iż wpływają na ludzi bardziej przez uprawianie odpowied-

niej polityki i integrację działań niż przez kontakty osobiste.

1-44. Przywódcy organizacyjni występują począwszy od przywódców wojskowych od szczebla brygady do korpusu, wojskowych i cywilnych przywódców na poziomie Departamentu Wojsk Lądowych aż do cywilnych pracowników i podsekretarzy szczebla wojsk lądowych. Zajmują się oni planowaniem i realizacją zadań długoterminowych na następne dwa do dziesięciu lat.

1-45. Opuszczanie swoich biur i odwiedzanie tych komórek swoich organizacji gdzie realizowane są zadania jest niezwykle ważne dla przywódców organizacyjnych. Muszą oni znaleźć czas dla porównania na miejscu raportów otrzymywanych od swojego sztabu z faktycznymi warunkami, w jakich pracują ich ludzie oraz postrzeganiem przez nich organizacji dla której pracują i zadań jakie im są stawiane. Mając na uwadze fakt, iż ich obecność wśród żołnierzy i pracowników cywilnych jest rzadka, przywódcy organizacyjni muszą wykorzystać te wizyty w pełnym zakresie do oceny jak dobrze zamiary dowódcy są rozumiane i do wzmocnienia priorytetów organizacji.

PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE

1-46. Przywódcy strategiczni to wojskowi i cywilni liderzy głównych dowództw aż do szczebla Departamentu Obrony. Przywódcy strategiczni odpowiadają za duże organizacje i oddziałują na duże grupy ludzi od kilku tysięcy do setek tysięcy. To oni tworzą struktury wojsk, przydzielają środki, przedstawiają strategiczne koncepcje i przygotowują swoje dowództwa i wojsko jako całość do ich przyszłej roli i zadań.

1-47. Przywódcy strategiczni pracują w zmieniającym się środowisku nad wysoce złożonymi problemami, które oddziałują i są obiektem oddziaływania ze strony wydarzeń i organizacji nie będących w strukturach wojska. Działania Dowódcy na Teatrze Działań mogą mieć dla przykładu, wpływ na globalną politykę. Dowództwa Połączonych Sił są to bardzo duże organizacje, które realizują ciągle niezwykle rozległe zadania. Na Dowódcach Teatru Działań spoczywa odpowiedzialność za przydzielony im obszar geograficzny. Dla przykładu Dowódca Centralnego Dowództwa Stanów Zjednoczonych odpowiada za większość południowo-zachodniej Azji i część wschodniej Afryki. Dowódcom funkcjonalnym przydzielona jest odpowiedzialność nie ograniczona obszarem geograficznym. I tak Dowódca Dowództwa Przewozów Stanów Zjednoczonych jest odpowiedzialny za zintegrowane przewozy lądowe, morskie i powietrzne dla wszystkich rodzajów sił zbrojnych. Chociaż przywódcy cywilni kreują narodową politykę, to Dowódcy podejmując decyzje uwzględniają czy ta polityka może wpływać, bądź też nie, na osiągnięcie narodowych celów. Przywódcy strategiczni wykorzystują wiele umiejętności przywódczych, które używali będąc bezpośrednimi lub organizacyjnymi przywódcami. Jednakże przywództwo strategiczne wymaga innych umiejętności, które są bardziej złożone i stosowane w sposób pośredni.

1-48. Przywódcy strategiczni uwzględniają całe środowisko, w którym funkcjonuje wojsko. Ich decyzje uwzględniają takie rzeczy jak przesłuchanie przez Kongres, ograniczenia budżetu wojskowego, nowe systemy zdobywania środków, programy cywilne, badania, rozwój i współpraca między rodzajami sił zbrojnych i wojsk. A są to tylko niektóre z czynników.

1-49. Przywódcy strategiczni, podobnie jak bezpośredni i organizacyjni, szybko przetwarzają informacje, oceniają alternatywne rozwiązania oparte na niekompletnych danych, podejmują decyzje i zapewniają wsparcie. Jednak decyzje przywódców strategicznych oddziałują na więcej ludzi, angażują więcej środków i mają daleko bardziej idące konsekwencje zarówno w czasie jak i przestrzeni niż decyzje przywódców bezpośrednich i organizacyjnych.

1-50. Przywódcy strategiczni często nie są świadkami urzeczywistnienia swoich idei w czasie ich służby na określonym stanowisku. Ich inicjatywy mogą wymagać wielu lat na zaplanowanie, przygotowanie i realizację, a czasami proces ten nie rozpocznie się nawet przed zakończeniem pracy przez przywódcę. Ma to duże znaczenie w planowaniu długoterminowym. Z drugiej strony niektóre decyzje strategiczne mogą stać się w dniu następnym tematem artykułów umieszczonych na pierwszych stronach gazet porannych. Przywódcy strategiczni mają niewiele okazji do wizytowania podległych im niższych szczebli dowodzenia. Dlatego wybór wizyty, kiedy i gdzie, jest niezwykle ważny. Ponieważ wywierają oni swój wpływ poprzez podwładnych, przywódcy strategiczni muszą rozwijać umiejętność wybrania tego najlepszego momentu i miejsca. Jest to ważna umiejętność, która jest opisana w rozdziale 7.

PRZYWÓDCY PRZYWÓDCÓW

Bardziej niż w cokolwiek innego, ja wierzyłem w moich żołnierzy, młodszych przywódców i sztab. Byli wyszkoleni i wiedziałem, że mogą walczyć z przeciwnikiem. Ja ufałem im, a oni wiedzieli, że ja im ufam. Sądzę, że w operacji „Just Cause", która była wojną dowódcy kompanii ze względu na zdecentralizowane działania, dowódca wykazał to w pełni ponieważ nie byłem ze swoimi dowódcami kompanii cały ten czas. Ja postawiłem im zadanie i pozwoliłem im je wykonać. Nie mogłem tego zrobić za nich.

Dowódca batalionu, Operacja „Just Cause"
Panama, 1989

1-51. Każdy kto jest odpowiedzialny za kierowanie ludźmi lub za wykonanie zadania angażującego innych ludzi jest przywódcą. Każdy kto oddziałuje na innych, motywuje ich do działania lub wpływa na ich zamiary lub decyzje jest przywódcą. I nie jest to tylko funkcja wynikająca z zajmowanej pozycji ale jest to także funkcja wynikająca z roli. Dodatkowo, każdy w wojsku – włączając każdego przywódcę – znajduje się gdzieś w strukturze dowodzenia. Każdy w wojsku jest także przełożonym lub podwładnym. W organizacji występuje wielu przywódców i dlatego jest bardzo ważne żeby zrozumieć, że ty nie dowodzisz tylko podwładnymi – ty kierujesz innymi przywódcami. Nawet na najniższym szczeblu jesteś przywódcą przywódców.

1-52. Kompania piechoty ma, dla przykładu, cztery poziomy przywództwa. Dowódca kompanii dowodzi poprzez dowódców plutonów, dowódcy plutonów kierują poprzez dowódców drużyn, a dowódcy drużyn poprzez dowódców sekcji. Przywódcy na każdym szczeblu muszą pozwolić podległym przywódcom wykonywać ich pracę. Stosując taki rodzaj zdecentralizowanego działania opartego na dowodzeniu przez cele, w okresie pokoju szkolimy podwładnych, którzy w czasie bitwy przejawiają inicjatywę w sytuacji gdy nie otrzymają rozkazów. Będą kontynuować walkę gdy łączność będzie zakłócona, kiedy realizacja planów będzie zagrożona, a przeciwnik zrobi coś nieprzewidzianego. (W załączniku A przedstawiono rolę przywódcy, a w FM 100-34 dowodzenie przez cele i inicjatywę).

1-53. Decentralizacja nie oznacza, że dowódca nigdy nie dowodzi bezpośrednio. Będą także chwile, kiedy przywódca będzie musiał przerwać kierowanie przez podległych przywódców, wystąpić przed szyk i zawołać „Za mną!". Taka sytuacja może się zdarzyć w walce gdy grozi porażka lub, podobnie jak gen. Thomas J. Jackson, będzie potrzeba „stać jak kamienna ściana" i uratować zwycięstwo. (O gen. Jackson'ie będziesz czytał w rozdziale 2). Może się to również wydarzyć w trakcie szkolenia, kiedy podwładny jest tuż przed

popełnieniem błędu, który mógłby spowodować ciężkie obrażenia lub śmierć, a ty musisz działać żeby zapobiec nieszczęściu.

1-54. Znacznie częściej powinieneś jednak umożliwiać swoim podwładnym wykonanie ich pracy. Postaw im zadanie, przekaż niezbędne uprawnienia i pozwól im działać. Oczywiście okresowo możesz to sprawdzać. W jaki inny sposób będziesz mógł ich recenzować, szkolić i oceniać? Najważniejsze jest *„przekazać uprawnienia w dół bez ich ograniczania"*. Przekaż podległym przywódcom uprawnienia, których potrzebują do wykonania postawionych im zadań. Następnie sprawdzaj ich z częstotliwością wystarczającą do orientowania się w tym co się dzieje, ale niezbyt często, żeby im nie przeszkadzać. Tą umiejętność możesz rozwijać poprzez doświadczenie.

1-55. Taki sposób działania wymaga odwagi osobistej. Ale przywódca musi pozwolić podległym przywódcom uczyć się przez działanie. Czy istnieje ryzyko, że niedoświadczony dowódca drużyny popełni błąd? Oczywiście tak. Ale jeżeli twoi podlegli przywódcy mają się rozwijać, musisz pozwolić im na podejmowanie ryzyka. Oznacza to, że musisz zrezygnować z pewnej kontroli i pozwolić swoim podległym przywódcom na działanie na ich własny rachunek – w granicach określonych zadaniem i przez twój zamiar.

1-56. Dowódca kompanii, który rutynowo stawia zadania bezpośrednio dowódcom drużyn osłabia całą strukturę dowodzenia, uniemożliwia dowódcom drużyn nabieranie doświadczenia i daje sygnał całej kompanii, że struktura dowodzenia i wspierający go system podoficerów może być ominięty w każdym momencie. Z drugiej zaś strony, skuteczne wykonanie zadań głównych i cząstkowych zależy do podległych przywódców przejawiających inicjatywę w ramach zamiaru dowódcy. Efektywni przywódcy dążą do stworzenia atmosfery zaufania i zrozumienia, która zachęca ich podwładnych do przejęcia inicjatywy i działania.

1-57. Słabi przywódcy, którzy nie wyszkolili swoich podwładnych czasami mówią: „Moja organizacja nie zrobi tego beze mnie". Wielu ludzi zajmujących eksponowane stanowiska zaczyna się czuć niezastąpionymi. Możesz ich słyszeć jak mówią: *„Nie mogę wziąć wolnego dnia. Muszę być tutaj cały czas. Muszę kontrolować każdy ruch moich podwładnych, bo kto wie co się może zdarzyć?"*. Ale nie ma ludzi niezastąpionych. Wojsko nie zamierza przerwać swojej działalności tylko dlatego, że jeden przywódca – nieważne jak wysokiego szczebla – odsunął się na bok. Utrata lidera w walce jest szokiem dla jednostki, ale jednostka musi kontynuować swoje zadanie. Jeżeli przywódca szkoli dobrze swoich podwładnych, to wtedy jeden z nich przejmie dowodzenie jednostką.

1-58. Silni dowódcy – ci z osobistą odwagą – zdają sobie sprawę z tego, że ich podlegli przywódcy potrzebują swobody do działania. Nie oznacza to, że powinieneś pozwalać swoim podwładnym popełniać ciągle te same błędy. Częścią odpowiedzialności przywódcy jest pomaganie swoim podwładnym w odniesieniu sukcesu. Możesz to osiągnąć poprzez szkolenie i przekazanie uprawnień. Szkol swoich podwładnych w planowaniu, przygotowaniu, prowadzeniu działań i ich ocenie na poziomie umożliwiającym działać samodzielnie. Określaj właściwe cele, udzielaj wytycznych i motywuj ich do działania wspierającego ogólny plan.

1-59. W końcu – sprawdzaj i dokonuj poprawek. Poświęć czas na pomoc swoim podwładnym omawiając to co się zdarzyło i dlaczego. Prowadź omówienie po zakończeniu działań, żeby twoi ludzie uczyli się na popełnionych błędach i uniknęli ich w przyszłości. Nie ma żadnego żołnierza, od szeregowca do generała, który się nie potknie od czasu do czasu. Dobrzy żołnierze, a szczególnie dobrzy przywódcy, uczą się na tych błędach. Dobrzy przywódcy pomagają rozwijać się swoim podwładnym ucząc ich, trenując i doradzając im.

PRZYWÓDZTWO A DOWODZENIE

Kiedy dowodzisz, prowadzisz (żołnierzy) w warunkach gdy wyczerpanie fizyczne i prywatność muszą być zignorowane, gdzie życie (żołnierzy) może być poświęcone , to efektywność twojego przywództwa tylko w niewielkim stopniu będzie zależeć od twoich umiejętności taktycznych. Będzie ona zależała przede wszystkim od twojego charakteru, twojej reputacji, niezbyt dużo od odwagi – która będzie akceptowana jako rzecz naturalna – ale głównie od wcześniejszej reputacji, którą osiągnąłeś dzięki prawości, założonym patriotycznym celom i determinacji w realizacji celów i zadań, które otrzymałeś.

Gen. George C. Marshall

1-60. Dowodzenie jest specyficzną i prawnie usankcjonowaną sytuacją, jedyną w swoim rodzaju, dotyczącą wojska. Dowódcy, podobnie jak wszyscy przywódcy, są odpowiedzialni za sukces swoich organizacji. Ale dowódcy ponoszą specjalną odpowiedzialność przed swoimi przełożonymi, instytucją i narodem. Dowódcy muszą myśleć dogłębnie i kreatywnie o sprawach obejmujących spuściznę dnia wczorajszego, dzisiejsze zadanie i jutrzejsze siły. Żeby zachować równowagę między tymi wszystkimi wymaganiami dowódcy muszą dawać przykład przestrzeganiu wartości obowiązujących w wojsku. Zarówno naród jak i członkowie wojska czynią dowódców odpowiedzialnymi za wykonanie zadań, utrzymanie instytucji w dobrym stanie i troszczenie się o jej ludzi.

1-61. Dowodzenie jest związane z zaufaniem. Prawna i moralna odpowiedzialność dowódców przekracza odpowiedzialność każdego innego przywódcy o podobnej pozycji. Nigdzie więcej żaden szef nie musi odpowiadać za to jak żyją jego podwładni i co robią po pracy. Nasze społeczeństwo i instytucja liczą na to, że dowódcy zrobią wszystko dla powodzenia zadania, że ludzie będą właściwie szkoleni i traktowani. Z jednej strony naród przyznał dowódcom specjalną władzę żeby byli dobrymi gospodarzami jego największych wartości: wolności i ludzi. Z drugiej strony, obywatele służąc w wojsku także ufają swoim dowódcom, że będą dobrze dowodzeni. Podoficerowie mają prawdopodobnie bardziej bezpośredni wpływ na swoich ludzi, ale dowódcy prowadzą politykę, która nagradza lepsze osiągnięcia i karze personalnie za brak postępów. I nie ma w tym nic dziwnego, że organizacje biorą na siebie odpowiedzialność za wizerunek swoich dowódców. Wybrani do dowodzenia prezentują sobą, coś więcej poza autorytetem formalnym. Ich przykład osobisty i działanie ma ogromną siłę moralną. Ze względu na tak silny aspekt ich pozycji, ludzie wewnątrz wojska i poza wojskiem postrzegają dowódcę jako „ludzką twarz systemu" – osobę, która doprowadza wojsko do gotowości operacyjnej i troszczy się o ludzi.

PODWŁADNI

To naszym podwładnym zawdzięczamy to kim jesteśmy lub mamy nadzieję być. To nasi podwładni, a nie nasi przełożeni, wynoszą nas na przyprawiające o zawrót głowy wyżyny profesjonalizmu i to są nasi podwładni, którzy mogą to zrobić i zrobią to, a jeżeli na to zasłużymy pogrzebią nas w najgłębszym bagnie niełaski. Kiedy nasi podwładni zaakceptują nas jako swoich przywódców nie potrzebujemy żadnego przełożonego żeby nam to powiedział. Widzimy to w ich oczach i na ich twarzach, w koszarach, w polu i na linii walki. A w dniu, w którym

będziemy musieli bezwzględnie wymagać, będziemy okrutni i bez serca, podniosą się żeby wykonać nasz rozkaz wiedząc dobrze, że może to być ostatnie zadanie w ich życiu.

Płk Albert G. Jenkins
8 pułk kawalerii z Virginii

1-62. Nikt nie jest tylko przywódcą. Każdy z was jest także podwładnym, a wszyscy służący w wojsku są częścią zespołu. Na przykład, kierownik techniczny odpowiedzialny za zespół cywilnych specjalistów w Departamencie Wojsk Lądowych nie jest tylko przywódcą tej grupy. Szef zespołu pracuje także dla kogoś innego, a zespól ma swoje miejsce w większej organizacji.

1-63. Jednym z elementów charakteryzujących dobrego podwładnego jest wspieranie twojej struktury dowodzenia. Do twoich obowiązków należy zapewnienie, by twój zespół wspierał większą organizację. Rozważmy przywódcę, którego zespół jest odpowiedzialny za naliczanie poborów w dużej organizacji. Szef zespołu wie, że kiedy jego zespól popełni błąd w swojej pracy, to klienci – żołnierze i pracownicy cywilni – poniosą straty związane z późniejszym otrzymanie poborów. Pewnego dnia otrzymano wiadomość od przełożonego o wprowadzeniu nowego systemu komputerowego zmieniającego system płac. Szef zespołu, po sprawdzeniu nowego systemu ocenił, że system nie będzie funkcjonował tak dobrze jak poprzedni. Zespół poświęci dużo czasu na zainstalowanie nowego systemu wykonując w tym samym czasie swoje normalne obowiązki. Następnie będą oni musieli poświęcić więcej czasu na poprawianie błędów jak nowy system zawiedzie. A szef zespołu wierzy, że system zawiedzie – bo całe jego doświadczenie wskazuje na to.

1-64. Jednak szef zespołu nie może po prostu powiedzieć, *„Pozwólmy tej akcji się nie udać, to będzie sygnał dla dowódcy jak zły jest ten nowy system i jak ważni jesteśmy my tutaj na dole"*. Ale zespól nie funkcjonuje w próżni, jest on częścią większej organizacji zatrudniającej żołnierzy i pracowników cywilnych. Dla dobra organizacji i pracujących w niej ludzi szef zespołu musi zrobić wszystko żeby praca została wykonana.

1-65. Skoro szef zespołu nie zgadza się z rozkazem przełożonego, i ma to wpływ zarówno na zadanie zespołu jak i dobro jego członków, to powinien powiedzieć o tym przełożonemu. Musi mieć moralną odwagę przedstawić swoją opinię. Oczywiście szef zespołu musi wykazać właściwą postawę. To, że nie zgadza się z kimś nie oznacza, że może go lekceważyć. Musi wybrać właściwy czas i miejsce dla wyjaśnienia przełożonemu, w sposób wyczerpujący i przejrzysty, swoje wątpliwości. Dodatkowo, idąc na spotkanie z przełożonym, szef zespołu powinien zdawać sobie sprawę, że w pewnym momencie dyskusja może być przerwana, a on będzie musiał wykonać decyzję przełożonego bez względu na jej treść.

1-66. Z chwilą gdy przełożony, po wysłuchaniu wszystkich argumentów, podjął decyzję szef zespołu musi ją wspierać tak jakby to była jego własna decyzja. Jeżeli pójdzie do zespołu i powie, *„Ja ciągle uważam, że nie jest to dobre rozwiązanie, ale my i tak musimy to zrobić"*, to podważa istniejące struktury dowodzenia i daje zły przykład swoim ludziom. Można sobie wyobrazić jaki wpływ na efektywność organizacji mogłaby mieć sytuacja gdyby podwładni wybierali, który rozkaz wykonywać z pełnym zaangażowaniem, a który z niewielkim.

1-67. Takie działanie mogłoby zniszczyć także samego szefa zespołu: w przyszłości jego rozkazy mogłyby być traktowane przez jego zespół w taki sam sposób jak on traktował rozkazy swojego przełożonego. I nie ma dużej różnicy między ludźmi myślącymi, że ich szef jest nielojalny w stosunku do swojego przełożonego i ludźmi, że ich szef będzie nielojalny w stosunku do

nich samych. Dobry przywódca realizuje decyzję przełożonego energicznie i z entuzjazmem. Jego podwładni będą wierzyli, że ich przywódca myśli, iż jest to absolutnie najlepsze z możliwych rozwiązanie. Jedynym wyjątkiem od tego jest obowiązek nieposłuszeństwa w stosunku do rozkazów, które są bezprawne. I to nie jest przywilej składania zażalenia lecz obowiązek, który musisz spełnić. (W rozdziale 2 opisano charakter i bezprawność rozkazów. Rozdział 4 omawia przesłanki etyczne).

1-68. Lojalność w stosunku do przełożonych i podwładnych oznacza więcej niż zapewnienie bezproblemowego funkcjonowania organizacji w okresie pokoju. Przygotowuje jednostki do walki poprzez budowanie zaufania żołnierzy do przywódców i wiary przywódców w żołnierzy. Powodzenie działań powietrzno-desantowych poprzedzających inwazję w Normandii w 1944 roku, jest przykładem na to jak dobrze wyszkoleni podlegli przywódcy mogą wykazać różnice między zwycięstwem a porażką.

Inicjatywa przywódców małych jednostek w Normandii

Morska operacja desantowa w Normandii w 1944 roku, była poprzedzona przez desant powietrzny wykonany siłami amerykańskich i brytyjskich jednostek powietrzno-desantowych w noc poprzedzającą dzień D. Wiele z tysięcy samolotów transportujących 82 i 101 (US) DPD w nocy z 5 na 6 czerwca 1944 zboczyło z kursu. Niektóre znalazły się w złym miejscu z powodu ognia środków przeciwlotniczych, a inne po prostu się zagubiły. Tysiące spadochroniarzy, stanowiących czołówkę sił inwazyjnych Aliantów, zostało rozrzuconych w nieznanym terenie daleko od ich stref zrzutu. Błąkali się w nocy poszukując swoich jednostek, swoich kolegów i przywódców oraz swoich obiektów ataku. W tych pierwszych godzinach ważyły się losy inwazji. Gdyby jednostki powietrzno-desantowe nie zablokowały dróg wiodących do plaż, Niemcy mogliby wykonać kontratak na lądujące siły na brzegu i zmiażdżyć inwazję zanim by się rozpoczęła.

Szczęśliwie dla Aliantów i żołnierzy na okrętach desantowych, przywódcy jednostek powietrzno-desantowych dobrze szkolili swoich podległych przywódców, wyzwalali w nich inicjatywę i pozwalali im wykonywać ich pracę. Przywódcy małych jednostek rozrzuconych w ciemnościach w nieznanym terenie wiedzieli, że są częścią większej siły, a ich sukces zależy od nich samych. Byli szkoleni do działania bez czekania na zadanie co mają robić. Wiedzieli, że jeśli inwazja ma się zakończyć sukcesem to ich małe jednostki muszą wykonać woje indywidualne zadania.

Wśród tych przywódców byli ludzie podobni do kpt. Sama Gibbons'a z 505 pułku spadochronowego. Zebrał on grupę 12 żołnierzy – z różnych jednostek – i wyzwolili małą wioskę, która była poza rejonem działań jego dywizji. Następnie skierował się na południe w kierunku swojego pierwotnego celu – mostu na rzece Douve. Kapitan Gibbson wyruszył z tuzinem ludzi których nigdy przedtem nie widział i bez materiałów wybuchowych, żeby zniszczyć most odległy o 15 km. Później powiedział „To nie było z pewnością to jak wyobrażałem sobie inwazję, ani też nie przypominało togo co kiedykolwiek ćwiczyliśmy". Ale maszerował, żeby wykonać swoje zadanie. W podobny sposób działali przywódcy małych jednostek na całym Półwyspie Cotentin

To była zapłata za ciężką pracę włożoną w trakcie szkolenia przez przywódców, którzy cenili żołnierzy, mówili im o ważności zadania i ufali swoim podległym przywódcom, że wykonają je. W toku przygotowania swoich dowództw do inwazji przywódcy organizacyjni skupiali się na zadaniach podwładnych jak i przełożonego. Zapewniali zaspokojenie potrzeb swoich żołnierzy szkoląc ich jednocześnie w sposób najbardziej realistyczny jak to tylko było możliwe. Umożliwiali podległym przywódcom zrozumieć i skupiać się na zadaniach przełożonego i podwładnych. Ponieważ wiedzieli, że ich jednostki były dobrze wyszkolone, a ich przy-

wódcy mogli zrobić wszystko co było w ich mocy, żeby je wesprzeć, przywódcy małych jednostek byli zdolni skupić się na ogólnym zadaniu całych sił. Znali i rozumieli zamiar przełożonego. Wierzyli, że gdy będą wykazywać inicjatywę w ramach tego zamiaru, to wszystko zakończy się dobrze. Wydarzenia potwierdziły, że mieli rację.

1-69. Wcześniej czytałeś jak płk Jashua Chamberlain wykonał swoje zadanie i zajmował się swoimi żołnierzami na Little Round Top. Umożliwianie podwładnym przejęcie inicjatywy, a być podległym przywódcą, który to realizuje kreuje pewne różnice. To doświadczenie ma zastosowanie w czasie pokoju i w walce, od najmniejszych do największych organizacji. Weźmy pod uwagę słowa gen. Edwarda C. Meyer'a, byłgo Szefa Sztabu Wojsk Lądowych:

Kiedy zostałem szefem sztabu wyznaczyłem sobie dwa cele do osiągnięcia. Pierwszym celem było zapewnienie ciągłej gotowości wojska do podjęcia działań wojennych. Drugim celem było stworzenie klimatu, w którym każdy mógł znaleźć swoje miejsce i spełnienie. Osobiście wierzę, że tylko poprzez osiągnięcie drugiego celu możemy osiągnąć ten pierwszy.

1-70. Zarówno słowa gen. Mayer'a jak i działanie płk. Chamberlain'a znaczą to samo: przywódcy muszą wykonywać swoje zadania i troszczyć się o swoich żołnierzy. Dla płk. Chamberlain'a oznaczało to osobiste prowadzenie swoich żołnierzy do ataku z bagnetami na karabinach i pokazanie, że wierzy w nich, że mogą wykonać to o co ich prosi. Dla gen. Mayer'a wyzwanie miało większą skalę. Jego zadaniem było zapewnienie, żeby cała armia była gotowa do walki i zwycięstwa. Wiedział – i to nam przekazał – że jedynym sposobem na osiągnięcie tak ważnego celu jest przykładanie dużej uwagi do najmniejszych elementów tej organizacji: indywidualnych żołnierzy i pracowników cywilnych. Poprzez swoich podległych przywódców, gen. Meyer przekazywał wyzwania i wytyczne i dawał przykład tak, że każdy członek armii czuł, że jest członkiem zespołu i wiedział, że ten zespół wykonywał ważne zadanie.

1-71. Obaj przywódcy rozumieli drogę do osiągnięcia doskonałości: wykształcony przywódca o silnym poczuciu wartości przygotowuje wyszkolonych żołnierzy o silnym poczuciu własnej wartości. Wspólnie tworzą wyszkoloną i spójną jednostkę, która intensywnie się szkoli, walczy honorowo i zdecydowanie zwycięża.

DOSKONAŁOŚĆ

Przywódcy kompetentni i z charakterem działają, żeby osiągnąć doskonałość poprzez takie przygotowanie wojsk, aby mogły walczyć i wygrać narodowe wojny oraz służyły powszechnej obronie Stanów Zjednoczonych.

1-72. Osiągasz doskonałość kiedy twoi ludzie są wyszkoleni i zaangażowani w pracy dla armii. Tak organizacje jak i osoby indywidualne dążą do doskonałości, żeby zyskać na wartości i być coraz lepszym. Armia jest kierowana przez przywódców z charakterem, którzy są wzorem, ciągle dają przykład i wykonują zadania doskonaląc swoje jednostki. Jest to spójna organizacja dobrze działających jednostek znamionowanych przez etos wojownika.

1-73. Przywódcy wojskowi sprawiają, że zadanie jest wykonane. Czasami jest to zadanie o wielkiej skali, tak jak rola gen. Mayer'a w zapewnieniu, że armia była gotowa do walki. Innym razem może to być sytuacja w toku walki jaką musiał rozwiązać płk Chamberlain pod Gettysburgiem. Jednakże większość z was nie będzie Szefami Sztabu Armii. Tak samo nie wszyscy będą brać udział w rzeczywi-

stej walce. Dlatego byłoby błędem sądzić, że przywództwo jest ważne w tych dwóch oczywistych przypadkach – jako generał i jako przywódca w bitwie. Wojsko nie może wykonać swojego zadania dopóki wszyscy przywódcy – żołnierze i pracownicy cywilni – nie wykonają swoich zadań, bez względu jakie one są. Armia nie ma jednego generała, ani garstki bohaterów wojennych. Jest organizacją składającą się z setek tysięcy żołnierzy i pracowników cywilnych, dziesiątek tysięcy przywódców gdzie wszyscy dążą do zrobienia dobrych rzeczy. Każdy żołnierz i każdy pracownik cywilny jest ważny dla osiągnięcia sukcesu przez armię.

DOSKONAŁOŚĆ MORALNA: WYKONANIE ZADANIA Z CHARAKTEREM

Dziękuję odważnym kobietom i mężczyznom, którzy noszą mundur Stanów Zjednoczonych Ameryki. Wasze powołanie jest jednym z najważniejszych – być obrońcami wolności i gwarantować niepodległość.

George Bush
41 Prezydent Stanów Zjednoczonych

1-74. Ostatecznym celem wojny, przynajmniej tej prowadzonej przez Amerykę, jest przywrócenie pokoju. Z tej to przyczyny armia musi wykonać swoje zadanie z honorem. Armia walczy, żeby zwyciężyć, ale z jednym okiem zwróconym na rodzaj pokoju, który nastąpi po zakończeniu wojny. Działanie Ulysses'a S. Grant'a, dowódcy Armii Unii pod koniec Wojny Domowej dostarczają przykładu zbalansowania walki do zwycięstwa z przywróceniem pokoju.

1-75. W walce gen. Grant był nieustępliwym i zdeterminowanym dowódcą. W czasie ostatnich dni kampanii w Virgini, związał walką swoich wyczerpanych przeciwników i przemieścił swoje wojska na 30 do 40 mil, żeby szybko zakończyć wojnę. Podejście gen. Granta do wojny zostało w najlepszy sposób podsumowane przez Prezydenta Lincolna, który powiedział po prostu: „On walczy".

1-76. Przed podpisaniem kapitulacji, gen. Grant przeniósł swoje wysiłki na pokój. Chociaż niektórzy z jego podwładnych chcieli poddać pod dyskusje upokarzającą bezwarunkową kapitulację, gen. Grant traktował swoich dawnych przeciwników z respektem i rozważał długoterminowe efekty tej decyzji. Zamiast żądać bezwarunkowej kapitulacji, negocjował warunki z gen. Lee. Jednym z warunków było pozwolenie zatrzymania przez niedawnych przeciwników koni, których potrzebowali do wiosennych prac. Gen. Grant uważał, że pokój będzie najlepiej wykorzystany, jeżeli Konfederaci powrócą do normalnej pracy tak szybko jak to tylko możliwe. Decyzja i działanie gen. Granta wskazały każdemu żołnierzowi, że nadszedł czas do powrotu do okresu pokoju.

1-77. W tym samym czasie, dowódca Unii naciskał na podpisanie formalnej kapitulacji. Zdawał sobie sprawę, że dla zachowania prawdziwego pokoju, Konfederacji powinni publicznie uznać koniec zorganizowanych działań przeciwko Unii. Gen. Grant wiedział, że prawdziwy pokój będzie tylko wtedy, gdy obie strony – zwycięzca i pokonany – potraktują wojnę jako skończoną lekcję.

1-78. Armia musi wykonać swoje zadanie z honorem. Regulamin FM 27-10 dotyczy prawa konfliktów zbrojnych oraz przypomina Ci o ważności przywrócenia pokoju. Armia minimalizuje zniszczenia i unika zadawania cierpień nie biorącym udziału w walce zarówno z praktycznych jak i honorowych powodów. Żołnierze walczą żeby zwyciężyć, żyć lub umrzeć z honorem dla dobra kraju i jego obywateli.

1-79. Przywódcy wojskowi podejmują często decyzje w warunkach braku pełnych danych, bez wytycznych, w sytuacjach zdominowanych przez strach i ryzyko i czasami w zagrożeniu nagłej śmierci. W takich momentach przywódcy odwołują się do wartości uznawanych w wojsku i pyta-

ją: Co jest właściwe? Pytanie jest proste, ale odpowiedzi często nie. Po podjęciu decyzji, przywódca polega na samodyscyplinie.

OSIĄGANIE DOSKONAŁOŚCI GRUPOWEJ

1-80. Niektóre przykłady doskonałości są oczywiste: pomysłowa obrona Little Round Top przez płk Chamnerlain'a, gen. Eisenhower piszący o dniu D (będziesz czytał o tym w rozdziale 2), sierżanci Gary Gordon i Randall Shoughart poświęcający swoje życie dla ratowania innych żołnierzy w Somalii (ich wyczyn opisano w rozdziale 3). Te przykłady doskonałości świecą pełnym blaskiem, a dobrzy przywódcy uczą o tym. Żołnierze muszą wiedzieć, że są częścią długiej tradycji doskonałości i waleczności.

1-81. Dobrzy przywódcy widzą doskonałość wszędzie i kiedykolwiek zaistnieje. Doskonały przywódca daje do zrozumienia wszystkim podwładnym, że odgrywają bardzo ważną rolę. Poszukuje codziennych przykładów jakie pojawiają się w zwykłych okolicznościach: sposób w jaki żołnierze kopią stanowiska ogniowe, przygotowują się do służby wartowniczej, obsługują radiostacje; sposób w jaki pracownicy cywilni wojska prowadzą działania, zajmują się klientami, rozwiązują sprawy wymagające szybkiego działania. Dobrzy przywódcy wiedzą, że każdy z tych ludzi wnosi swój mały lecz ważny wkład do działalności wojska. Na doskonałą armię składają się drobne zadania wykonywane zgodnie ze standardami dzień po dniu. Na koniec dnia, po zakończeniu kariery, przywódcy, żołnierze i pracownicy cywilni wojska – ci, których doskonała praca stworzyła doskonałą armię – mogą spojrzeć bez obaw w przeszłość. Nieważne czy dowodzili siłami w liczbie tysięcy żołnierzy lub nadzorowali zespół techniczny w składzie trzech ludzi, oni wiedzą, że pracę wykonali dobrze.

1-82. Doskonałość w przywództwie nie oznacza perfekcji, a wręcz przeciwnie, doskonały przywódca pozwala podwładnym uczyć się na podstawie ich błędów i ich sukcesów. W takiej atmosferze ludzie pracują, żeby się doskonalić i podejmują ryzyko niezbędne do podniesienia umiejętności, Oni wiedzą, że gdy popełnią błąd, ich przywódca zbierze ich razem i udzieli im nowych lub bardziej szczegółowych instrukcji, a następnie skieruje ponownie do realizacji zadań zgodnie z ich koncepcją. To jest jedyny sposób na podniesienie wartości wojska i jedyny sposób na szkolenie przywódców.

1-83. Przywódca, który ustala standard *„zero defektów, żadnych błędów"* jednocześnie mówi *„Nie podejmuj ryzyka. Nie próbuj niczego jeżeli nie możesz tego zrobić perfekcyjnie, i na Boga, nie próbuj niczego nowego."* Taka organizacja nie zmieni się, a w rzeczywistości jej zdolność do wykonania zadań będzie się gwałtownie obniżać. Wykonanie zadań stojących przed armią, wymaga przywódców z wyobraźnią, elastycznych i odważnych w podejmowaniu wyzwań. Przygotowanie armii do przyszłych zadań wymaga przywódców myślących i refleksyjnych. Te cechy nie są kompatybilne z podejściem *„zero błędów"*.

1-84. Kompetentni i pewni siebie przywódcy tolerują błędy nie wynikające z zaniedbania. Dążenie do doskonałości to nie wyścig do osiągnięcia perfekcji. Obejmuje ono próby, uczenie się, ponowne próby i robienie postępów za każdym razem. Nawet najlepsze wyniki i dobre intencje nie zdejmują z żadnej osoby odpowiedzialności za jego działania.

PODSUMOWANIE

1-85. Podstawowym i najważniejszym wyzwaniem jest przywództwo w walce. Wymaga od ciebie zaakceptowania szeregu wartości wnoszących wkład do motywacji i woli. Jeżeli nie zaakceptujesz wartości armii twoi żołnierze mogą niepotrzebnie zginąć. Kompetentni przywódcy wojskowi dążą do osiągnięcia doskonałości poprzez rozwijanie sił, które mogą walczyć i wygrać narodowe wojny i służą obronie Stanów Zjednoczonych. Ramy przywództwa w wojsku identyfikują obszary przywództwa wojskowego: co armia oczekuje od ciebie jako jednego z jej liderów – BYĆ, UMIEĆ i ROBIĆ.

1-86. Przywództwo dzieli się na trzy poziomy: bezpośredni, organizacyjny i strategiczny. Perspektywa i obszar zainteresowania przywódców zmienia się, a zadania, które muszą wykonać stają się bardziej złożone i mają większe konsekwencje z chwilą gdy przywódcy osiągają stanowiska o większej odpowiedzialności. Muszą oni stale przestrzegać wartości wojskowych i posiadać atrybuty przywódcy.

1-87. Żeby być dobrym przywódcą należy być dobrym podwładnym. Każdy jest członkiem zespołu, a wszyscy członkowie posiadają odpowiedzialność wynikającą z przynależności do zespołu. Ale każdy żołnierz i pracownik cywilny wojska odpowiedzialny za kontrolowanie ludzi lub wykonanie zadania angażującego innych ludzi jest przywódcą. Wszyscy żołnierze i pracownicy cywilni wojska, jak nie w tej to w innej sytuacji, muszą działać jako przywódcy.

1-88. Wartości i atrybuty kształtują charakter przywódcy - BYĆ przywództwa wojskowego. Charakter obejmuje, wśród innych rzeczy, samodyscyplinę i wolę zwycięstwa. Wnosi on wkład do motywacji i uporczywości działania. Z tej motywacji wywodzi się, trwająca całe życie, praca nad opanowaniem umiejętności definiujących kompetencje – UMIEĆ przywództwa wojskowego. Odzwierciedlając wartości armii i atrybuty przywództwa oraz rozwijając umiejętności, których wymaga twoja pozycja i doświadczenie, stajesz się kompetentnym przywódcą z charakterem, który może ROBIĆ to, co jest potrzebne do wykonania zadania i opiekować się swoimi ludźmi. To jest przywództwo – oddziaływanie na ludzi przez określenie celu, kierowanie i motywowanie w trakcie działań dla osiągnięcia zadania i udoskonalania organizacji. To jest to co czyni dobrego przywódcę, przestrzegającego zasad BYĆ, UMIEĆ, ROBIĆ.

2. PRZYWÓDCA I PRZYWÓDZTWO

Rozdział drugi analizowanego dokumentu poszerza w swej istocie kwestie omówione ogólnie w rozdziale pierwszym.

Dyskusyjne wydają się pierwsze tezy, podkreślające rolę i wartość żołnierza. Zgodzić się można, iż zawód żołnierza jest zawodem szczególnym. Przekonani jednak jesteśmy, iż nie można eksponować jako szczególnych dla żołnierzy wartości powszechnych, stanowiących również o działaniach w innych zawodach.

Rozpatrując poszczególne wartości autorzy nie zawsze je definiują, co często rozmywa istotę rozpatrywanej cechy. Wiele wskazówek jest jednak niezwykle trafnymi. **LOJALNOŚĆ** (Loyalty), nie zawsze właściwie rozumiana w polskich siłach zbrojnych, ujmowana jest najogólniej jako wierność konstytucji, państwu, rządowi, siłom zbrojnym oraz organizacjom (strukturom) którym żołnierz podlega. Podkreśla się, iż lojalność podwładnych można osiągnąć jedynie wtedy, gdy się dobrze ich szkoli i traktuje oraz wówczas, gdy czyni się zawsze to co się mówi. Lojalność staje się pewna jedynie wówczas, gdy dowódca ma pełne zaufanie wśród podwładnych. Mało precyzyjnie ale wskazuje się na dwutorowość – wzajemną relację lojalności. Tak zatem nie tylko podwładny ma być lojalny wobec przełożonego ale także przełożony wobec podwładnego.

W rzeczy samej podkreśla się jedynie jeden element lojalności związany z wiernością. Sądzić można, iż konieczne jest, szczególnie w polskich warunkach, podkreślenie drugiego elementu tej wartości związanego z uczciwością i rzetelnością w stosunkach z ludźmi.

POWINNOŚĆ (Duty) jest przez autorów szeroko lecz przekonująco rozumiana. Zgodzić się musimy z tezą, iż powinność to nie tylko obowiązek, to nie tylko bezpośrednie (często bezmyślne) wykonywanie rozkazów. Powinność powiązano tu z inicjatywą oraz odpowiedzialnością. Ważna w tej kwestii wydaje się teza, iż przywódca podejmuje inicjatywę zanim zostanie to nakazane (powiedziane). Wielce ciekawe, aczkolwiek wielce kontrower-

syjne w naszych warunkach, jest podkreślanie powinności odmowy wykonania rozkazu. Ta kwestia wymaga w polskim podręczniku szczegółowego omówienia z odwołaniem się (jak to czynią amerykanie) do etyki i prawa.

Kolejną wartością przywoływaną przez autorów podręcznika jest **SZACUNEK** (Respect). Definiowany jest jako poznanie i uznanie wrodzonej godności i wartości wszystkich ludzi. Jest to podejście zgodne z polskim rozumieniem tej kategorii („(...) cześć, poważanie, poszanowanie, uznanie (...)"). Godne podkreślenia są w tej kwestii następujące tezy:

1. Przywódcy powinni być tolerancyjni w stosunku do różnych przekonań, innych od ich własnych dopóty, dopóki przekonania te nie są sprzeczne z wartościami, prawem oraz wymogami etycznymi.
2. Przywódca okazuje szacunek przez zrozumienie podwładnych, widzenie rzeczy z ich perspektywy i docenianie ich zainteresowań i problemów (tego co dla nich ważne) a także przez tworzenie atmosfery, w której każdy traktowany jest z godnością i szacunkiem, bez względu na wiarę, rasę i płeć (te dwie ostanie cechy będą w polskim wojsku narastały).
3. Przywódca powinien w całej pełni promować powszechną sprawiedliwość i równouprawnienie.
4. Szacunek obejmuje również uprzejmość we wzajemnych kontaktach żołnierzy i wrażliwość na odmienność jednostek.
5. Intensywność szkolenia żołnierzy nie może w żadnym wypadku powodować poniżenia podwładnych.
6. Przywódca nie krzyczy na żołnierzy źle wykonujących czynności podczas szkolenia lecz im doradza.

Kolejną wymieniana wartością jest **BEZINTERESOWANA SŁUŻBA** (Selfless Service). Istotę jej wyraża przekonująco motto: „Przedłuż dobro narodu, armii i podwładnych przed swoim własnym". Zgodzić się należy z tezą, iż dobry przywódca nie podejmuje działań dla swego wizerunku i kariery jednocześnie raniąc innych lub sabotując zadanie. Nie należy żądać uznania dla siebie za pracę, którą wykonują inni. Konieczne wydaje się

również podkreślenie zasady głównej, polegającej na stawianiu interesów organizacji (jednostki) ponad interesami osobistymi. Stosowne wydaje się, w polskiej edycji podręcznika, wyeksponowanie właściwych zwrotów (czego nie uwzględnili Amerykanie). Otóż dla podniesienia rangi wspólnego zadania przywódca mówi zawsze o zespole a nie o sobie. Np. zwraca się „my wykonamy zadanie", „My, wspólnie (razem) możemy tego dokonać", „My zwyciężyliśmy". Stosowanie zwrotu :Ja" nie motywuje zespołu do działania.

Jako jedną z zasadniczych wartości wymienia się **HONOR,** który traktuje się jako wartość samą w sobie, i jako wartość spajającą pozostałe (wszystkie) wartości żołnierskie. Honor w rozumieniu amerykańskim oznacza demonstrowanie zrozumienia tego co jest słuszne oraz poczucie dumy z pełnionej funkcji i zadań. Wynika z tego, że honorowe dla przywódcy jest takie postępowanie, które jest zgodne z wszystkimi wartościami żołnierza. Nierozerwalnie, jak można sądzić, łączy się z bezinteresowną służbą i poczuciem godności.

Kolejną, wymienianą w rozpatrywanym dokumencie, wartością jest **PRAWOŚĆ** (Integrity). Nie definiując tej kategorii jednoznacznie, autorzy dokumentu określają jednak (tak wynika z motta), że prawość jest postępowaniem prawnie i moralnie słusznym. Oznacza to, iż przywódcy, bez względu na presje i sytuacje, działają zgodnie z obowiązującymi zasadami. Podstawowymi wyznacznikami prawości jest uczciwość i prawdomówność. Przekonująca i godna podkreślenia jest teza, że **„Przywódcy mówią to co mają na myśli i robią to co mówią"**. Ważne jest również podkreślenie otwartości. Przywódca nie może ukrywać tego co robi.

W kwestii prawości, warto jak się wydaje (mimo, że nie jest to ujęte w analizowanym dokumencie) podkreślić, że prawość wiąże się również z zachowanimi w stosunku do przełożonych. Okłamywanie przełożonych, schlebianie im, lub godzenie się – wbrew swoim przekonaniom, na pewne działania jest zachowaniem wielce niestosownym. Wiąże się nierozerwalnie z kolejną wartością, którą jest **ODWAGA OSOBISTA** (Personal Courage).

Przekonujące jest tu wyodrębnienie dwóch form odwagi: fizycznej i moralnej. Odwaga fizyczna, związana ze zdolnością przezwyciężania strachu jest podkreślana jako wartość żołnierza we wszystkich armiach świata. Godne wyeksponowania natomiast są zagadnienia odwagi moralnej czyli postępowania zgodnie ze swoimi wartościami, zasadami i przekonywaniami, szczególnie podczas zagrożenia. Słusznie, w naszym przekonaniu, autorzy podręcznika podkreślają jej związek z prawością i honorem, uznając jako podstawowy wyznacznik odwagi moralnej szczerość. Określają ją, jako bycie otwartym, uczciwym i prawdomównym wobec innych (podwładnych i przełożonych) oraz wolnym od nieprzychylności, uprzedzenia i złośliwości. Drugi z eksponowanych członów należy jednak, w naszym przekonaniu, przypisywać raczej prawości niż odwadze moralnej. Niezbędne w podręczniku jest podkreślenie tego, że szczerość stanowi zasadniczy warunek zaufania między przełożonymi i podwładnymi.

W kolejnej części rozdziału autorzy identyfikują cechy (atrybuty) przywódców, uznając je za podstawowe właściwości charakteru. Wiele z cech, w kontekście różnych kierunków psychologii, może jednak budzić znaczne kontrowersje. Ujmowane są one w trzech grupach: umysłowe (mentalne), fizyczne i emocjonalne. W tabeli 1 wyeksponowaliśmy podstawowe elementy poszczególnych cech.

Tabela 1

CECHY PRZYWÓDCY

UMYSŁOWE (MENTALNE)	FIZYCZNE	EMOCJONALNE
WOLA SAMODYSCYPLINA INICJATYWA ROZSĄDEK WIARA W SIEBIE INTELIGENCJA ŚWIADOMOŚĆ KULTUROWA	TĘŻYZNA FIZYCZNA SPRAWNOŚĆ FIZYCZNA WOJSKOWA I ZAWODOWA WYTRZYMAŁOŚĆ	SAMOKONTROLA ZRÓWNOWAŻENIE STABILIZACJA

WOLA definiowana jest przez autorów amerykańskich jako wewnętrzny napęd zmuszający żołnierzy do działania. Sadzić można, iż takie wyjaśnienie nie oddaje istoty rzeczy mimo, że dalej wyjaśnia się, iż chodzi o wewnętrzną chęć wykonania zadania aż do końca, aby wytrwać. Wydaje się, że istotę woli oddaje lepiej ujęcie w klasycznej psychologii, gdzie traktuje się ją jako „(...) zdolność do świadomego, zamierzonego i pozbawionego zewnętrznego przymusu wykonywania czynności oraz powstrzymywanie się od innych". Ujmując zjawisko jeszcze inaczej możemy określić, że wola to również „(...) wyobrażenie celu, do którego się dąży, połączone z aktywnością w kierunku jego osiągnięcia"[1].

Niezbyt jasno ujmowana jest również **SAMODYSCYPLINA**. Twierdzenie, iż pozwala ona przywódcom czynić słuszne rzeczy, nie zważając na konsekwencje nie oddaje raczej istoty rzeczy. Nie podkreśla się bowiem podporządkowania przyjętym celom działania. Nie ujmuje również kwestii stanowczości w realizacji celów z „odrzuceniem" łatwiejszych, często efektowniejszych lub przyjemniejszych działań. To zaś, jak sądzimy, wymaga podkreślenia.

Nie budzi kontrowersji wyjaśnienie istoty **INICJATYWY.** Naszym zdaniem podkreślenia wymagają jednak kwestie wpływu inicjatywy na zaskoczenie w walce oraz wprowadzanie nowych rozwiązań w okresie pokojowym, szczególnie w procesie szkolenia sztabów i wojsk.

Kolejne dwie cech: **ROZSĄDEK** i **WIARA W SIEBIE** wydają się konieczne w charakterze przywódcy. Ich ujęcie w polskiej edycji podręcznika powinno być jednak konkretne, z wyeliminowaniem intuicyjnego pojmowania rzeczy. Zgodzić się należy z powiązaniem rozsądku z intuicją. Autorzy amerykańscy twierdzą jednak, iż zdrowy rozsądek (nie wiadomo dlaczego takie właśnie określenie) to zdolność do szybkiej oceny sytuacji, określania tego co ważne i zdecydowania co trzeba robić. W naszym przekonaniu rozsądek należy ująć raczej w sensie naukowych doświadczeń jako możliwość (zdolność) trafnego, rzeczowego oceniania sytuacji i odpowiadającego tej ocenie

---

[1] Por. Słownik psychologiczny (W. Szewczuk – red.), Warszawa 1985.

zachowania się. Wyodrębnić należy również dwa zasadnicze wskaźniki rozsądku czyli rozwagę i roztropność. Rozsądku zaś – w naszym przekonaniu _ nie należy kojarzyć z szybkością (szybkie podejmowanie decyzji, szybkie działanie, itp.).

Nie ulega wątpliwości, że przywódca musi być przekonany co do swej wiedzy i umiejętności. Musi wierzyć, że jest w stanie sprawnie i skutecznie działać w każdej możliwej sytuacji. Jeżeli podwładny zauważy niewiarę u przełożonego, wówczas traci pewność a jego sprawność działania zdecydowanie słabnie. Wiara w siebie przywódcy wpływa zawsze mobilizująco na podwładnych.

Kontrowersyjne w rozpatrywaniu cech przywódcy jest również ujęcie **INTELIGENCJI.** Zgodzić się można, iż inteligentni przywódcy myślą, uczą się i zastanawiają oraz z tym, że inteligencja stanowi o zdolności do wnioskowania. Trzeba jednak zauważyć, że nie ma w psychologii (a jest to termin psychologiczny) przekonujących uzasadnień co do wpływu (powiązania) umiejętności zawodowych oraz doświadczenia na inteligencję.

Wskazywaliśmy już wyżej, że rozwaga wiąże się z rozsądkiem , stąd tez nie może być wskaźnikiem inteligencji. Nie ulega zaś wątpliwości, że inteligencja wpływa w znacznym stopniu na oryginalność działań oraz zdolność do innowacji.

Godne podkreślenia jest ujęcie **ŚWIADOMOŚCI KULTUROWEJ** w cechach przywódcy. Podejście autorów podręcznika amerykańskiego wskazuje jednak, iż należy zastanowić się, czy kwestia ta nie powinna być rozpatrywana w kontekście wiedzy? Nie ulega jednak wątpliwości – w naszym przekonaniu – iż wymienione uzasadnienia świadomości kulturowej są niezwykle przekonujące w aspekcie udziału polskich żołnierzy w misjach pokojowych i operacjach międzynarodowych na terenach (w państwach) o różnych wartościach kulturowych. Te trzy zasadnicze składniki, które powinny być podkreślane to:

- wrażliwość na pochodzenie i status podwładnych;

- wiedza (świadomość) o kulturze obszaru (kraju), w którym przebiegają działania;
- świadomość różnicy obyczajów i tradycji państwa i armii, z którą współdziałamy.

Właściwą rangę nadać należy tezie, że świadomość kulturowa w operacjach międzynarodowych na obcym terenie jest jednym z głównych wyznaczników sukcesu.

W kolejnej części tego rozdziału eksponuje się atrybuty (cechy) fizyczne, wyróżniając: tężyznę fizyczną, sprawność fizyczną oraz wytrzymałość (wojskową i zawodową). Są to walory powszechnie uznawane także w polskich siłach zbrojnych. Jedyną kwestią kontrowersyjną jest ujęcie tzw. wojskowej i zawodowej wytrzymałości. W samym określeniu mogą istnieć różnice w następstwie trudności bezpośredniego tłumaczenia. Sądzimy jednak, iż wytrzymałość należy traktować jako walor sprawności i tężyzny fizycznej. To zaś co ujmują amerykanie jako wytrzymałość ujmować będziemy jako dbałość o wygląd zewnętrzny lub prezencję.

W prezentacji cech emocjonalnych wyodrębniono trzy atrybuty: samokontrolę, zrównoważenie i stabilizację. Jest to, w naszym mniemaniu, również ujęcie dość kontrowersyjne choć w sensie wyjaśniającym zachowania – przekonywujące. Z prezentowanego opisu cenne wydaje się podkreślenie następujących konstatacji:

- przywódca zawsze kontroluje swoje emocje;
- przywódca zachowuje spokój w każdej sytuacji, nawet jeżeli jest pod presją;
- przywódca nie pożytkuje energii na rzeczy, których nie może rozwiązać;
- przywódca wykorzystuje energię na samodoskonalenie;
- przywódca nie traci kontroli w trudnym położeniu;
- przywódca, we właściwej sytuacji, okazuje odpowiednią dawkę emocji i pasji;

- przywódca jest spokojny i opanowany, nawet w obliczu niebezpieczeństwa;
- przywódca nie krzyczy, nie okazuje zdenerwowania, umiejętnie relaksuje siebie i podwładnych;
- przywódca nie doprowadza podwładnych do niecierpliwych, nieskoordynowanych działań.

W dalszych wskazówkach wyjaśnia się, poszerza istotę charakteru w kontekście etosu wojownika, etyki i wiary oraz rozkazów. W tym miejscu podkreślić należy, iż szerszego rozpatrzenia wymagają stosowane w podręczniku przykłady. Nie wiadomo skąd zostały zaczerpnięte ale są one jedynie typowe dla rozumowania amerykańskiego. Rozumowanie to odzwierciedlają słowa wstępu do podręcznika „Wojska lądowe składają się z wojsk operacyjnych, Gwardii Narodowej, Rezerw Wojsk Lądowych oraz cywilnego Departamentu Wojsk Lądowych Są to najlepsze na świecie siły lądowe – spektrum sił wyszkolonych i gotowych odpowiedzieć na wezwanie narodu". Wszelkie cytaty oddają istotę tej tezy co w każdej innej armii, także polskiej, może powodować różne kojarzenia i refleksje.

Wracając do sedna naszych rozważań, istotne dla jednoznacznego określenia przywódcy wydają się następujące konstatacje:

- Etos wojownika odnosi się do profesjonalnej postawy i wiary, które charakteryzują żołnierza (kwestie etosu należy rozważyć nieco szerzej);
- Każde działania żołnierzy można traktować jako te, które chronią naród;
- Ludzie przychodzą do Armii z ukształtowanym przez środowisko, religię lub filozofię życia, edukację i doświadczenie charakterem;
- Prawda jest wyznacznikiem lojalności w każdym działaniu przywódcy;
- Przywódca pamięta, iż podwładni działają dobrze zawsze wtedy, gdy są przekonani co do ideałów, dla których walczą.

Słuszne wydaje się podkreślenie w tym rozdziale dwóch, często dość kontrowersyjnych, kwestii. Chodzi mianowicie o zagadnienia odmowy roz-

kazu oraz tolerancji wiary (światopoglądu). Wydaje się, że w polskiej armii również należy podkreślać prawo odmowy rozkazu jeżeli ten jest niezgodny z normami prawnymi. Konieczne jest również uwypuklenie prawa żołnierzy do swobodnego praktykowania ich religii – różnych religii.

W tzw. sekcji II i III rozdziału drugiego ponownie podkreśla się umiejętności i działania przywódców. Umiejętności, co jest dyskusyjne, utożsamia się z kompetencjami (por. s. 2-27). Kontrowersyjne wydają się również poszczególne kategorie umiejętności, co prezentujemy w tabeli 2.

Tabela 2

ELEMENTY UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCY

INTERPERSONALNE	KONCEPCYJNE	TECHNICZNE	TAKTYCZNE
dotyczą postępowania z ludźmi ▼ • trenowanie • uczenie • doradztwo • motywowanie • stwarzanie możliwości	umożliwiają kreowanie pomysłów • zdolności do twórczego myślenia • rozumowanie ▼ analityczne krytyczne etyczne	odnoszą się do zdolności • podstawowe żołnierskie umiejętności	odnoszą się do rozwiązywania problemów walki • rozumienie walki • rozwiązywanie problemów taktycznych

W kategorii działań („ROBIĆ") wyodrębniono – co już wskazywaliśmy trzy kategorie: oddziaływanie, działanie, doskonalenie. Oddziaływanie utożsamiono tu z wywieraniem wpływu, działań zorganizowanych. W każdej z tych kategorii wyodrębniono różne elementy, co prezentujemy w tabeli 3.

Tabela 3

ELEMENTY DZIAŁAŃ

ODDZIAŁYWANIE (WYWIERANIE WPŁYWU)	DZIAŁANIE (PROWADZENIE DZIAŁAŃ ZORGANIZOWANYCH)	DOSKONALENIE
• komunikowanie • podejmowanie decyzji • motywowanie	• planowanie i przygotowanie • realizacja • ocena	• rozwój (w tym też doradztwo) • budowanie • kształcenia

Szerszą analizę powyższych składników, ze względu na układ analizowanego podręcznika, przeprowadzimy w kolejnych rozdziałach.

TEKST TŁUMACZENIA
ROZDZIAŁU 2 FM 22–100

ROZDZIAŁ 2

Przywódca i przywództwo: Kim Przywódca musi być, co musi umieć i co musi robić.

Uroczyście przysięgam, że będę popierać i bronić Konstytucji Stanów Zjednoczonych przeciw wszystkim nieprzyjaciołom, z kraju i zagranicy; że dochowam jej prawdziwej wiary i wierności oraz że będę posłuszny rozkazom Prezydenta Stanów Zjednoczonych i rozkazom przełożonych, zgodnie z przepisami oraz Kodeksem Prawa Wojskowego. Tak mi dopomóż Bóg.

Przysięga Wojskowa (przy wstąpieniu do armii).

Ja /imię i nazwisko/, będąc mianowany (na stopień wojskowy, stanowisko) w Armii Stanów Zjednoczonych, uroczyście przysięgam, że będę popierać i bronić Konstytucji Stanów Zjednoczonych przeciw wszystkim nieprzyjaciołom, zewnętrznym i zewnętrznym, że dochowam jej prawdziwej wiary i wierności, że zobowiązuję się do tego dobrowolnie, bez jakichkolwiek zastrzeżeń i wykrętów oraz że będę dobrze i wiernie wypełniać obowiązki związane z właśnie obejmowanym stanowiskiem. Tak mi dopomóż Bóg.

Przysięga składana przez oficerów i pracowników cywilnych wojska.

2-1. Ramy przywództwa w wojsku, pokazane na rysunku 1.1, w 30 słowach opisują twoją pracę jako przywódcę: **kompetentni przywódcy z charakterem działają tak, aby osiągnąć doskonałość dzięki rozwinięciu sił, które mogą walczyć i wygrywać wojny oraz służą wspólnej obronie Stanów Zjednoczonych**. To samo zdanie mówi wiele, a rozdział ten traktuje o tym szczegółowo.

2-2. Wojskowa doktryna przywództwa wyjaśnia, jak stać się kompetentnym przywódcą z charakterem oraz ukazuje istotę przywództwa. Rysunek 2.1 wskazuje na te wartości i cechy. Należy pamiętać, zgodnie z rozdziałem 1, że charakter opisuje kim przywódcy muszą BYĆ; kompetencja odnosi się do tego, co przywódcy muszą WIEDZIEĆ; natomiast działanie dotyczy tego, co przywódcy muszą ROBIĆ. Chociaż ten rozdział omawia te pojęcia kolejno, to nie istnieją one oddzielnie; są ściśle połączone i razem charakteryzują twoje dążenia do tego kim być (przywódca z charakterem i kompetencjami) i co powinieneś robić (przywództwo).

SEKCJA I

CHARAKTER: KIM PRZYWÓDCA MUSI BYĆ

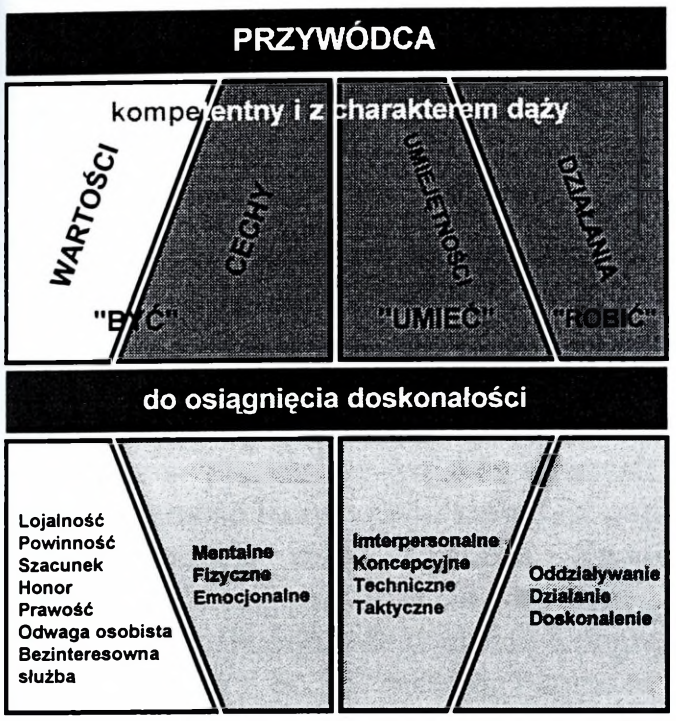
Gdziekolwiek patrzysz podczas zawodów lekkoatletycznych, w czasie szkolenia, walki, czy w społeczności cywilnej - żołnierze robią to co jest słuszne.

Sierżant Julius W. Gates

2-3. Charakter – kim jesteś – przyczynia się znacząco do sposobu twojego działania. Charakter pomaga ci wiedzieć i robić to, co jest słuszne, cały czas i bez względu na koszt. Charakter składa się z dwóch wzajemnie oddziałujących na siebie części:

wartości i cechy. Stephen Ambrose, mówiąc o Wojnie Domowej, twierdzi, że „w decydującym punkcie wojny charakter jednostek zawsze przyczyniał się do istnienia różnic." Przywódcy w wojsku muszą być takimi indywidualnościami ze swoistym charakterem, a także rozwijać charakter w odpowiednim kierunku.

WOJSKOWE WARTOŚCI



Rys. 2.1. Wojskowe wartości

2-4. Twoje nastawienie wobec przymiotów ludzi, pojęć i innych rzeczy opisuje twoje poczucie wartości. Wszystko się od tego zaczyna. Twój podwładny wstępuje do Armii ze swoimi własnymi wartościami, rozwiniętymi w dzieciństwie oraz doświadczenie. Wszyscy ludzie są całkowicie kształtowani przez to, co widzieli, czego się nauczyli i kogo poznali. Ale kiedy żołnierze i pracownicy cywilni wojska składają przysięgę, wstępują do instytucji kierowanej przez wojskowe wartości. Jest to coś więcej niż system reguł (zasad). Wartości te nie są przepisami schowanymi w szufladzie czy też spisem w zakurzonej książce. Mówią Ci o tym, czego potrzebujesz w każdym działaniu jakie podejmujesz. Wojskowe wartości kształtują tożsamość Armii, solidną podstawę gdzie wszystko jest odmienne, szczególnie w walce. Są one spoiwem, które wiąże razem członków szlachetnego zawodu. Wskutek tego całość jest dużo większa niż suma jego części. Wojskowe wartości są bezcenne, odnoszą się do każdego człowieka i we wszystkich sytuacjach w armii.

2-5. Wojskowe wartości przypominają nam i mówią reszcie świata – rządom, którym służymy, narodowi, którego bronimy, a nawet naszym wrogom – kim jesteśmy i co znaczymy. Żołnierze i pracownicy cywilni wojska mają dla siebie wzajemne zaufanie, a zaufanie obywateli USA zależy od tego w jakim stopniu żyjemy zgodnie z wojskowymi wartościami. Są one podstawą, która umożliwia nam odróżniać dobro od zła w każdej sytuacji. Wojskowe wartości są stałe i wspierają się wzajemnie. Nie możesz postępować zgodnie z jedną wartością ignorując inną.

2.6. Oto wojskowe wartości, które kierują tobą, przywódcą i resztą Armii, kształtują akronim LDRSHIP:

Loyalty	Lojalność
Duty	Powinność
Respect	Szacunek
Selfless Service	Bezinteresowna służba
Honor	Honor
Intergrity	Prawość
Personal **C**ourage	Osobista Odwaga

2-7. Poniższy tekst może ci pomóc zrozumieć wojskowe wartości, ale zrozumienie jest tylko pierwszym krokiem. Jako przywódca, nie tylko musisz je rozumieć, musisz w nie wierzyć, kształtować je w swoich własnych działaniach i uczyć innych przyjmowania tych wartości i życia zgodnie z nimi.

LOJALNOŚĆ

Dochowaj prawdziwej wiary i posłuszeństwa Konstytucji Stanów Zjednoczonych, Armii, twojej jednostce i innym żołnierzom.

Lojalność jest ważną rzeczą, najważniejszym środkiem ze wszystkich w walce. Ale żaden człowiek nigdy nie zdobywa lojalności wojsk przez głoszenie lojalności. Jest mu to dane, kiedy udowodni posiadanie innych cnót.

Generał S. L. Marshall
Men Against Fire

2-8. Od czasu ustanowienia republiki, Armia uznaje władzę swoich cywilnych przywódców politycznych. Te podporządkowanie jest podstawą dla utrzymania wolności wszystkich Amerykanów. Zaczynałeś swoją karierę wojskową przysięgając wierność Konstytucji, która jest podstawą naszego rządu i prawa. Zwróć szczególną uwagę na Artykuł I, Sekcja 8, który podkreśla odpowiedzialność Kongresu w stosunku do sił zbrojnych oraz na Artykuł II, Sekcja 2, który mianuje prezydenta na naczelnego dowódcę. Poza wiernością do Konstytucji, masz obowiązek być wierny Armii – instytucji i jej członkom – a także twojej jednostce lub organizacji. Niewiele przykładów ilustruje lojalność do kraju i instytucji w taki sposób jak przykład generała George`a Waszyngtona w 1782 r.

2-9. Przykład generała Waszyngtona pokazuje jak obowiązek wobec podwładnych i równych rangą łączy lojalność ze strukturą dowodzenia i instytucją w ogóle. Jako dowódca Armii Kontynentalnej, generał Waszyngton był zobowiązany do zapewnienia żołnierzom opieki. Jednak był on też zobligowany do zapewnienia nowemu narodowi poczucia bezpieczeństwa oraz do zachowania zdolności Armii Kontynentalnej do walki, jeśli byłoby to konieczne. Gdyby Armia Kontynentalna pomaszerowała w celu obalenia rządu, mogłoby to zniszczyć naród poprzez łamanie prawa, które utrzymywało to wszystko w spójności. Zniszczyłoby to też Armię jako instytucję burząc fundament dla władzy której służyła. Generał Waszyngton zdawał sobie z tego sprawę i działał na podstawie swojej wiedzy. Dzięki temu, ten pojedynczy czyn był dość wystarczający, żeby uznać generała George`a Waszyngtona ojcem swojego kraju.

Generał Waszyngton w Newburgh

Po jego zwycięstwie pod Yorktown w 1781 roku, Armia Kontynentalna stanęła obozem w okolicach Newburgh, Nowy Jork, żeby czekać na pokój z Wielką Brytanią. Centralny rząd stworzony zgodnie z Artykułami Konfederacji okazał się słaby i niechętny do właściwego zaopatrywania Armii, a nawet zapłaty żołnierzom, którzy wygrali wojnę o niepodległość. Po miesiącach czekania, wielu oficerów rozgniewanych i zniecierpliwionych sugerowało, żeby Armia pomaszerowała w celu obalenia rządu w Filadelfii i zmuszenia Kongresu do wypełnienia jej żądań. Jeden pułkownik nawet sugerował, by Generał Waszyngton został Królem George`m I.

Gdy to usłyszał Generał Waszyngton, zebrał swoich oficerów i publicznie ze stanowczością odrzucił taką sugestię. Był przekonany, że używając siły zniszczyłby wszystko to, o co walczył w tej wojnie. Poprzez takie działanie, Generał Waszyngton stworzył precedens: amerykańskie siły zbrojne są podległe cywilnym władzom i służą demokratycznym zasadom, które teraz są czczone jako świętość w Konstytucji. Działanie Generała Waszyngtona demonstrowało lojalność wobec kraju, w którym Armia jest utrzymywana w celu obrony wolności tak cieszącej wszystkich Amerykanów.

2-10. Lojalność jest jak dwukierunkowa ulica: nie powinieneś oczekiwać lojalności, jeśli nie jesteś przygotowany do jej dawania. Przywódcy tylko mówiąc o lojalności nie mogą ani żądać ani zdobywać jej od innych. Lojalność twoich ludzi jest darem, który dają ci wtedy i tylko wtedy, gdy będziesz na nią zasługiwał, kiedy dobrze ich szkolisz, uczciwie ich traktujesz i żyjesz zgodnie z tym co mówisz. Przywódcy, którzy są lojalni wobec swoich podwładnych, nigdy nie pozwalają na ich złe traktowanie.

2-11. Każdy żołnierz walczy dla każdego – lojalność jest swoistym zobowiązaniem. Niektórzy z was natkną się na najważniejszy sposób zdobywania lojalności: dobre kierowanie swoimi żołnierzami podczas walki. Nie ma bardziej zagorzałej lojalności niż wśród tych żołnierzy, którzy ufają swojemu przywódcy, kiedy pojawia się niebezpieczeństwo w czasie walki. Jednak lojalność rozciąga się na wszystkich członków organizacji – na twoich zwierzchników i podwładnych, jak również równych tobie rangą.

2-12. Lojalność rozciąga się na członków wszystkich komponentów wojsk lądowych. Komponenty rezerwowe – Gwardia Narodowa i Armia Rezerwowa – odgrywa coraz większą rolę w zadaniach Armii. Większość pracowników cywilnych wojska nie będzie powoływana, by pełnić służbę na polu walki, ale ich wkład w wypełnianiu misji jest równie istotny. Jako wojskowy przywódca w czasie swojej kariery będziesz służył z żołnierzami zarówno służby czynnej jak i rezerwowej, a także z pracownikami cywilnymi. Wszyscy są członkami tego samego zespołu, wzajemnie lojalnymi.

POWINNOŚĆ

Wypełniaj swoje obowiązki.

Istotą służby jest podejmowanie działania podczas gdy nie ma rozkazów lub wytycznych od innych, w oparciu o własne przemyślenia co jest moralnie i profesjonalnie słuszne.

Generał John. Wickham Jr.
Były Szef Sztabu Wojsk Lądowych

2-13. Powinność jest nie tylko tym, co wymagane jest od ciebie zgodnie prawem, regulaminami i rozkazami, ale obejmuje wiele więcej. Profesjonaliści wykonują swoją pracę nie na minimalnym poziomie, ale jak najlepiej w miarę swoich możliwości. Żołnierze i pracownicy cywilni wojska zdają sobie sprawę z ich odpowiedzialności do tego stopnia, że kiedy zakończą pracę mogą obejrzeć się za siebie i powiedzieć „nic więcej nie mógłbym już dać z siebie".

2-14. Przywódcy podejmują inicjatywę, oceniając co trzeba zrobić zanim zostanie to powiedziane. Co więcej, biorą pełną odpowiedzialność za swoje działania i za działania podwładnych. Przywódcy nigdy nie posługują się kłamstwem w celu stworzenia dobrego wizerunku jednostki ani też, żeby ich podwładni mieli poczucie komfortu. Natomiast stawiają sobie i innym większe wymagania w służbie armii i narodu.

2-15. Kapitan McConnell rozumiała swoją powinność w stosunku do Armii i żołnierzy wypełniała ją w sposób przekraczający jej medyczne przygotowanie. Powinnością przywódcy jest sprawowanie opieki nawet w niesprzyjających okolicznościach. Ale ta powinność nie jest zarezerwowana tylko przy specjalnych okazjach. Kiedy sierżant powie, żeby dowódca drużyny sprawdził uzbrojenie, wtedy dowódca drużyny spełnia swój minimalny obowiązek, jeśli je skontrolował. Zrobił on to co zostało nakazane. Ale jeśli dowódca drużyny znajdzie uzbrojenie, które nie jest wyczyszczone lub obsłużone, jego poczucie obowiązku mówi mu by zrobić coś więcej niż rozkazał sierżant. Dowódca drużyny wypełnia swoją powinność wtedy, jeśli rozwiąże problem i spowoduje, że uzbrojenie będzie należycie obsłużone.

Powinność w Korei

Kapitan Viola B. McConnell podczas służby w Korei w lipcu 1950r. była tylko wojskową pielęgniarką. Kiedy rozpoczęły się działania wojenne, eskortowała prawie 700 amerykańskich uciekinierów z Seulu do Japonii na frachtowcu, który był przystosowany tylko na 12 pasażerów. Kapitan McConnell postanowiła przede wszystkim opiekować się osobami ewakuowanymi. Pracowała z medycznym zespołem na skraju wyczerpania troszcząc się o te osoby. Kiedy dotarła do Japonii, poprosiła o wysłanie ją z powrotem do Korei. Pomimo tego, że wypełniła swój obowiązek, Kapitan McConnell wróciła do Taejon, żeby opiekować się i ewakuować rannych żołnierzy 24-tej Dywizji Piechoty.

2-16. W nadzwyczaj rzadkich przypadkach możesz otrzymywać rozkaz niezgodny z prawem. Twoją powinnością jest odmowa jego wykonania. Nie masz innego wyboru i robisz to, co jest zgodne z etyką i prawem. Paragrafy od 2-97 do 2-99 omawiają rozkazy niezgodne z prawem.

SZACUNEK

Traktuj ludzi tak jak powinni być traktowani.

Dyscyplina, która czyni żołnierzy wolnego kraju niezawodnymi w bitwie, nie może być osiągnięta przez surowe lub tyrańskie traktowanie. Przeciwnie, takie traktowanie daleko bardziej może zniszczyć niż stworzyć armię.

Generał John M. Schofield
Słowa adresowane do korpusu Kadetów
USA
11 sierpień 1879

2-17. Szacunek do jednostki kształtuje podstawy reguł prawa. W armii szacunek oznacza poznanie i uznanie wrodzonej godności i wartości wszystkich ludzi. Wartość ta przypomina ci, że twoi ludzie są twoim największym skarbem. Przywódcy szanują wartości każdej jednostki przez traktowanie wszystkich z godnością i szacunkiem.

2-18. Im bardziej Ameryka staje się zróżnicowana pod względem kulturowym, tym przywódcy muszą być bardziej świadomi, że będą mieć do czynienia z ludźmi ze zróżnicowanego środowiska pod względem etycznym, rasowym i religijnym. Skuteczni przywódcy są tolerancyjni w stosunku do różnych przekonań innych od ich własnych tak długo, jak te przekonania nie są sprzeczne z wojskowymi wartościami, nie są nielegalne i nie są nieetyczne. Jako przywódca powinieneś unikać nieporozumień powstających z powodu różnic kulturowych. Możesz sobie w tym pomóc ucząc się o ludziach i kulturach odmiennych od własnych. Okazywanie wrażliwości dla innych kultur też może pomóc ci skuteczniej pracować z twoimi ludźmi. Okazujesz szacunek, kiedy próbujesz zrozumieć swoich ludzi, widzisz rzeczy z ich perspektywy i doceniasz to co jest dla nich ważne.

2-19. Jako przywódca musisz również tworzyć atmosferę, w której każdy jest traktowany z godnością i szacunkiem, bez względu na rasę, płeć, czy też wiarę. Tworzenie tej atmosfery rozpoczyna się od twojego przykładu: sposób życia zgodnie z wojskowymi wartościami pokazuje twoim ludziom jak powinni żyć. Jednak następną kwestią jest kształtowanie wartości. Efektywne kształtowanie pomaga w osiąganiu wspólnego rozumienia wojskowych wartości i oczekiwanych postaw. Kiedy będziesz rutynowo to realizował wzmocnisz rolę i znaczenie szacunku jako części charakteru każdego żołnierza i pracownika cywilnego. W połączeniu z twoim przykładem, takie kształtowanie tworzy atmosferę organizacyjną, w której promuje się powszechną sprawiedliwość i równouprawnienie. W

istocie przywódcy traktują innych tak jak sami pragną być traktowani.

2-20. Przywódcy tworzą taki stan, w którym podwładni podejmują wyzwania, dzięki którym będąc sobą mogą wykorzystać swój pełny potencjał. Istnieje jednak warunek, że intensywne szkolenie nie poniża podwładnych. Istotą szacunku jest zwiększanie ich możliwości pokazując wiarę w ich potencjał. Efektywni przywódcy uczą tego co ich podwładni chcą dokonać. Doradzą swoim ludziom, na ile mogą się rozwinąć osobiście i zawodowo. Nie wszyscy z twoich podwładnych będą osiągać sukces równomiernie, ale wszyscy zasługują na szacunek.

2-21. Szacunek jest również istotnym składnikiem rozwoju dyscypliny, spójności, i skutecznych zespołów bojowych. W śmiertelnej walce żołnierze często pokonują niewiarygodne przeszkody w celu wykonania zadania i obrony życia swoich towarzyszy. Ten duch bezinteresownej służby i powinności jest podbudowywany wzajemnym zaufaniem i troską. Jeśli przywódca toleruje dyskryminację albo szykany z jakichkolwiek powodów lub zaniedbuje kultywowanie atmosfery szacunku, powoduje utratę wzajemnego zaufania i spójności zespołu. Ale szacunek wychodzi poza sprawy dyskryminacji i szykanowania. Obejmuje również kwestię uprzejmości, sposób w jaki ludzie traktują się nawzajem i wzajemnie się do siebie odnoszą. Odnosi się to również do wrażliwości na odmienność jednostki i swoje własne zachowanie, które inni mogą przyjmować jako gruboskórność, natarczywość lub obelżywość. Żołnierze i pracownicy cywilni wojska podobnie do swoich przywódców traktują się wzajemnie z godnością i szacunkiem.

BEZINTERESOWNA SŁUŻBA

Przedłuż dobro narodu, armii i podwładnych przed swoim własnym.

Naród dzisiaj potrzebuje ludzi, którzy myślą w kategoriach służenia swojemu krajowi, a nie kategoriami korzyści jakie mogą mieć.

Generał Omar N. Bradley

2-22. Często słyszałeś określenie wojska jako „służba". Jako członek armii służysz Stanom Zjednoczonym. Bezinteresowna służba oznacza wykonywanie tego, co jest słuszne dla narodu, armii, twojej organizacji i twoich ludzi – przedkładając obowiązki nad swój własny interes. Potrzeby Armii i narodu są na pierwszym miejscu. Nie znaczy to, że zaniedbujesz swoją rodzinę albo siebie. W rzeczywistości takie zaniedbanie osłabia przywódcę i może przynieść Armii więcej szkody niż pożytku. Bezinteresowna służba nie oznacza, że nie możesz mieć własnego „ego", wysokiego poczucia własnej godności, lub nawet zdrowych ambicji. Raczej bezinteresowna służba oznacza, że nie podejmujesz decyzji lub działań, które pomagają twojemu wizerunkowi albo twojej karierze jednocześnie raniąc innych lub sabotując zadanie. Samolubny zwierzchnik żąda uznania dla siebie za pracę, którą wykonują jego podwładni; bezinteresowny przywódca oddaje zasługi tym którzy na to zapracowali. Jednostka musi odrzucić swój interes dla dobra ogółu.

2-23. Nie tylko żołnierze są członkami Armii, którzy manifestują bezinteresowną służbę. Tę wartość okazują również pracownicy cywilni wojska. Gordon R. Sullivan szef sztabu w ten sposób ocenił wkład pracowników cywilnych w operacji Pustynna Burza:

Nie było zaskoczeniem, że większość z cywili rozmieszczonych w południowozachodniej Azji zgłaszało się tam służyć na ochotnika. Ale cywilna obecność w rejonie Zatoki znaczyła więcej niż moralne poparcie i dostawy dla żołnierzy. Weterani wojny w Zatoce mówią, że wielu walczących żołnierzy mogło zawdzięczać życie pracownikom cywilnym, którzy pomagali utrzymywać wyposażenie przyśpieszając dostawy i

inne wsparcie z 60 logistycznych agencji wojskowych.

2-24. Komentarz Generała Sullivana wskazuje, że bezinteresowna służba jest istotnym składnikiem pracy zespołowej. Członkowie zespołu dają z siebie tyle, by zespół mógł osiągnąć sukces. W walce niektórzy żołnierze dają z siebie wszystko, aby ich towarzysze mogli przeżyć, a zadanie zostało wykonane. Ale potrzeba bezinteresowności nie jest ograniczona tylko do sytuacji bojowych. Wymagania związane ze stawianiem interesów organizacji przed własnymi istnieją również w czasie pokoju i ranga bezinteresowności wcale się nie zmniejsza, a nawet wrasta. Zastanów się nad poniższym przykładem żołnierza z długą służbą i na wysokim stanowisku, który właśnie zademonstrował wartość bezinteresownej służby.

Generał Marshall kontynuuje służbę

Generał George C. Marshall służył jako szef sztabu Wojsk Lądowych od 1939 do 1945 roku. Kierował Armią podczas jej tworzenia, rozwijania i działania w czasie II wojny światowej. Rozdział 7 opisuje część jego wkładu w zwycięstwo sprzymierzonych. W listopadzie 1945 roku odszedł ze służby na zasłużony odpoczynek i zamieszkał w swoim domu w Leesburg w Wirginii. Sześć dni później Prezydent Harry S. Truman poprosił go, żeby został Specjalnym Ambasadorem w Chinach. Prezydent Truman zatelefonował z Białego Domu do domu Generała Marshalla i powiedział: „Panie Generale chcę, żebyś pojechał dla mnie do Chin". „Tak Panie Prezydencie" odpowiedział Generał Marshall. Odłożył telefon, zawiadomił swoją żonę o prośbie prezydenta i swojej odpowiedzi, a następnie przygotował się do powrotu do służby rządowi.

Prezydent Truman nie mianował Generała Marshalla specjalnym ambasadorem w nagrodę za jego wierną służbę; mianował Generała Marshalla, ponieważ w Chinach czekała trudna praca, którą należało wykonać. Chińscy komuniści pod Mao Tse-tungiem walczyli z nacjonalistami pod Ciang Kai-shek, który był sprzymierzeńcem Ameryki przeciw Japończykom. Zzadaniem Generała Marshalla było podjęcie mediacji pokojowych między stronami konfliktu. W rezultacie nie osiągnął sukcesu pomimo roku frustrującej pracy. Skala problemu przerastała możliwości jednego człowieka. Jednak w styczniu 1947 roku Prezydent Truman mianował Generała Marshalla Sekretarzem Stanu. Rozpoczęła się Zimna Wojna i prezydent potrzebował przywódcy, któremu ufali Amerykanie. Reputacja Marshalla była wystarczająca, by stał się przywódcą. Kierowała nim bezinteresowność, dzięki której kontynuował swoją służbę.

2-25. Kiedy stanął wobec prośby rozwiązania trudnego problemu na zamorskim teatrze działań wojennych po sześciu latach wymagającej pracy, Generał Marshall nie powiedział: „służyłem w mundurze ponad trzydzieści lat, właśnie wygraliśmy światową wojnę i myślę, że uczyniłem już dość". Zamiast tego, odpowiedział swojemu zwierzchnikowi w taki sposób jak mógł to zrobić profesjonalista. Zgodził się i przygotował się do wypełnienia misji. Po roku, kiedy stanął wobec podobnego pytania, dał tę samą odpowiedź. Generał Marshall zawsze przedkładał interes kraju przed swoim własnym. Przywódcy, którzy postępują za jego przykładem czynią to samo.

HONOR

Żyj zgodnie ze wszystkimi wojskowymi wartościami.

Czym jest życie bez honoru? Poniżenie jest gorsze niż śmierć.

Generał Thomas J. „Stonewall" Jackson

2-26. Honor jest swoistym „moralnym kompasem" dla charakteru i osobistego postępowania w Armii. Chociaż wielu ludzi stara się zdefiniować ten termin, to większość odkrywa instynktownie co jest słuszne, a co złe. Są to ci, którzy żyją w taki sposób, że ich słowa i czyny są poza wszelkim zarzutami (podejrzeniami). Dlatego też wyrażenie „osoba honorowa" odnosi się zarówno do cech charakteru, które człowiek faktycznie posiada, jak również do wydarzenia, o którym społeczność dowiaduje się i szanuje.

2-27. Honor spaja razem wojskowe wartości podczas gdy jednocześnie jest wartością samą w sobie. Razem wojskowe wartości opisują podstawy niezbędne do rozwoju charakteru przywódcy. Honor oznacza demonstrowanie zrozumienia tego co jest słuszne i poczucie dumy w społeczności. Wojskowe ceremonie związane z indywidualnymi i zbiorowymi dokonaniami demonstrują i wzmacniają znaczenie honoru w Armii.

2-28. Dla ciebie jako przywódcy, demonstrowanie zrozumienia tego co jest słuszne oraz poczucie dumy oznacza: **żyj zgodnie ze wszystkimi wojskowymi wartościami**. W domyśle to jest to co obiecywałeś, kiedy składałeś swoją przysięgę. Składałeś tę obietnicę publicznie i wzorce – wojskowe wartości – są również publiczne. Żeby być osobą honorową musisz postępować zgodnie z przysięgą i przestrzegać wojskowych wartości we wszystkim co robisz. Życie z honorem wzmacnia wojskowe wartości, nie tylko u Ciebie samego ale również u innych: wszyscy członkowie organizacji wznoszą swój udział do atmosfery tej organizacji (o czym przeczytasz w Rozdziale 3). Dzięki temu co robią, ludzie przestrzegający wojskowych wartości wnoszą swój wkład do atmosfery, która zachęca wszystkich członków Armii, by postępowali podobnie.

2-29. Twoje postępowanie i sposób traktowania obowiązków określa kim jesteś a podejście Armii do zobowiązań wobec narodu definiuje Armię jako instytucję. Dla ciebie jako przywódcy honor oznacza przedłożenie wojskowych wartości ponad własnymi interesami, karierą i komfortem. Dla wszystkich żołnierzy honor oznacza przedłożenie wojskowych wartości również ponad dbałość o siebie. Honor jest istotny dla tworzenia wzajemnego zaufania pomiędzy członkami Armii oraz między Armią i narodem. Wojskowi przywódcy mają siłę woli by żyć zgodnie z wojskowymi wartościami, nawet gdyby istniały silne pokusy, żeby robić inaczej, szczególnie w obliczu osobistego niebezpieczeństwa. Największą wojskową nagrodą jest Medal Honoru. Ci co go otrzymali robili więcej niż było wymagane. Wychodzili poza oczekiwania, ponad to czego wymagał obowiązek. Niektórzy oddawali swoje życie dla ratowania innych. Właściwe jest więc opisując ich dokonania, użycie słowa „honor".

Sierżant Gordon i Sierżant Shughart w Somalii

Podczas akcji w Mogadishu w październiku 1993 roku, sierżant Gary Gordon i sierżant Randall Shughart, dowódca i członek zespołu strzelców wyborowych w Somalii, prowadzili precyzyjny ogień ze śmigłowców ponad miejscem katastrofy dwóch innych śmigłowców. Gdy tylko zorientowali się, że siły lądowe nie miały możliwości uratować rozbitków , a coraz więcej przeciwników otaczało to miejsce, sierżant Gordon i sierżant Shughart zgłosili się na ochotnika, by zostać wysłanym tam w celu ochrony ciężko rannych towarzyszy. Początkowo prośba ich została odrzucona ze względu na niebezpieczną sytuację. Gdy poprosili po raz drugi, również nie otrzymali pozwolenia. Dopiero za trzecim razem wyrażono zgodę.

Sierżant Gordon i sierżant Shughart zostali zrzuceni sto metrów na południe od rozbitego śmigłowca. Uzbrojeni tylko w osobistą broń, dwóch podoficerów torowało sobie drogę do rannych lotników będąc ciągle pod intensywnym ogniem z broni ręcznej, przemieszczając się pomiędzy chatami i nieprzyjacielskimi pozycjami. Sierżant Gordon i sierżant Shughart odciągnęli rannych od wraku, zorganizowali obronę okrężną i zaczęli odpierać kolejne ataki. Dwóch podoficerów broniło swoich towarzyszy aż do momentu kiedy skończyła się im amunicja i zostali śmiertelnie ranni. Ich działanie uratowało życie lotnikowi.

2 30. Nikt nigdy nie dowie się, co działo się w umysłach sierżanta Gordona i sierżanta Shugharta kiedy opuszczali swój bezpieczny śmigłowiec i szli z pomocą załodze rozbitego śmigłowca. Obydwaj podoficerowie zdawali sobie sprawę, że na ziemi nie było żadnych innych własnych wojsk i z pewnością wiedzieli, że nie ma powrotu do ich śmigłowca. Mogli co prawda oczekiwać, że sytuacja ulegnie zmianie kiedy tam będą; niemniej jednak zrobili to co uważali za słuszne. Działali w oparciu o wojskowe wartości, które uznawali za własne: lojalność do swoich kolegów-żołnierzy; powinność pozostania przy nich nie zważając na okoliczności; osobista odwaga podczas działania, nawet wobec wielkiego niebezpieczeństwa; bezinteresowna służba, chęć oddania im wszystkiego. Sierżant Gary I. Gordon i sierżant Randall D. Shughart żyli z wojskowymi wartościami do końca. Zostali pośmiertnie odznaczenie Medalami Honoru.

PRAWOŚĆ

Rób to co jest słuszne – prawnie i moralnie.

Amerykanie słusznie oczekują od przywódców nie tylko by byli profesjonalistami w swojej dziedzinie, ale również, by byli ludźmi prawymi i uczciwymi.

Generał J. Lawton Collins
Były Szef Sztabu Armii

2-31. Ludzie prawi konsekwentnie działają zgodnie z zasadami we wszystkich sytuacjach. Prawi przywódcy poznają te zasady i konsekwentnie działają zgodnie z nimi. Armia wymaga od przywódców prawości, żeby byli wzorcem moralnym, a także byli uczciwi w słowie i czynie. Uczciwość oznacza prawdomówność i prawość przez cały czas, nawet pod presją różnych czynników. Prawość oznacza bycie zarówno moralnie kompletnym jak i wiernym sobie. Jako przywódca jesteś uczciwy w stosunku do siebie dzięki ciągłemu przestrzeganiu wojskowych wartości; jesteś uczciwy w stosunku do innych dzięki prezentowaniu siebie i swoich działań takimi jakimi są. Przywódcy mówią to co mają na myśli i robią to co mówią. Jeżeli nie możesz zrealizować zadania, zawiadamiasz swoich przełożonych. Jeżeli nieumyślnie podajesz dalej nieprawdziwą informację, naprawiasz to jeśli tylko to odkryjesz. Ludzie prawi czynią słuszne rzeczy nie dlatego, że jest to wygodne lub nie mają innego wyboru. Oni wybierają słuszne rzeczy, ponieważ ich charakter nie pozwala na nic innego. Postępowanie w zgodzie z prawością obejmuje elementy:

- oddzielenie tego co jest słuszne od tego co jest złe;
- działanie zawsze stosownie do tego co wiesz, że jest słuszne, nawet kosztem siebie;
- mówienie otwarcie, że działasz zgodnie z twoim rozumieniem dobra przeciw złu.

2-32. Przywódcy nie mogą ukrywać tego co robią: dlatego uważnie musisz decydować jak działasz. Jako przywódca zawsze jesteś na pierwszym planie. Jeżeli chcesz wpajać innym wojskowe wartości, musisz je mieć i okazywać. Twoje osobiste wartości mogą i prawdopodobnie rozciągają się poza wojskowymi wartościami, włącznie z przekonaniami politycznymi, kulturowymi czy religijnymi. Jednak, jeżeli masz być przywódcą i osobą prawą, te wartości muszą wzmacniać, a nie przeczyć wojskowym wartościom.

2-33. Każdy konflikt między twoimi osobistymi wartościami i wojskowymi wartościami musi być rozwiązany, zanim będziesz mógł stać się moralnie kompletnym przywódcą. Możesz potrzebować porady od kogoś, kto pomoże ci osądzić te wartości. Nie byłbyś wtedy pierwszą osobą, która staje wobec takiego problemu, a jako przywódca możesz oczekiwać, że inni mogą przyjść do ciebie z podobną sprawą. W rozdziale 5 jest zawarta historia sierżanta Alivina Yorka i jego przywódców, którzy stanęli przed takim problemem i rozwiązali konflikt między osobistymi wartościami sierżanta Yorka i wojskowymi wartościami. Przeczytaj i zastanów się nad tym. Jeżeli jeden z twoich podwładnych poprosi cię o pomoc w rozwiązaniu podobnego konfliktu, musisz być pewny, że twoje własne wartości są zgodne z wojskowymi wartościami. Rozwiązanie takiego konfliktu jest konieczne by stać się prawym i uczciwym przywódcą.

ODWAGA OSOBISTA

Staw czoło strachowi, niebezpieczeństwu lub nieszczęściu (fizycznemu albo moralnemu).

Pojęcie zawodowej odwagi nie zawsze oznacza to żeby być twardym jak kamień. Jest to również chęć wysłuchania problemów żołnierzy, wyjść im naprzeciw w trudnych sytuacjach, a także oznacza poznanie ich możliwości. Znaczy to również wskazanie szefowi jego błędu.

Sierżant William Connelly

2-34. Osobista odwaga nie jest pozbawiona strachu, raczej jest to zdolność przezwyciężenia strachu i wykonania tego co jest konieczne. Przyjmuje ona dwie formy, fizyczną i moralną. Prawdziwi przywódcy odznaczają się obydwiema.

2-35. Fizyczna odwaga oznacza pokonywanie strachu wobec krzywdy cielesnej i wypełnienie swojej powinności. Jest to waleczność, która pozwala żołnierzowi podejmować ryzyko w walce pomimo strachu przed ranami albo śmiercią. Fizyczna odwaga jest to coś co osiąga żołnierz w Szkole Powietrzno-desantowej, kiedy przekracza drzwi samolotu wyskakując ze spadochronem. Jest to coś, co pozwala piechurowi atakować bunkier, żeby ratować swoich kolegów.

2-36. Natomiast moralna odwaga jest to chęć postępowania zgodnie ze swoimi wartościami, zasadami i przekonaniami nawet podczas zagrożenia. Umożliwia przywódcom stawać w obronie tego w co wierzą, że jest słuszne bez względu na skutki. Przywódcy, którzy biorą odpowiedzialność za swoje decyzje i działania, nawet wtedy kiedy nie są one udane, okazują moralną odwagę. Odważni przywódcy są skłonni oceniać siebie krytycznie, rozważać nowe pomysły i zmieniać to co zmiany potrzebuje.

2-37. Moralna odwaga czasami jest pomijana zarówno podczas rozmów o osobistej odwadze jak i w codziennym życiu. Pracownik cywilny z reguły słysząc „odwaga", kojarzy ją w kontekście walki. Pracownik cywilny podkreśla, że stała odwaga moralna jest tak samo ważna jak chwilowa odwaga fizyczna. Sytuacje wymagające fizycznej odwagi zdarzają się rzadko, natomiast mogą zdarzać się często sytuacje wymagające moralnej odwagi. W życiu codziennym moralna odwaga jest istotna w postępowaniu zgodnie z wojskowymi wartościami, przede wszystkim: prawością i honorem.

2-38. Moralna odwaga często jest określana jako szczerość. Szczerość oznacza bycie otwartym, uczciwym, prawdomównym wobec innych i wolnym od nieprzychylności, uprzedzenia lub złośliwości. Szczerość oznacza nazywanie rzeczy tak jakimi je widzisz, nawet kiedy jest to niewygodne lub gdy będziesz sądził, że lepiej byłoby zachować milczenie. Oznacza to również nie pozwalanie na skrywanie swoich sądów o danej osobie lub sytuacji. Szczery dowódca kompanii spokojnie wskazuje na pomyłkę sierżanta. Podobnie szczery sierżant z poważaniem wskazuje, kiedy ulu-

biony projekt dowódcy kompanii nie wychodzi i trzeba zrobić coś innego. Szczerość jest istotna, żeby istniało zaufanie między przywódcami i podwładnymi. Bez niej podwładni nie będą wiedzieć czy osiągają zamierzone cele a przywódcy nie dowiedzą się jak postępować dalej.

2-39. W walce fizyczna i moralna odwaga może łączyć się razem. Wykonywanie słusznych rzeczy może być nie tylko niepopularne, ale również niebezpieczne. Położenia tego rodzaju wskazują kto jest przywódcą z charakterem, a kto nie jest. Zastanów się nad poniższym przykładem.

Chorąży Thompson pod My Lai

Osobista odwaga często fizyczna, moralna, czy ich połączenie może być okazywana w różny sposób, zarówno na polu bitwy i poza nim. 16 marca 1968 roku chorąży Hugh C. Thompson Jr i jego dwóch żołnierzy prowadzili rozpoznanie okolic wsi My Lai w Republice Wietnamu. Chorąży Thompson zobaczył z przerażeniem jak amerykański żołnierz zastrzelił ranne dziecko wietnamskie. Parę minut później, kiedy obserwował amerykańskich żołnierzy posuwających się naprzód w kierunku pewnej liczby cywili w rowie chorąży Thompson wylądował swoim śmigłowcem i zapytał młodego oficera o to, co się zdarzyło. Powiedziano mu, że działanie na lądzie nie jest jego sprawą, więc chorąży Thompson wystartował i kontynuował krążenie nad tym obszarem.

Kiedy stało się oczywiste, że amerykańscy żołnierze strzelali do cywilów, chorąży Thompson wylądował z powrotem pomiędzy żołnierzami i grupą dziesięciu wieśniaków, którzy kierowali się do schronienia. Rozkazał swojemu strzelcowi skierować broń w stronę nadchodzących żołnierzy amerykańskich i otworzyć ogień w razie konieczności. Wtedy osobicie wyprowadził cywili ze schronienia i załadował ich do śmigłowca, by zapewnić im bezpieczeństwo. Meldunek radiowy chorążego Thompsona o tym co się wydarzyło przyczynił się do tego, że zaczęto dawać rozkazy o wstrzymaniu ognia w celu ratowania życia cywili. Jego gotowość do postawienia siebie w obliczu fizycznego niebezpieczeństwa w celu ochrony moralnych racji jest pełnowartościowym przykładem osobistej odwagi.

CECHY PRZYWÓDCY

Przywództwo nie jest naturalną cechą, czymś odziedziczonym jak kolor oczu albo włosów... Przywództwo jest umiejętnością, która może być wyuczona, wykształcona i doskonalona przez praktykę.

Podręcznik dla podoficerów, 1962

2-40. Wartości mówią nam częściowo kim przywódca musi BYĆ. Mówią również o tym jego cechy wymienione na rysunku 2.2. Cechy przywódcy wpływają na jego działanie. Działania z kolei mają zawsze wpływ na jednostkę lub organizację. Przykładowo, jeżeli jesteś fizycznie sprawny, możesz skuteczniej inspirować swojego podwładnego, żeby również był sprawny fizycznie.

2-41. Cechy są podstawowymi właściwościami charakteru osoby. Ludzie rodzą się z niektórymi cechami, na przykład genetyczny kod osoby określa kolor oczu, włosów i skóry. Jednakże inne cechy włącznie z cechami przywódcy są kształtowane i mogą się zmieniać. Cechy przywódcy można scharakteryzować jako umysłowe, fizyczne i emocjonalne. Zadaniem przywódcy jest doskonalić te cechy.



Rys. 2.2. Cechy przywódcy

CECHY MENTALNE

2 42. Cechy mentalne przywódcy w wojsku obejmują wolę, samodyscyplinę, inicjatywę, rozsądek, wiarę w siebie, inteligencję i świadomość kulturową.

Wola

Wola żołnierzy jest trzy razy ważniejsza niż ich uzbrojenie.

Pułkownik Dandridge M. „Mike" Malone
„Przywództwo w małych jednostkach:
Podejście ze zdrowym rozsądkiem"

2-43. Wola jest wewnętrznym napędem, który zmusza żołnierzy i przywódców do maszerowania, kiedy są wyczerpani, głodni, przestraszeni, zmarznięci i zmoczeni - choć z przyjemnością mogliby stanąć. Wola umożliwia żołnierzom walczyć aż do końca. Ale wola bez kompetencji jest bezużyteczna. Nie wystarczy mieć wolę czy gorliwość, by walczyć; żołnierze muszą wiedzieć jak walczyć. Podobnie żołnierze, którzy mają kompetencje ale brak im woli, nie będą walczyć. Zadaniem przywódcy jest rozwijanie ducha zwycięstwa poprzez budowanie u podwładnych zarówno woli jak i umiejętności. Ma to swój początek w ciężkim, realnym szkoleniu.

2-44. Wola jest cechą istotną u wszystkich członków armii. Warunki pracy zmieniają się w zależności od poszczególnych branży i działów. W armii, osobista postawa musi górować nad innymi przeciwnymi warunkami zewnętrznymi. Wszyscy członkowie Armii – w czynnej służbie, w rezerwie i pracownicy cywilni – doświadczają sytuacji, w których byłoby łatwiej zaniechać swojego działania, zanim wykonają zadanie. Wtedy każdy z nich potrzebuje wewnętrznego napędu, który spowoduje realizację misji do końca.

2-45. Łatwo jest mówić o woli, kiedy sprawy mają się dobrze. Ale twoja wola zostanie poddana próbie kiedy okoliczności staną się niesprzyjające - kiedy sytuacja wymknie się spod kontroli, kiedy będziesz sądził, że twoi szefowie zapomnieli o tobie, kiedy plan zaczyna szwankować. Wtedy okazuje się, że musisz wydobyć z siebie wewnętrzne rezerwy, żeby wytrwać, aby wykonać swoją pracę, aż do chwili kiedy już nic nie zostanie do zrobienia, a wtedy pozostaniesz wierny swoim ludziom, swojej organizacji i swojemu krajowi. Historia Amerykanów i Filipińczyków zamieszkujących Półwysep Bataan oraz ich późniejsza niewola jest historią pojedynczych osób, przywódców i jednostek wojskowych, którzy zdecydowali się pozostać wiernymi do końca - przeżyć lub umrzeć.

Wola wytrwania.

8 grudnia 1941 roku, parę godzin po ataku na Pearl Harbor, japońskie siły zaatakowały amerykańskie i filipińskie siły broniące Filipin. Z powodu niedostatecznej ilości sił do wykonania kontrataku Generał Douglas Mac Arthur, dowódca amerykański, rozkazał swoje siły skupić na Półwyspie Bataan i utrzymać go tak długo jak to będzie możliwe. Wśród jego jednostek był 12 Pułk Kwatermistrzowski, który miał zadanie wspierania walczących sił.

Byli zupełnie odcięci od wsparcia z zewnątrz. Sprzymierzeni odpierali ataki o wiele większej armii japońskiej przez trzy i pół miesiąca. Żołnierze 12 Pułku Kwatermistrzowskiego wykonywali swoją pracę pod bezlitosnym ostrzałem i bombardowaniem, mając skromne zapasy. Zabijali bawoły dla mięsa, łowili ryby i destylowali sól z wody morskiej. W garnkach zrobionych ze zbiorników paliwa gotowali drobne ilości kawy do momentu gdy fusy stawały się białe. W ostatnich dniach zdesperowani zaczęli zabijać konie i muły. Co ważniejsze, dostarczali racje do okopów na pierwszej linii - walcząc po drodze jeśli było konieczne. Po poddaniu Bataan i Corregidor, członkowie 12 Pułku Kwatermistrzowskiego stanowili większość wśród 7000 Amerykanów i Filipińczyków, którzy zmarli w czasie mającego złą sławę marszu śmierci.

Chociaż zostali wzięci do niewoli, żołnierzy 12 Pułku Kwatermistrzowskiego utrzymywała wola do przeciwstawienia się. Porucznik Beulah Greenwalt, pielęgniarka służąca w 12 Pułku, uosabiała się z tą wolą. Zdawała sobie sprawę, że pułkowe sztandary oddają duszę pułku i że mogłyby służyć jako symbol oporu. Porucznik Greenwalt podjęła się misji chronienia sztandarów przed Japończykami. Przewiozła sztandary do obozu jenieckiego w Manilii, zawijając wokół swoich ramion i przekonując Japończyków, że jest to „tylko szal" przez następne 33 miesiące porucznik Greenwalt i pozostali żołnierze pułku pozostawali w obozie, żyjąc na głodowych racjach żywnościowych w podłych warunkach . Ale dzięki temu porucznik Greenwalt przetrzymała sztandary. Pułkowe sztandary były ochraniane, dusza pułku pozostawała z pułkiem, a jego żołnierze kontynuowali opór.

Kiedy w 1945 roku wojna się skończyła i ocaleni jeńcy zostali uwolnieni, porucznik Greenwalt przekazała sztandary dowódcy pułku. Ona i jej koledzy z obozu wytrwali. Stawiali opór na Bataan dopóki mieli siły i środki. Stawiali opór przez trzy długie lata niewoli. Decyzję o tym podejmowali każdego dnia, aż do czasu wyzwolenia. 12 Pułk Kwatermistrzowski - a także jednostki, które walczyły i stawiały opór - pozostały wierne sobie, armii i swojej ojczyźnie. Ich wola pozwoliła im wytrzymać do końca.

Samo dyscyplina

Podporą żołnierza jest dyscyplina moralna. Jest spleciona z fizycznymi i umysłowymi osiągnięciami. Całkowita dyscyplina pokonuje niepowodzenia, a fizyczne siły witalne opierają się na wewnętrznej sile, która mówi „ruszaj".

Były sierżant William G. Bainbridge

2-46. Samozdyscyplinowani ludzie są panami swych odruchów. Władza taka bierze się ze zwyczaju robienia słusznych rzeczy. Samodyscyplina pozwala przywódcom w wojsku czynić słuszne rzeczy, nie zważając na konsekwencje dla nich lub dla ich podwładnych. W niektórych sytuacjach bojowych ty i twój zespół mógłby być odcięty i osamotniony, bojąc się o swoje życie i działać bez wytycznych oraz informacji o tym, co się dzieje dookoła. Na dodatek ty, jako przywódca, musisz myśleć jasno i działać rozsądnie. Samodyscyplina jest kluczem do tego rodzaju zachowania.

2-47. W czasie pokoju samodyscyplina jest przydatna w wyczerpującym szkoleniu. Samodyscyplina powoduje, że dowódca czołgu wymaga ponownego przećwiczenia elementu, który nie został wykonany na odpowiednim poziomie – chociaż pozostali chcieliby już zakończyć szkolenie. Samodyscyplina nie oznacza, że nigdy się nie zmęczysz lub zniechęcisz – przecież jesteś tylko człowiekiem. Oznacza, że wykonujesz to co potrzeba, nie zważając na twoje uczucia.

Inicjatywa

Przywódca musi być agresywnym myślicielem - zawsze przewidując i analizując. Musi on być zdolny wykonywać prawidłowe obliczenia i taktyczne oceny.

Generał John T. Nelson II

2-48. Inicjatywa jest zdolnością do samodzielnego rozpoczynania działań – kiedy nie ma żadnych jasnych instrukcji, działać

kiedy zmienia się sytuacja lub kiedy plan się rozpada. W kontekście operacyjnym oznacza postawienie i dyktowanie warunków działania w bitwie lub operacji. Każdy przywódca z inicjatywą jest skłonny decydować i rozpoczynać niezależne działania kiedy koncepcja operacji nie ma już zastosowania lub kiedy nieoczekiwanie zaistnieją warunki sprzyjające wypełnieniu zamiaru dowódcy. Inicjatywa kieruje przywódcą, żeby szukał lepszej metody, przewidywał co musi być zrobione i wykonywał to bez czekania na instrukcje, na równi z dobrą oceną staje się zdyscyplinowaną inicjatywą, istotną cechą przywódcy. (FM 100-5 omawia inicjatywę, która odnosi się do działań zbrojnych na poziomie operacyjnym. FM 100-34 omawia związek inicjatywy z dowodzeniem. FM 100-40 omawia miejsce inicjatywy w taktyce.

2-49. Jako przywódca nie możesz tylko wydawać rozkazów, musisz przekazywać jasny zamiar tych rozkazów, końcowy cel zadania. Podczas walki jest niezmiernie ważne dla podwładnych, żeby rozumieli zamiar dowódcy. Kiedy są odcięci lub działania nieprzyjaciela spowodują, że ustalony plan stanie się nierealny, dobrze wyszkoleni żołnierze, którzy rozumieją zamiar dowódcy zastosują zdyscyplinowaną inicjatywę by zrealizować misję.

2-50. Zdyscyplinowana inicjatywa nie pojawia się sama; musisz ją rozwijać w swoim podwładnym. Twoim stylem przywództwa i atmosferą organizacyjną, jaką tworzysz, możesz wzbudzić lub zatrzymać inicjatywę w twoich podwładnych. Jeśli będziesz wybaczał pomyłki, twoi podwładni będą bardziej skorzy do rozwijania inicjatywy. Jeśli natomiast nie pozwolisz na żadne błędy, tzw. „zero błędów", wtedy ryzykujesz duszenie inicjatywy w jej zarodku, w sercach twoich podwładnych (Rozdział 5 omawia „zero błędów" i nauczanie).

Pluton szybkiego reagowania.

26 grudnia 1994 roku grupa uzbrojonych i niezadowolonych członków Haitańskiej Armii wkroczyła do siedziby dowództwa armii w Port – au - Prince żądając zaległych pensji. Działo się to nie dalej niż 150 metrów od Pałacu Haitańskiego, siedziby nowego rządu. Ten pałac ochraniali amerykańscy żołnierze z Kompanii C, 1 batalionu 22 pułku piechoty, który był rozmieszczony na Haiti jako część sił Operacji Podtrzymującej Demokrację. Dowódca plutonu szybkiego reagowania natychmiast przegrupował pluton w kierunku, z którego dochodziła strzelanina. Pluton zaatakował, zabijając co najmniej czterech buntowników i spowodował odwrót pozostałych żołnierzy. Pluton zdusił w zarodku potencjalnie niebezpieczną sytuację dzięki odpowiedniemu i aktywnemu działaniu zgodnemu z rozkazami ich przywódcy, który znał swoje zadanie i zamiar dowódcy.

Rozsądek

Nauczyłem się, że zdrowy rozsądek bierze się z doświadczenia a doświadczenie z popełnianych błędów.

Generał Omar N. Bradley

2-51. Przywódcy często muszą dodawać do faktów niepewne informacje i wewnętrzną intuicję żeby dojść do decyzji. Zdrowy rozsądek oznacza podejmowanie najlepszej decyzji w danej sytuacji. Jest to kluczowa cecha dowodzenia i przekształcenia wiedzy w zrozumienie. (FM 100-34 omawia jak przywódcy zamieniają dane i informację w wiedzę i zrozumienie).

2-52. Zdrowy rozsądek jest to zdolność do szybkiej oceny sytuacji, określenia tego co jest ważne i zdecydowania co trzeba zrobić. Stając przed problemem powinieneś rozważyć różne alternatywy zanim podejmiesz określone działania. Powinieneś przewidzieć skutki tego, co masz właśnie zrobić, zanim to zrobisz. W dodatku, żeby przewidzieć skutki, powinieneś również myśleć metodycznie. Niektórymi czynni-

kami, które pomagają rozsądkowi są: zamiar przełożonego, określony cel, zasady, prawa, ustalenia, doświadczenie i wartości. Zdrowy rozsądek obejmuje również zdolność do oceny podwładnych, równorzędnych i przeciwnika ze względu siły, słabości i potencjalne działania. Jest częścią rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji. (Rozdział 5 omawia rozwiązywanie problemu i podejmowanie decyzji).

2-53. Rozsądek i inicjatywa są ze sobą ściśle związane. Jako przywódca, musisz zdawać sobie sprawę z tego co wiesz i podejmować decyzje w sytuacjach, w których inni tego nie robią. Wiele razy zdarzy się, że będziesz musiał podejmować decyzje pod przymusem. W wszystkich przypadkach, jednak musisz brać odpowiedzialność za swoje działania. W dodatku, musisz rozbudzać zdyscyplinowaną inicjatywę u swoich podwładnych i uczyć ich zdrowego rozsądku. Pomagaj swoim podwładnym uczyć się na błędach doradzając im. (Rozdział 5 omawia doradztwo)

Wiara w siebie

2-54. Wiara w siebie jest wtedy, gdy wierzysz, że możesz działać prawidłowo i właściwie w każdej sytuacji, nawet wtedy, gdy jesteś pod presją i nie masz takich informacji jakie byś chciał mieć. Wiara w siebie bierze się z kompetencji; jest oparta o nabyte umiejętności osiągnięte dzięki ciężkiej pracy i poświęceniu. Przywódcy znają własne możliwości i wierzą w siebie. Prawdziwie wierzący w siebie przywódcy nie potrzebują reklamy. Ich działania mówią same za siebie.

2-55. Wiara w siebie jest ważna dla przywódców i zespołów. Ludzie chcą wierzących w siebie przywódców, takich przywódców, którzy rozumieją sytuację, wiedzą co trzeba zrobić i okazują to. Wierzący w siebie przywódcy wpajają wiarę w siebie swoim podwładnym. Podczas walki, wiara w siebie pomaga żołnierzom rozwiewać wątpliwości i zmniejszać niepokój. Razem z wolą i samodyscypliną, wiara w siebie pomaga przywódcom działać – robić to co konieczne w okolicznościach, w których byłoby łatwiej nie robić nic - jak również przekonywać swoich podwładnych do działania.

Inteligencja.

2-56. Inteligentni przywódcy myślą, uczą się i zastanawiają się. Wtedy stosują to, czego się nauczyli. Inteligencja jest czymś więcej niż wiedzą, a zdolność do myślenia nie jest tym samym co wiedza książkowa. Wszyscy ludzie mają pewne zdolności intelektualne, które rozwinięte pozwalają im analizować i rozumieć położenie. I chociaż niektórzy są bardziej inteligentni niż inni, wszyscy mogą rozwijać te zdolności, które posiadają. Napoleon zauważył jak intelektualny rozwój przywódcy ma zastosowanie bezpośrednio na zwycięskim polu bitwy:

Nie jest to geniusz, który objawia się u mnie nagle i potajemnie, mówiąc co powinienem robić w niespodziewanych dla innych okolicznościach, jest to głęboko przemyślane.

2-57. Wiedza jest tylko częścią równania. Inteligentne decyzje są rezultatem połączenia zawodowych umiejętności (których uczysz się studiując) z doświadczeniem (które zyskujesz w pracy) oraz z twoimi zdolnościami do wyciągania wniosków na podstawie dostępnych informacji. Równie ważna jest refleksja. Od czasu do czasu zastanawiasz się nad swoim stosunkiem do przywództwa, wartości i innych wojskowych zasad. Kiedy sprawy nie toczą się całkiem zgodnie z przyjętą koncepcją, inteligentni przywódcy, wystarczająco pewni siebie, by wykonać krok wstecz zadają sobie pytanie: „dlaczego sprawy nie idą wytyczonym torem". Okazują się wtedy wystarczająco inteligentni, by odzyskać siły i uniknąć ponownie tych samych błędów.

2-58. Rozwaga jest również cechą twojej oryginalności (zdolnością do innowacji) i intuicji (bezpośredniego, natychmiastowego ujrzenia lub zrozumienia ważnych

czynników bez oczywistej i racjonalnej myśli lub wniosku). Wspomnij pułkownika Chamberlaina na Little Round Top. Jego żołnierzom, czasami, wydawało się, że mógłby on: „widzieć przez lasy i wzgórza i wiedzieć co nadchodzi". Nie była to jednak żadna magiczna moc. Dzięki studiowaniu i rozwadze, pułkownik uczył się jak analizować teren i wyobrażał sobie jak nieprzyjaciel mógłby go wykorzystać, żeby uzyskać przewagę. Wykorzystał swoją inteligencję i rozwinięte możliwości intelektualne. Dobrzy przywódcy biorą przykład z pułkownika Chamberlaina.

Świadomość kulturowa

2-59. Kultura jest układem wiary, wartości i tego co, jest ważne. Jako przywódca musisz być świadomy kulturowych czynników w trzech kontekstach:

- musisz być wrażliwy na różne pochodzenie społeczne twoich ludzi;
- musisz być świadomy kultury kraju, w którym działa twoja organizacja;
- musisz brać pod wagę obyczaje twoich partnerów i tradycje podczas współdziałania z siłami zbrojnymi innego państwa.

2-60. Wewnątrz Armii, ludzie pochodzą z bardzo różnorodnych środowisk; są kształtowani przez ich szkołę, rasę, religię, jak również rodzinne wpływy. Chociaż podzielają te same wojskowe wartości, Afro-amerykanin z Teksasu może postrzegać wiele rzeczy inaczej niż Amerykanin pochodzenia irlandzkiego w trzecim pokoleniu, który dorastał w Filadelfii lub rdzenna Amerykanka z północnego-zachodu. Ale bądź świadomy, że punkt widzenia zmienia się również wewnątrz samych grup. Dlatego powinieneś próbować zrozumieć każdego indywidualnie w oparciu o ich własne ideały, kwalifikacje i zaangażowanie, a nie wyciągać wnioski w oparciu o stereotypy.

2-61. Wojskowe wartości są częścią instytucjonalnej kultury Armii, punktem wyjścia jak ty, jako członek Armii, powinieneś myśleć i działać. Poza tym przywódcy nie tylko odgadują, że ludzie są różni, oceniają ich z powodu tych różnic, ponieważ są ludźmi. Jako przywódca nie powinieneś traktować każdego w ten sam sposób. Zamiast tego zważaj na fakt, że podwładni różnią się od siebie, a twoim zadaniem jest budowanie zgranego zespołu. (Rozdział 7 omawia rolę strategicznych przywódców w ustanawianiu i utrzymaniu wojskowej kultury zwyczajowej).

2-62. Istnieje wielka różnorodność w wojskach lądowych – religijna, etnicza i społeczna - a ludzie z różnych środowisk wnoszą wiele różnych uzdolnień. Wstępując do wojska ludzie ci zgodzili się przyjąć wojskową kulturę. Przywódcom jest wtedy łatwiej skorzystać z ich zdolności. Co więcej, tworzą oni zespół, w którym podwładni zdają sobie sprawę, że są wartościowi, a ich zdolności są istotne.

2-63. Nigdy nie wiesz w jaki sposób zdolność poszczególnych osób lub grupy przyczyni się do wypełnienia misji. Na przykład podczas Drugiej Wojny Światowej Amerykańska Piechota Morska sformowała z przedstawicieli narodu Navajo grupę specjalistów radiowych nazwanych Navajo Code Talkers. Używali oni rodzimego języka – ich unikalnej zdolności – do przekazywania rozkazów przez radio. Nawet najlepsi japońscy specjaliści do łamania szyfrów nie mogli odszyfrować tego co było mówione.

2-64. Zrozumienie kultury twoich przeciwników i kraju w którym twoja organizacja właśnie działa jest tak samo ważne jak zrozumienie kultury twojego własnego kraju i organizacji. Tego rodzaju świadomość była zawsze ważna, ale dzisiejsze działania operacyjne – często prowadzone przez małe jednostki pod ciągłym nadzorem mediów – czyni tą świadomość jeszcze ważniejszą. Jako przywódca potrzebujesz być zorientowany w aktualnych wydarzeniach – szczególnie w tych obszarach gdzie Ameryka ma narodowy interes. Jest możliwe, że będziesz musiał mieć do czynienia z ludźmi, którzy żyją na tych obsza-

rach, zarówno z partnerami, z ludźmi bezstronnymi, jak również z przeciwnikami. Im więcej o nich wiesz, tym lepiej będziesz przygotowany.

2-65. Możesz sądzić, że zrozumienie innych kultur ma zastosowanie przeważnie do operacji stabilizujących i operacji wsparcia. Jednak jest to również niezbędne do planowania operacji zaczepnych i obronnych. Na przykład możesz stosować inną taktykę przeciwko przeciwnikowi, który kapitulację uważa za hańbę gorszą od śmierci, a inną przeciwko tym, dla których poddanie się jest opcją honorową. Podobnie, jeżeli twoja organizacja działa jako część wielonarodowego zespołu, jakość wypełnienia zadania będzie uzależniona od stopnia zrozumienia twoich partnerów.

2-66. Świadomość kulturowa jest decydująca o sukcesie wielonarodowych operacji. W takich sytuacjach przywódcy znajdują czas, by uczyć się kultury i tradycji partnerów. Uczą się tego w jaki sposób inni myślą i działają oraz dlaczego tak robią. W wielonarodowych siłach skuteczni przywódcy tworzą „trzecią kulturę", która jest mostem lub kompromisem dla partnerów. Jest to właśnie to, co zrobił generał Eisenhower w poniższym przykładzie.

Generał Eisenhower formuje SHAEF

Podczas Drugiej Wojny Światowej jednym z obowiązków generała Eisenhowera jako Naczelnego Dowódcy Sprzymierzonych na Europejskim Teatrze Działań (ETO) było sformowanie głównego dowództwa, Naczelnego Dowództwa Sojuszniczych Sił Ekspedycyjnych (SHAEF). Generał Eisenhower musiał stworzyć takie realia w tym wielonarodowym dowództwie, aby członkowie personelu z różnych sojuszniczych armii mogli razem harmonijnie pracować. Była to jedna z najcięższych prac Generała Eisenhowera.

Siły pod jego dowództwem – amerykańskie, brytyjskie, francuskie, kanadyjskie i polskie - nie tylko używały różnych języków, ale stosowały różne sposoby myślenia, miały różny pogląd na to, co było ważne, a także stosowały różne strategie. Generała Eisenhower mógłby próbować każdej z nich narzucić swoją wolę i sposób myślenia, był przecież szefem. Ale wątpliwe jest czyt sprzymierzeńcy walczyliby tak dobrze dla dowódcy – tyrana, a ten dowódca uratowałby się pod względem politycznym. Zamiast tego stworzył pozytywny organizacyjny klimat, w którym najlepiej wykorzystał różne możliwości swoich podwładnych. Było to powiązanie taktu, cierpliwości i zaufania. A to nie niszczy istniejących kultur ale kreuje nową kulturę. (Rozdział 7 omawia jak zbudowanie tej koalicji przyczyniło się do zwycięstwa sprzymierzonych na Europejskim Teatrze Działań).

CECHY FIZYCZNE

2-67. Fizyczne cechy - tężyzna fizyczna, sprawność fizyczna oraz wojskowa i zawodowa wytrzymałość - mogą być rozwijane. Przywódcy utrzymują odpowiedni poziom fizycznej sprawności i wojskowej postawy.

Tężyzna fizyczna

Choroba była głównym zabójcą w amerykańskiej wojnie domowej. Z powodu niej umierało dwa razy więcej żołnierzy niż tych, co ginęli na polach bitwy... W jednym roku , 995 na każdy tysiąc ludzi w armii Unii chorowało na biegunkę i czerwonkę.

Geoffrey C. Ward
The Civil War

2-68. Tężyzna fizyczna jest wszystkim co robisz dla utrzymania dobrego zdrowia, takim jak zdawanie rutynowych egzaminów fizycznych, przestrzeganie higieny osobistej, utrzymywanie porządku wokół siebie. Żołnierz, który jest niezdolny do walki z powodu czerwonki jest taką samą stratą jak ten, który jest ranny. Zdrowi żołnierze mogą wykonywać swoje obowiązki

w skrajnej temperaturze, wilgotności i innych warunkach lepiej niż chorzy. Tężyzna fizyczna obejmuje również unikanie rzeczy, które zagrażają zdrowiu, takich jak nadużywanie alkoholu, palenie i otyłość.

Sprawność fizyczna.

Zmęczenie robi z nas wszystkich tchórzy.

Generał George S. Patton Jr.
Dowódca Trzeciej Armii w II W.Ś.

2-69. Gotowość jednostki zależy od sprawnych fizycznie żołnierzy i przywódców. Walka wyczerpuje żołnierzy fizycznie, umysłowo i emocjonalnie. Aby zminimalizować te skutki, przywódcy są sprawni fizycznie i upewniają się co do sprawności podwładnych. Fizycznie sprawni żołnierze spełniają się lepiej we wszystkich obszarach, a fizycznie sprawni przywódcy mogą sprawniej myśleć, decydować i odpowiednio działać nawet pod presją. Gotowość fizyczna daje podwaliny dla gotowości do walki i jest zależna od przywódcy.

2-70. Chociaż sprawność fizyczna jest decydującym elementem sukcesu w bitwie i to nie tylko dla żołnierzy z pierwszej linii. Obojętnie gdzie żołnierze się znajdują, dzięki sprawności fizycznej czują się pewniej. Taka postawa przywraca zaufanie i inspiruje wszystkich dookoła. Odpowiednio sprawni fizycznie żołnierze i pracownicy cywilni wojska mogą lepiej sobie radzić ze stresem, pracować dłużej i ciężej i szybciej odzyskują siły od tych mniej sprawnych fizycznie. Sprawność fizyczna jest wartościowa zarówno podczas pokoju jak i na wojnie.

2-71. Fizyczne wymagania od przywództwa podczas rozmieszczeń, przedłużających się rozwinięć i ciągłych działań mogą osłabić o wiele więcej niż tylko cechy fizyczne. Żołnierze muszą być gotowi na utratę sprawności, ponieważ trudno jest utrzymywać wysoki poziom sprawności podczas przemieszczeń, rozwinięć i wymagających działań. Ciężej jest nawet próbować osiągać sprawność w takich warunkach. Jeżeli osoba nie jest sprawna fizycznie, wskutek dodatkowego stresu traci również sprawność umysłową i emocjonalną. Sprawność fizyczna przywódcy ma znaczenie nie bacząc na osobiste osiągnięcia i powodzenia. Od kiedy decyzje przywódców oddziałują na ich organizację, efektywność walki, zdrowie i bezpieczeństwo, a nie na nich samych, utrzymywanie sprawności fizycznej jest tak etycznie jak i praktycznie konieczne.

2-72. Wojskowy Test Sprawności Fizycznej wyznacza podstawowy poziom sprawności. Wymagane jest od ciebie, jako przywódcy, rozwijanie programu sprawności fizycznej, który podnosi zdolność twoich żołnierzy do wypełniania zadań zawartych w Wykazie Zasadniczych Zadań Jednostki (METL). (FM 25-101 omawia METL, który dotyczy szkolenia indywidualnego i zespołowego żołnierzy i przywódców.) Programy sprawnościowe, które kładą nacisk szczególnie na szkolenie przygotowujące do Testu, są nudne i nie przygotowują żołnierzy pod kątem różnorodnych stresów podczas walki. Zdobądź się na wysiłek sporządzenia fizycznego programu sprawności, który przygotuje twoich ludzi do tego, czego oczekujesz, by robili podczas walki. Powinieneś przede wszystkim skupić się na gotowości, przygotowanie się do Testu jest drugorzędne. (FM 21-20 dotyczy sprawności fizycznej).

Musisz prowadzić ludzi w wojnie wymagając od każdego więcej niż sądzi, że może zrobić. Musisz przynieść im i pokazać zalety hartu ducha, które są czymś więcej niż przeciętny człowiek ocenia czego się od niego powinno oczekiwać. Musisz inspirować ich kiedy są głodni, wyczerpani, czują się niepewnie i w wielkim niebezpieczeństwie, a tylko człowiek z pozytywnymi właściwościami przywództwa, z fizycznymi siłami witalnymi, może funkcjonować w takich warunkach.

Generał George C. Marshall
Szef sztabu Armii w II W.Ś.

Wojskowa i zawodowa wytrzymałość.

Nasi... żołnierze powinni wyglądać tak dobrze jakimi są.

Sierżant Julius W. Gates

2-73. Oczekuje się od ciebie, jako przywódcy, abyś wyglądał jak żołnierz. Powinieneś wiedzieć jak nosić mundur i jak nosić go z dumą przez cały czas. Poznaj ważność standardów. Poza tym, mając określoną postawę, dzięki wojskowej uprzejmości i wyglądowi, przekazujesz: jestem dumny z mojego munduru, mojej jednostki i z siebie. Odpowiednie skorzystanie ze swojej zawodowej postawy – sprawności fizycznej, uprzejmości i wojskowego wyglądu – może często pomóc ci poradzić sobie w trudnych sytuacjach. Profesjonalista – cywil lub żołnierz – prezentuje profesjonalny wygląd, ale oprócz tego istnieje coś więcej, żeby być wojskowym profesjonalistą. Profesjonaliści są również fachowcami. Armia wymaga od ciebie zarówno dobrego wyglądu jak i dobrej postawy życiowej.

CECHY EMOCJONALNE

Każdy może się rozgniewać – jest to łatwe. Ale rozgniewać się na prawą osobę, w odpowiednim stopnia, w odpowiednim czasie, w słusznym celu i w odpowiedni sposób – nie jest łatwo.

Arystoteles
Grecki filozof i nauczyciel Aleksandra Wielkiego

2-74. Jako przywódca, twoje cechy emocjonalne – samokontrola, zrównoważenie, stabilizacja – przyczyniają się do twojego samopoczucia i do interakcji z innymi. Twoi ludzie są istotami mającymi nadzieje, obawy, troski i marzenia. Kiedy zrozumiesz, że wola i wytrwałość pochodzi z emocjonalnej energii, wtedy znajdujesz potężne narzędzie przywództwa. Może to pomóc twoim podwładnym wykorzystać ich emocjonalną energię do dokonania zadziwiających czynów bohaterskich w ciężkich czasach.

Samokontrola w walce.

Amerykańska kompania piechoty w Wietnamie ponosiła dużo straty w ludziach z powodu pułapek. Żołnierze byli sfrustrowani, ponieważ nie potrafili się ich ustrzec. Pewnej nocy, strzelcy wyborowi wciągnęli kompanię w zasadzkę blisko wsi, zabijając dwóch żołnierzy. Reszta kompanii przestraszona, udręczona i sfrustrowana chciała wejść do wsi, ale dowódca – mimo, że był zły – wiedział, że strzelcy wyborowi dawno odeszli. Poza tym wiedział, że z powodu niebezpieczeństwa emocje wzięłyby górę u jego żołnierzy i mogliby ranić lub zabić kilku wieśniaków z obawy o atak od tyłu . Tego rodzaju zbrodnie kierowałyby więcej wieśniaków do Viet Congu. Dowódca utrzymał kontrolę nad emocjami, a kompania ominęła wieś.

2-75. Samokontrola, zrównoważenie, stabilizacja pomaga również tobie w dokonaniu prawidłowego etycznie wyboru. Rozdział 4 omawia kroki etycznego rozumowania. Jednak w celu podążania tymi krokami, musisz siebie kontrolować. musisz zachować spokój pod presją „obserwować swoją drogę" i pożytkować energię na rzeczy, które możesz rozwiązać. Zawiadamiaj swojego szefa o sprawach, których nie możesz rozwiązać i nie martw się o sprawy na które nie możesz oddziaływać.

2-76. Przywódcy, którzy są emocjonalnie dojrzali, mają także lepszą świadomość własnych sił i słabości. Dojrzali przywódcy wykorzystują swoją energię na samodoskonalenie. Niedojrzali przywódcy tracą energię zaprzeczając, że cokolwiek jest niewłaściwe. Dojrzali, mniej spolegliwi przywódcy korzystają z konstruktywnej krytyki w taki sposób, w jaki nie potrafią tego robić niedojrzali ludzie.

Samokontrola

Pewnie, że byłem przestraszony, ale w tych okolicznościach byłbym szalony, gdybym nie był przestraszony. Nie ma nic złego w strachu. Bez strachu nie możesz dokonywać czynów męstwa.

Sierżant Theresa Kristek
Operacja „Just Cause", Panama

2-77. Przywódcy kontrolują swoje emocje. Nikt nie chce pracować dla histerycznego przywódcy, który mógłby stracić kontrolę w trudnym położeniu. Nie znaczy to, że nigdy nie okazujesz emocji. Zamiast tego musisz uzewnętrzniać odpowiednią dawkę emocji i pasji – nie za dużo i nie za mało – by wzbudzić emocje u podwładnych. Utrzymanie samokontroli wzbudza ciche zaufanie u podwładnych..

Zrównoważenie.

Oficer albo podoficer, który traci opanowanie i ma napady złego humoru nie utrzyma dyscypliny.

Podręcznik podoficera, 1917

2-78. Zrównoważeni emocjonalnie przywódcy okazują odpowiednie emocje w określonych sytuacjach i mogą również określać stan emocjonalny innych ludzi. Korzystają ze swojego doświadczenia i otwierają swoim podwładnym właściwą perspektywę na przyszłe zdarzenie. Mają szereg sposobów podejścia od relaksujących do intensywnych, dzięki którym zbliżają się do sytuacji i mogą wybrać odpowiedni do okoliczności sposób. Tacy przywódcy wiedzą, kiedy jest czas, by zawiadamiać, że sprawy są pilne i jak to robić bez wprowadzenia chaosu w organizacji. Wiedzą również jak zachęcać ludzi w najcięższych chwilach i utrzymywać ich w odpowiednim wysiłku.

Stabilizacja.

Nigdy nie pozwól sobie by kierowała tobą niecierpliwość lub gniew. Żałuje się zawsze, gdy postępowanie jest spowodowane pierwszymi emocjami.

Marszałek De Belle – Isle
Minister Wojny Francji, 1757-1760

2-79. Skuteczni przywódcy nie uginają się pod presją i zmęczeniem, a są spokojni w obliczu niebezpieczeństwa. Te właściwości uspakajają podwładnych, którzy zawsze biorą przykład ze swojego przywódcy. Okazuj emocje, kiedy chcesz, żeby to widzieli twoi ludzie; nie poddawaj się pokusom, by czynić to co czujesz, że jest dobre dla ciebie. Jeśli byłbyś pod wielką presją, czułbyś się lepiej, gdybyś mógł się wyładować krzycząc, rzucając rzeczami, kopiąc meble – ale to nie pomoże organizacji. Jeżeli chcesz, żeby podwładni byli spokojni i rozsądni pod presją, ty też musisz taki być.

Generał Jackson pod First Bull Run

W decydującym momencie pierwszej bitwy pod Bull Run, Konfederaci zostali odrzuceni od Wzgórza Matthewsa przez siły Unii. Generał Konfederatów Thomas J. Jackson i jego dwutysięczna brygada z Wirginii, słysząc odgłosy bitwy z lewej strony ich pozycji, pośpieszyli do działania. Pomimo bolesnej rany od szrapnela, Generał Jackson spokojnie rozmieścił swoich ludzi na pozycjach obronnych na Wzgórzu Henry'ego.

Kiedy ludzie z przełamywanych pułków wycofali się, jeden z oficerów generał Barnard E. Bee, zawołał do generała Jacksona „Generale oni kierują się na nas!". Spoglądając w kierunku nieprzyjaciela, generał Jackson odpowiedział: „ Sir, poczęstujemy ich bagnetem". Wrażenie jakie zostało wywarte, dzięki pewności siebie i samokontroli generała Jackson na generale Bee, spowodowało, że zawrócił w kierunku oficerów i żołnierzy swojej brygady. Kiedy wjechał w tłum wymachiwał swoją szpadą na Wzgórzu Henry'ego i krzyczał „Patrzcie ludzie! Tam jest Jackson, który stoi jak kamienna ściana! Pozwólcie nam tutaj umrzeć i zwyciężyć. Za mną!"

Generał Bee został później śmiertelnie ranny, ale linia obrony Konfederatów została umocniona, a przezwisko, które nadał generałowi Jacksonowi wpisało się w amerykańską historię wojskową. Ten przykład pokazuje jak samokontrola jednego przywódcy, mimo ognia, może zmienić losy bitwy dzięki oddziaływaniu, nie tylko przywódcy na własnych żołnierzy, ale również na przywódcę i żołnierzy innych jednostek.

SKUPIENIE SIĘ NA CHARAKTERZE.

Tak jak ogień hartuje żelazo na świetną stal, tak samo nieszczęście hartuje charakter wzmacniając wytrwałość, tolerancję i determinację.

Margaret Chase Smith
Podpułkownik, Rezerwowe Siły Powietrzne USA i senator USA

2-80. Wcześniej w tym rozdziale przeczytałeś, że charakter jest złożony z dwóch wzajemnie oddziaływujących na siebie właściwości: wartości i cechy. Ludzie wstępują do Armii z wartościami i cechami, które rozwijają w ciągu całego życia, ale one właściwie rozpoczynają dalszy rozwój charakteru. Przywódcy ciągle rozwijają w sobie i u swoich podwładnych wojskowe wartości i cechy przywódcze, które omawia ten rozdział, a pokazuje rysunek 1-1. Nie jest to akademickie ćwiczenie, inny temat szkoleniowy przekazywany raz na rok. Twój charakter uwidacznia się w twoich działaniach – w czasie służby jak i poza nią.

2-81. Charakter pomaga ci określać co jest słuszne i motywuje cię, żebyś to robił, nie zważając na okoliczności czy konsekwencje. Co więcej, ukształtowane etycznie sumienie, zgodnie z wojskowymi wartościami, wspomaga cię w podejmowaniu słusznych wyborów w obliczu trudnych pytań. Odkąd przywódcy starają się robić to, co jest słuszne i inspirują innych, by to samo robili, musisz być zainteresowany rozwojem charakteru. Oceń działania w poniższym przykładzie, który jest wzięty z raportu sierżanta podczas Operacji Pustynna Burza. Zastanów się nad aspektami charakteru, które nim kierowały.

Charakter i więźniowie

Ranek 28 lutego 1991 roku, około pół godziny przed zawieszeniem broni, przed nami znajdował się czołg T–55 i mieliśmy przygotowaną wyrzutnię ppk TOW. Wyrzutnia była wysunięta i wycelowana w czołg. Mój skrzydłowy zobaczył jak czołg się zatrzymuje i wychyla się z niego głowa. Wtedy Neil zaczął wzywać mnie mówiąc, „ Nie strzelać, nie strzelać, myślę, że oni wychodzą z czołgu". I tak się stało. Trzech z nich wyskoczyło z czołgu i pobiegło dookoła piaskowej wydmy. Powiedziałem do skrzydłowego „ja będę trzymał na celowniku czołg, a ty idź dalej i sprawdź teren z tyłu i zobacz co tam jest". Pojechał tam i znalazł około 150 jeńców wojennych.

Było ich wielu, więc jedynym sposobem, by ich sprawdzić było ustawienie ich w kolumnie i przeprowadzenie kolejno pomiędzy nami. Musieliśmy sprawdzić, czy mają broń, więc kazaliśmy jeńcom, by ją podnieśli w górę. Było to zdumiewające.

Musieliśmy wysadzić czołg w powietrze. Miałem wytyczne, by go zniszczyć, więc powiedziałem im, żeby przeszli za wał, który ochroni nas wszystkich. W ten sposób unikniemy odłamków. Kiedy czołg wybuchł, jeńcy zaczęli wyć i krzyczeć do moich żołnierzy: „nie strzelajcie do nas, nie strzelajcie do nas". Wtedy jeden z moich żołnierzy powiedział: „Hej, jesteśmy z Ameryki, nie strzelamy do naszych więźniów". To utkwiło we mnie.

2-82. Komentarz żołnierza na końcu tej historii uwydatnia istotę charakteru. Powiedział: „jesteśmy z Ameryki ...” Zdefiniował w bardzo prosty sposób związek pomiędzy tym, kim jesteś – twoim charakterem – a tym co robisz. Ten przykład ilustruje charakter – wartości i cechy – mówiący żołnierzom co robić, a co nie. Jednak jest to interesujące z innych powodów. Przeczytaj to ponownie: możesz niemal poczuć zaskoczenie żołnierzy, kiedy zdali sobie sprawę czego obawiali się iraccy jeńcy. Możesz wyobrazić sobie młodego żołnierza, zdenerwowanego, trzymającego broń, w pewnym stopniu rozbawionego tą sytuacją. Słuszna sprawa, etyczny wybór, tak głęboko był wrodzony w tych żołnierzach, że nigdy nie zdarzyło się im zrobić czegoś innego niż zapewnić gwarancję bezpieczeństwa jeńcom.

Bitwa w Ardenach

W grudniu 1944 roku niemiecka armia rozpoczęła swoją ostatnią główną ofensywę na Zachodnim Froncie Europejskiego Teatru Działań, posyłając ogromną liczbę formacji piechoty i wojsk pancernych na lekko umocniony odcinek obrony Aliantów w Belgii. Amerykańskie jednostki zostały zaatakowane. Tysiące żołnierzy, wysłanych na tamten odcinek dlatego, że był on do tej pory w miarę spokojny, zostało wziętych do niewoli. Przez dwa tygodnie Alianci z desperacją walczyli, by zatrzymać ofensywę przeciwnika. 101 Dywizja Desantowa została wysłana do miasta Bastogne. Niemcy musieli mieć pod kontrolą tamtejsze skrzyżowanie dróg, żeby mogli transportować tamtędy sprzęt i zaopatrzenie. 101 dywizja miała je zatrzymać.

Mniej liczebni, okrążeni, z kończącą się amunicją, bez środków medycznych i coraz większą liczbą rannych, 101 dywizja, część 9 i 10 Dywizji Pancernej oraz batalion przeciwpancerny odpierał kolejne ataki podczas najmroźniejszej od 50 lat zimy w Europie. Ranni zamarzali na śmierć. Spadochroniarze walczyli z czołgami. Niemniej jednak, kiedy niemiecki dowódca zażądał od amerykańskiego poddania się, generał Anthony C. McAuliffe, pełniący obowiązki dowódcy dywizji, odpowiedział jednym słowem: „Wykluczone”.

Amerykanie utrzymali się. Kiedy Alianci odzyskali kontrolę nad obszarem i zmusili Niemców do wycofania się, hitlerowskiej „Tysiącletniej Rzeszy” zostało niecałe cztery miesiące istnienia.

2-83. Generał McAuliffe powiedział to w oparciu o jego wiedzę o możliwościach jego żołnierzy, nawet w najbardziej ekstremalnych warunkach. Ten rodzaj odwagi i odporności nie rozwinął się w ciągu nocy. Każdy aliancki żołnierz wniósł życiową wartość charakteru do tamtej bitwy; charakter był podstawą całego powodzenia.

Przesłanie Generała Eisenhowera

5 czerwca 1944 roku dzień przed rozpoczęciem operacji w Normandii, kiedy setki tysięcy żołnierzy, marynarzy i lotników gotowych było do inwazji we Francji, Generał Dwight D. Eisenhower przez kilka minut napisał przesłanie, które miał nadzieję, że nigdy nie zostanie dostarczone. To było: „oświadczenie, które napisał, żeby było gotowe w sytuacji gdy inwazja zostanie odparta, jego żołnierze wrócą bez sukcesu, jego plany nie zostaną zrealizowane, jego okręty zatoną, a jego reputacja utracona”.

Ręczne pisane oświadczenie generał Eisenhower rozpoczął słowami: „nasze lądowanie w rejonie Cherbourg Havre nie uzyskało satysfakcjonującego rezultatu, więc wycofałem wojska.” Pierwotnie napisał, „wojska zostały wycofane”, ale użycie strony biernej ukrywało

głównego decydenta. Zmienił więc sformułowanie, żeby odzwierciedlić przyjęcie pełnej, osobistej odpowiedzialności.

Generał Eisenhower napisał dalej: „moja decyzja zaatakowania przeciwnika w tym czasie i miejscu była oparta na najbardziej dostępnych informacjach." Następnie po wykazaniu odwagi i ofiarności wojsk zakończył: „jeżeli istnieje jakakolwiek wina lub błąd z tym związany jest on tylko mój".

2-84. Generał Eisenhower, dowodząc największymi siłami inwazyjnymi jakie kiedykolwiek zebrano w przededniu bitwy, w której decydował się los milionów ludzi, kierowany był tymi samymi wartościami i cechami, które kształtowały działania żołnierzy w Pustynnej Burzy. Jego charakter sprawił przyjęcie całkowitej odpowiedzialności osobistej. Jeśli wydarzenia potoczyłyby się niekorzystnie, był gotowy wziąć winę na siebie. Kiedy wszystko skończyło się pomyślnie oddał zasługi swoim podwładnym. Wojskowe wartości generała Eisenhowera stanowiły przykład dla wszystkich żołnierzy.

CHARAKTER I ETOS WOJOWNIKA

2-85. Etos wojownika odnosi się do profesjonalnej postawy i wiary, które charakteryzują amerykańskiego żołnierza. Jego istota oparta jest na braku akceptacji porażki. Wojsko kształtowało etos wojownika przez całą swoją historię. Wywodzi się on z jedynych w swoim rodzaju realiów bitwy. Jest odzwierciedlony w regułach zawartych w Kodeksie Postępowania. Rozwijany przez dyscyplinę, związany z wojskowymi wartościami i wspaniałym dziedzictwem wojska, etos wojownika powoduje, że służba wojskowa jest czymś więcej niż zwykłą pracą: wola zwycięstwa jest podstawowym obowiązkiem narodu w czasie wojny.

2-86. Ameryka ma wspaniałą tradycję zwycięstw. Zdolność osiągania zwycięstwa w chaosie bitwy obejmuje pokonywanie strachu, głodu i zmęczenia. Armia wygrywa, ponieważ twardo walczy; twardo walczy, ponieważ intensywnie się szkoli, a intensywnie się szkoli, ponieważ jest to droga do zwycięstwa. A więc etos wojownika jest czymś więcej niż wytrwaniem w najgorszych warunkach – dodaje energii, by zwyciężyć i nie jest ważne jak dużo czasu to zajmuje i ile potrzeba wysiłku. Z jednej strony jest to podjęcie nagłej decyzji ryzykując swoje życie, z drugiej zaś strony chęć zwycięstwa, gdy sytuacja będzie wyglądać beznadziejnie i nic nie wskazuje, że będzie lepiej, gdy będąc daleko od domu i rodziny czujesz się bardzo źle. Żołnierz, który skacze na granat, by ratować swoich towarzyszy jest odważny. Takie działanie wymaga wielkiej odwagi fizycznej, ale chęć zwycięstwa bez względu na czas wymaga także głębokiej odwagi moralnej, która skupia się na zadaniu.

2-87. Etos wojownika dotyczy charakteru, kształtując to kim jesteś i to co robisz. W tym sensie bezpośrednio łączy się z wojskowymi wartościami takimi jak: osobista odwaga, lojalność do towarzyszy i poświęcenie obowiązkom. Zarówno lojalność jak i obowiązek wiąże się z całym twoim życiem, nawet gdy istnieje niewielka szansa na przeżycie. Jest to najlepszy przykład bezinteresownej służby. Amerykańscy żołnierze nigdy nie zawodzą się na swoich kolegach-żołnierzach, a także nigdy nie zaniedbują swoich obowiązków. Uczciwość tkwi również u podstaw charakteru armii. Etos wojownika wymaga nieustępliwego i konsekwentnego określenia słusznych czynów wykonywanych z dumą, zarówno w czasie wojny jak i podczas wojskowych operacji innych niż wojna. Zrozumienie słusznych czynów wymaga szacunku dla twoich towarzyszy i innych ludzi zaangażowanych w takie skomplikowane działania jak operacje pokojowe i pomoc narodom. W takich dwuznacznych sytuacjach, decyzje o użyciu określonych sił bezpośrednio poddają próbie przestrzeganie prawa i dyscypliny. W każdych warunkach przywódcy umieją odpowiednio

postępować, transponując osobisty etos wojownika na wspólne działanie w celu zwyciężania z honorem.

2-88. Etos wojownika trzeba w armii nieustannie utrzymywać i rozwijać. Etyka wojenna łączy dzisiejszych amerykańskich żołnierzy z tymi, którzy ofiarowali swoje życie w przeszłości. Dążenie armii do tego, by była lepsza, przezwyciężanie wszelkich niepowodzeń i pozostanie skupionym na wypełnianiu misji jest czymś więcej niż ochroną instytucjonalnej kultury armii. Podtrzymuje ono naród.

2-89. Każde działania żołnierzy można traktować jako te, które chronią naród. Etos wojownika dodaje bodźca kierowcy czołgu do przekroczenia bariery niepewności. Powoduje, że spocony strzelec, mimo zmęczenia fizycznego, nadal prowadzi ogień. Kieruje ciężko obładowanego żołnierza piechoty naprzeciw lodowatego wiatru, pod górę do celu. Wywiera presję na łącznościowcu, by mimo zmęczenia utrzymywał łączność. Etos wojownika ponagla również kierowcę ciężarówki przez zamarznięte drogi i zaminowane tereny, ponieważ jego koledzy-żołnierze, będący na posterunku, potrzebują środków zaopatrzenia. Taka motywacja pochodzi częściowo z koleżeństwa, które wywodzi się z etosu wojownika. Żołnierze walczą każdy dla każdego; raczej wolą umrzeć niż zawieść swoich kumpli. Taka lojalność istnieje w każdym kierunku: wzajemne wsparcie uwydatnia kulturę armii bez względu na to kim jesteś, gdzie jesteś, lub co robisz.

2-90. Taka ścisła wzajemna lojalność dla wspólnego zwycięstwa pokazuje, być może szlachetniejszy aspekt naszego amerykańskiego etosu wojownika: stosunek wojskowych do cywilnej władzy. Podporządkowanie takie zaczęło się w 1775 roku i trwa do dzisiaj. Stanowi o tym Konstytucja. Armia jest po to, by osiągać narodowe cele, a nie jej własne, ponieważ bezinteresowna służba jest zarówno instytucjonalną jak i indywidualną wartością. A w końcu armia odsyła swoich ludzi narodowi. Synowie i córki Ameryki wracają z doświadczeniami jako część zwycięskiego zespołu i podzielają ten duch zwycięstwa jako obywatele. Tradycje i wartości służby pochodzą z zaangażowania w działanie i operacyjny sukces. Wykazują również na niezachwiane zaangażowanie armii w stosunku do społeczności, której służymy. Te właściwości służą Ameryce i jej obywatelom – zarówno w mundurze jak i bez.

ROZWÓJ CHARAKTERU

2-91. Ludzie przychodzą do Armii z ukształtowanym, przez ich środowisko, religię lub filozofię życia, edukację i doświadczenie charakterem. Twoja praca, jako przywódcy, byłaby dużo łatwiejsza, gdybyś mógł sprawdzić wartości nowego pracownika cywilnego lub żołnierza w taki sposób, jak lekarze badają zęby lub krew. Mógłbyś ocenić, które wartości są niewystarczające dzięki rzuceniu okiem na rysunek 1-1 i przepisać odpowiednie lekarstwo, np. zastrzyk lub magiczną pigułkę.

2-92. Rozwój charakteru jest złożonym, trwającym przez całe życie procesem. Żaden uczony nie może wskazywać na osobę i mówić: „wszystko się zdarza". Jednakże istnieje kilka rzeczy, na które możesz liczyć. Budujesz charakter u podwładnych poprzez tworzenie organizacji, w których wartościami wojskowymi nie są słowa w książce ale nakazy dotyczące tego, co ich członkowie robią. Pomagasz budować charakter działając tak, jakbyś chciał, żeby oni działali. Uczysz ich dając im przykład i prowadzisz ich wzdłuż wytyczonej drogi. Kiedy utrzymujesz siebie i swoich podwładnych w najwyższych standardach wzmacniasz wartości, które te standardy obejmują. Rozciągają się one na zespół, jednostkę lub organizację jak fale, które powstały od wpadającego do stawu kamienia.

CHARAKTER I ETYKA

2-93. Kiedy będziesz mówić o charakterze, pomagasz swoim ludziom odpowie-

dzieć na pytanie: Kim powinienem być? Nie tylko musisz przyjmować wojskowe wartości i cechy przywódcze ale również korzystać z nich przy rozważaniu, wyciąganiu wniosków i – po zastanowieniu się – przy działaniu. Działanie w sytuacji, która sprawdza twój charakter wymaga odwagi moralnej. Zastanów się na tym przykładem.

Raport egzaminacyjny

Batalion, z niedawno rozwiniętej dywizji, poświęcił wiele czasu i wysiłku na sprawdzian ze szkolenia ogniowego. Kiedy kompanie przedstawiły wyniki, dowódca batalionu nie mógł zrozumieć dlaczego w kompanii B i C wszyscy strzelcy zdali egzamin, natomiast w kompanii A nikt nie został pozytywnie oceniony. Dowódca kompanii A powiedział, że nie mógł stwierdzić czy jego strzelcy osiągnęli odpowiedni poziom, ponieważ strzelali tylko na odległość 10 metrów, a instrukcje jasno mówią, że strzelcy muszą również strzelać na inne odległości. Dowódca batalionu odpowiedział, że do czasu gdy strzelnica o innych zasięgach nie zostanie zbudowana, strzelcy powinni zdać tenże egzamin: „Strzelali na odległość, na którą pozwalaja obecne warunki. A oprócz tego, podobnie robiliśmy w Forcie Braxton.

Niektórzy podoficerowie z Kompanii A, którzy byli też w Forcie Braxton, próbowali mówić to samo swojemu dowódcy kompanii. Ale kapitan uparł się, by strzelcy z tej kompanii nie byli uznani za w pełni wykwalifikowanych. I w ten sposób sprawozdanie doszło do dowódcy brygady.

Dowódca brygady poprosił o wyjaśnienie wyników egzaminów. Po usłyszeniu historii dowódcy kompanii zgodził się, że dla brygady nie byłoby to sprzyjające, gdyby uznano częściowo wyszkolonych strzelców jako w pełni wykwalifikowanych. Zdarzenie to uświadomiło, że w dywizji trzeba zbudować odpowiednią strzelnicę.

Wybór dowódcy kompanii A nie był wyborem pomiędzy lojalnością w stosunku do dowódcy batalionu a uczciwością. Postępowanie w sposób słuszny oznaczało w tym przypadku właśnie lojalność i uczciwość. A dowódca kompanii miał moralną odwagę być zarówno uczciwym jak i lojalnym w stosunku do Armii, do swojej jednostki, a także lojalnym w stosunku do swoich żołnierzy.

2-94. Dowódca kompanii A podjął decyzję i przedłożył swój raport nie wiedząc jak się to zakończy. Nie wiedział czy dowódca brygady poprze go, ale opisał stan wyszkolenia kompanii według przyjętego standardu. Uparł się na zrelacjonowanie prawdy – bierze się to z charakteru – ponieważ było to słuszne.

2-95. Charakter jest ważny w życiu, ale nie zawsze daje on ostateczną odpowiedź na wyraźne pytanie: Co powinienem teraz zrobić? Znalezienie odpowiedzi może być nazywane etycznym rozumowaniem. Rozdział 4 opisuje proces etycznego rozumowania. Kiedy będziesz go czytał, pamiętaj o tym, że ten proces jest dużo bardziej złożony niż na to wygląda i że musisz stosować swoje własne wartości, swoiste umiejętności rozumowania i wyobraźnię w stosunku do danej sytuacji. Nie istnieją żadne rozwiązania, które są dobre za każdym razem, czasami nawet nie możesz ich znaleźć, by całkowicie cię usatysfakcjonowały. Ale jeżeli przyjmujesz wojskowe wartości i pozwalasz im rządzić swoimi działaniami, a także uczysz się na swoich doświadczeniach i rozwijasz ciągle swoje umiejętności, to jesteś przygotowany, by stawić czoło każdemu wyzwaniu.

2-96. Niektórzy ludzie próbują stawiać różne wojskowe wartości przeciw sobie, lojalność przeciw uczciwości lub obowiązek przeciw szacunkowi. Przywództwo jest bardziej skomplikowane; świat nie jest zawsze czarny lub biały. Jeżeli taki by był, przywództwo byłoby łatwe i każdy mógłby być przywódcą. Jednak w ogromnej większości przypadków wojskowe wartości są

w pełni kompatybilne, a tak naprawdę nawzajem się wzmacniają.

CHARAKTER I ROZKAZY

2-97. Dokonanie słusznego wyboru i działanie zgodnie z nim w obliczu etycznego pytania może być trudne. Czasami oznacza postawienie na swoim. Czasami oznacza powiedzenie swojemu szefowi, że sądzisz iż się myli podobnie jak zrobił to szef finansów w rozdziale 1. Takie sytuacje sprawdzają twój charakter. Ale sytuacja kiedy uważasz, że otrzymałeś rozkaz niezgodny z prawem może być jeszcze trudniejsza.

2-98. W rozdziale 1 czytałeś, że dobry przywódca realizuje decyzję szefa z energią i entuzjazmem. Jedynym wyjątkiem w zasadzie jest obowiązek niesłuchania rozkazów niezgodnych z prawem. Nie jest to przywilej, do którego możesz sobie rościć prawo według własnych potrzeb, ale obowiązek, który musisz wypełniać. Jeżeli uważasz, że rozkaz jest niezgodny z prawem, po pierwsze bądź pewny, że rozumiesz zarówno szczegóły rozkazu jak i jego prawdziwy zamiar. Szukaj wyjaśnienia u osoby, która postawiła rozkaz. Bierze się to z moralnej odwagi, a pytanie powinno być wprost: Czy rzeczywiście miałeś na myśli, że mam... złożyć fałszywe zeznania w sprawie... strzelania do więźniów? Jeśli pytanie jest złożone lub dysponujesz czasem, zawsze szukaj prawnej porady. Jednak, jeśli natychmiast musisz się zdecydować – co może zdarzyć się w ogniu walki – oceń najlepiej jak to możliwe w oparciu o wojskowe wartości, twoje doświadczenie i twoje poprzednie dociekania i rozważania. Podejmujesz ryzyko odmawiając wykonania, twoim zdaniem, bezprawnego rozkazu. Może to być najtrudniejsza decyzja, którą kiedykolwiek podejmiesz, ale jest to właśnie to co czynią przywódcy.

2-99. Nigdy nie będziesz całkowicie przygotowany na taką sytuację, ale zawsze może pomóc poświęcenie czasu na rozważenie wojskowych wartości i cech przywódcy. Rozmawiaj ze swoimi zwierzchnikami, szczególnie tymi, którzy chcą, żebyś coś zrobił, pod warunkiem, że rada tego rodzaju jest istotną częścią doradztwa (o którym mówi Rozdział 5). Oczywiście, musisz mieć na to czas zanim stawisz czoła temu trudnemu wyzwaniu. Kiedy jesteś w środku ognia, nie masz czasu na zastanawianie się.

CHARAKTER I WIARA.

2-100. Jaką rolę spełnia wiara w sprawach etycznych? Wiara jest przekonaniami, które ludzie uznają za prawdziwe; opiera się na ich wychowaniu, kulturze, dziedzictwie, rodzinie i tradycjach. W rezultacie zróżnicowana moralnie wiara była i będzie kształtowana przez rozmaite religijne i filozoficzne tradycje. Służysz narodowi, który bardzo poważnie traktuje ideę, że ludzie mogą swobodnie wybierać własną wiarę. Faktycznie siła Ameryki pochodzi z takiej rozmaitości. Armia szanuje różne moralne pochodzenie i osobiste przekonania – tak długo jak nie kolidują z wojskowymi wartościami.

2-101. Wiara ma istotne znaczenie, ponieważ dzięki niej ludzie znajdują sens swojego działania. Wiara również dostarcza podłoża dla osobistych wartości; wartości są wiarą moralną, która kształtuje zachowanie osoby. Skuteczni przywódcy są ostrożni, aby nie wymagać od swoich ludzi naruszania ich wiary przez nakazywanie lub zachęcanie do jakichkolwiek nielegalnych lub nieetycznych działań.

2-102. Konstytucja odzwierciedla nasze najgłębsze narodowe wartości. Jedną z tych wartości jest zagwarantowanie wolności religii. Podczas gdy wiara i praktyka religijna jest pozostawiona indywidualnemu sumieniu, przywódcy są odpowiedzialni za zapewnienie swoim żołnierzom prawa do swobodnego praktykowania ich religii. Artykuł 10 Kodeksu Stanów Zjednoczonych stanowi: „Każdy dowodzący oficer zapewni odpowiednie warunki, włącznie z niezbędnym przewozem, każdemu

kapelanowi wyznaczonemu pod jego rozkazy, by pomóc mu w wykonywaniu jego obowiązków." Co to oznacza dla dowódców? Dowódca deleguje sztabową odpowiedzialność na kapelana, aby wzmagać duchową sprawność, dzięki której wielu ludzi osiąga hart ducha i wewnętrzną siłę z podstaw duchowych. W tym czasie żaden przywódca nie może wywierać nadmiernego wpływu lub przymuszać innych w sprawach religii – czy stosować w praktyce czy nie stosować określonej religijnej wiary. (Pierwsze dziesięć poprawek do Konstytucji jest nazywane Aktem Prawa. Wolność religii jest gwarantowana przez pierwszą poprawkę.)

2-103. Przywódcy również uznają rolę wiary jaką odgrywa w przygotowaniach żołnierzy do bitwy. Często żołnierze zwyciężają nawet w obliczu olbrzymiej przewagi, jeśli są przekonani co do ideałów, dla których walczą. Sprawiedliwość, wolność, niepodległość i nie opuszczanie w krytycznej chwili kolegi-żołnierza może być istotnymi składnikami w tworzeniu i podtrzymaniu woli walki i zwycięstwa. Wspólna myśl wyrażana przez amerykańskich jeńców wojennych podczas wojny w Wietnamie była wartością wpojoną przez amerykańską kulturę. Wartości pomagały im oprzeć się torturom i niewygodom niewoli.

SEKCJA II

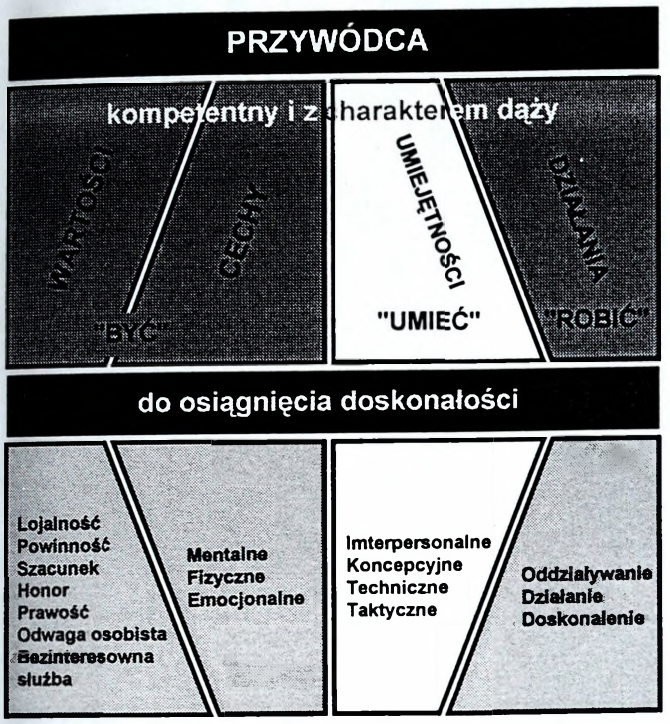
KOMPETENCJA: CO PRZYWÓDCA MUSI UMIEĆ.

Amerykański żołnierz ... wymaga od swojego przywódcy kompetencji. Podczas bitwy chce wiedzieć czy jego praca jest prawidłowa, bez żadnych niepotrzebnych strat w ludziach. Przypuszcza się, że podoficer jest najlepszym żołnierzem w plutonie i wie jak wykonywać swoje wszystkie obowiązki, których się od niego oczekuje. Amerykański żołnierz oczekuje od swojego sierżanta, żeby był zdolny nauczyć go swojej pracy. A także oczekuje jeszcze więcej od swoich oficerów.

Generał Omar N. Bradley

2-104. Wojskowe wartości i cechy przywódcy kształtują podstawy charakteru żołnierzy i pracowników cywilnych wojska. Charakter, z kolei, służy jako podstawa wiedzy (kompetencji) i pracy (przywództwa). Samodyscyplina, która prowadzi do pracy zespołowej, jest zakorzeniona w charakterze. W Armii, praca zespołowa zależy od działań kompetentnych przywódców z charakterem, którzy znają swój zawód i działają tak, by ulepszać swoje organizacje. Najlepsi przywódcy stale dążą do doskonalenia się w tym co robią. Ich samodyscyplina skupia się na uczeniu się więcej o swoim zawodzie i nieustannym doskonaleniu swojego zespołu. Podnoszą swoje kompetencje i wymagają tego samego od podwładnych. Rozdziały 4, 6 i 7 omawiają szczegółowo różne umiejętności wymagane od bezpośrednich, organizacyjnych i strategicznych przywódców.

2-105. Kompetencja jest rezultatem intensywnego, realistycznego szkolenia. Dlatego szkolenie podstawowe rozpoczyna się od nauki prostych umiejętności, takich jak musztra i strzelanie na celność. Przesłanie sierżanta od musztry – otwarte lub nie – jest takie: „ nauczyłeś się jak to wykonać, a więc jesteś teraz gotowy podjąć się czegoś trudniejszego". Kiedy w ten sposób przeprowadzasz swoich ludzi przez coraz bardziej złożone zadania, wtedy wzrasta ich pewność siebie i wola – wewnętrzny bodziec – do podjęcia się następnego, trudniejszego wyzwania.



Rys. 2.3. Umiejętności przywódcy

2-106. Dla ciebie, jako przywódcy, kompetencja oznacza dużo więcej niż bycie dobrze wyszkolonym żołnierzem. Kompetencja łączy charakter (orientowanie się co do słuszności tego co się robi) i przywództwo (wpływanie na swoich ludzi, by robili słuszne rzeczy). Przywódcy są zobowiązani do bycia kompetentnymi, ale nawet to nie jest wystarczające: jako przywódca jesteś również odpowiedzialny za kompetencje podwładnych.

2-107. Rysunek 2.3 przedstawia cztery kategorie umiejętności przywódcy, które musi znać:

- **Umiejętności interpersonalne** dotyczą twojego postępowania z ludźmi. Obejmują trenowanie, uczenie, doradztwo, motywowanie i stwarzanie możliwości.
- **Umiejętności koncepcyjne** umożliwiają ci kreowanie pomysłów. Wymagają osądu zarówno zdolności do twórczego myślenia jak i analitycznego, krytycznego i etycznego rozumowania.
- **Umiejętności techniczne** odnoszą się do zdolności. Obejmują podstawowe żołnierskie umiejętności. Jako przywódca musisz posiadać kwalifikacje niezbędne do realizowania wszelkich zadań i spełniania funkcji, na które jesteś wyznaczony.
- **Umiejętności taktyczne** odnoszą się do rozwiązywania taktycznych problemów, to jest problemów dotyczących zaangażowania jednostek w walce. Podnosisz taktyczne umiejętności łącząc je z interpersonalnymi, koncepcyjnym i technicznymi umiejętnościami w celu zrealizowania zadania.

2-108. Przywódcy podczas walki łączą interpersonalne, koncepcyjne, techniczne i taktyczne umiejętności, aby zrealizować zadanie. Używają swoich interpersonalnych umiejętności, aby skutecznie przekazać swój zamiar i żeby motywować swoich żołnierzy. Wykorzystują swoje koncepcyjne umiejętności, żeby zdecydować się na odpowiednie koncepcje operacji, podejmować stosowne decyzje i stosować metody wymagane w określonym środowisku operacyjnym. Posługują się swoimi technicznymi umiejętnościami, żeby właściwie używać techniki, procedur, sił i środków, w zależności od sytuacji. A wreszcie walczący przywódcy używają technicznych umiejętności, łącząc pozostałe umiejętności z wiedzą taktyczną, odpowiednią do ich poziomu odpowiedzialności i rodzaju jednostki, żeby zrealizować zadanie. Kiedy coś nie podąża według planu potrzebne jest przywództwo, aby sprawy przyjęły prawidłowy obrót. To właśnie jest taktyczna umiejętność połączona z charakterem, która umożliwia przywódcy odzyskać kontrolę nad sytuacją i tak pokierować jednostką, żeby zrealizowała swoją misję.

2-109. Ramy przywództwa określają różnice pomiędzy rozwojem umiejętności a działaniem. Przywódcy, którzy szkolą swoje jednostki w Centrum Szkolenia Bojowego doskonalą umiejętności poprzez konkretne działanie – czyli działanie w polu prowadząc czynną, symulowaną walkę. Lecz nie czekają aż do momentu przybycia do tego Centrum, żeby rozwijać umiejętności. Przedtem szkolą się podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych, ćwiczeń

taktycznych, na strzelnicach, a nawet na torach przeszkód.

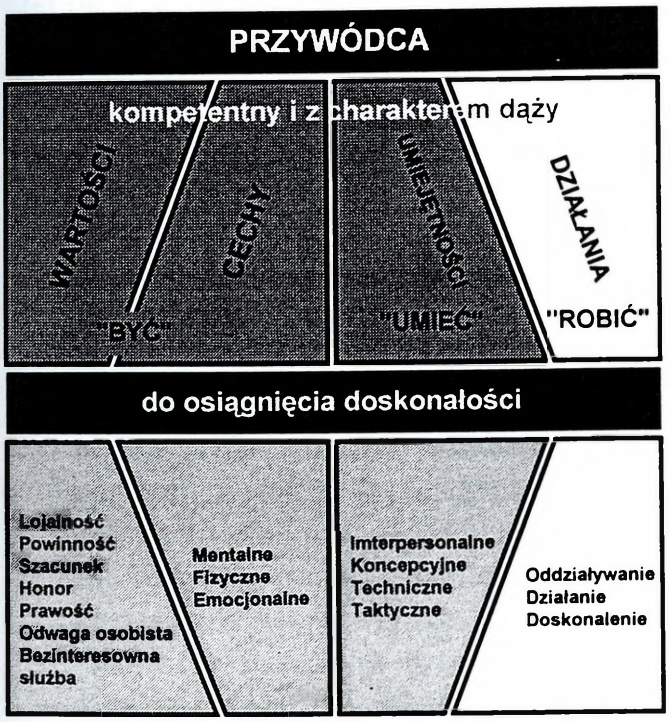
2-110. Twoje umiejętności przywódcze będą wzrastały razem z twoim doświadczeniem. Sierżant nabiera wartościowego doświadczenia w zawodzie, które pomoże mu być lepszym pierwszym sierżantem. Przywódcy wykorzystują każdą sposobność do doskonalenia: szukają nowych okazji do uczenia się, zadają pytania , szukają sposobności do szkolenia i proszą o ocenę.

SEKCJA III

PRZYWÓDZTWO: CO PRZYWÓDCA MUSI ROBIĆ.

On dostaje swoich ludzi, żeby szli razem z nim, ponieważ chcą to dla niego robić i wierzą mu.

Generał Dwight D. Eisenhower



Rys. 2.4. Działania przywódcy

2-111. Przywódcy działają. Łączą wszystko czym są, wszystko w co wierzą oraz wszystko co wiedzą w jaki sposób osiągnąć, cel, kierunek i motywację. Przywódcy wpływają na ludzi, działają, by zrealizować misję i udoskonalić swoją organizację. Ta sekcja przedstawia działania przywódcy. Rozdziały 5,6 i 7 omawiają je pełniej. Podobnie jak to jest z umiejętnościami przywódcy, działanie przywódcy staje się bardziej złożone jak zmieniasz stanowisko z przywódcy bezpośredniego na stanowisko przywódcy organizacyjnego lub strategicznego.

2-112. Rozwijanie słusznych wartości, cech i umiejętności jest tylko przygotowaniem do kierowania. Nie ma przywództwa bez działania. Przywódcy, którzy żyją zgodnie z wojskowymi wartościami, którzy wykazują się cechami przywódczymi, którzy są kompetentni, którzy działają tak jakby chcieli, żeby ich ludzie działali osiągną sukces. Przywódcy, którzy mówią same superlatywy, ale nie potrafią swoich słów zmienić w czyny, nie uzyskają powodzenia na dłuższą metę.

WYWIERANIE WPŁYWU

2-113. Przywódcy korzystają z interpersonalnych umiejętności, aby kierować innymi ku określonemu celowi. Bezpośredni przywódcy najczęściej wywierają wpływ na podwładnych podczas bezpośredniego kontaktu - np. kiedy dowódca zespołu przekazuje instrukcje, ocenia osiągnięcia i zachęca do ciężkiej pracy. Organizacyjni i strategiczni przywódcy również wywierają wpływ na swoich podwładnych i sztab, będąc twarzą w twarz, jednakże kierują swoimi organizacjami głównie poprzez wpływ pośredni. Dowódcy oddziałów, na

przykład, wiedzą co chce ich dowódca dywizji nie dlatego, że generał przeprowadził odprawę z każdym indywidualnie, ale dlatego, że jego zamiar przekazywany jest w strukturze dowodzenia. Wpływ na działania jest wywierany w następujących kategoriach:

- **komunikowanie** wymaga wykazywania się umiejętnościami wypowiadania się, pisania i słuchania indywidualnego i grupowego;
- **podejmowanie decyzji** wymaga wybierania zamierzonej linii działania, według której dąży się do zrealizowania misji z sukcesem. Wymaga stosowania określonych sposobów oceniania, logicznego rozumowania i mądrego zarządzania zasobami;
- **motywowanie** wymaga inspirowania i kierowania innymi w celu zrealizowania zadania.

PROWADZENIE DZIAŁAŃ ZORGANIZOWANYCH

2-114. Prowadzenie działań zorganizowanych jest tym co robisz, by zrealizować zadanie, otrzymać wykonaną pracę na czas i według standardu. Prowadzenie działań zorganizowanych odbywa się w następujących kategoriach:

- **planowanie i przygotowanie** wymaga opracowania szczegółowych planów, które są wykonalne, możliwe do zaakceptowania i właściwe. Ustalenie wsparcia dla jednostki w ćwiczeniu lub operacji, a także prowadzenie szczegółowych kalkulacji. Podczas działań taktycznych podejmowanie decyzji i planowanie wspomagane dwoma metodami: wojskowym procesem podejmowania decyzji i procedurami kierowania siłami. Od batalionu wzwyż postępuje się zgodnie z wojskowym procesem podejmowania decyzji. Od kompanii w dół według procedur kierowania siłami wojskowymi. (FM 101-5 omawia wojskowy proces podejmowania decyzji).
- **realizacja** wymaga przestrzegania standardów misji, opieki nad ludźmi i skutecznego zarządzania zasobami;
- **ocena** wymaga oszacowania skuteczności i efektywności systemów lub planów w zakresie celu i misji.

2-115. Liderzy szacują lub osądzają dokonania, a więc mogą decydować co trzeba zrobić by utrzymać określone, zarówno silnie jak i słabo bronione obszary. Ten rodzaj myślenia łączy się z ostatnim działaniem przywódcy, doskonaleniem.

DOSKONALENIE

2-116. Dobrzy przywódcy dążą do zostawienia organizacji w lepszym stanie niż je przyjęli. Dziecko starające się zrozumieć dlaczego lepiej jest kłaść pieniądze do skarbonki, uczy się tego co przywódca wie: planuj i poświęcaj się teraz w imię przyszłości. Wszyscy przywódcy mają ochotę skupiać się na jak najszybszym zysku, który pokaże ich i organizacje dzisiaj w dobrym świetle: „dlaczego dzisiaj zawracać sobie głowę naprawieniem tego? Minie kolejny rok i będzie to problem kogoś innego." Ale taka postawa nie służy dobrze zarówno twoim podwładnym jak i wojsku. Kiedy organizacja nie przykłada wagi do szkolenia o długotrwałych efektach – a tak można powiedzieć o szkoleniu ogniowym, którego wynikiem są prawdziwe umiejętności strzelania – i skupia się wyłącznie na jak najszybszym pokazaniu się – np. wyniki kwalifikacyjne – możliwości organizacji zmniejszają się.

2-117. Skutki takiej krótkowzroczności mogą nie ujawnić się natychmiast, ale na

pewno się ujawnią. Lojalność w stosunku do swoich ludzi, jak również Armii, jako instytucji, wymaga od ciebie, żebyś zastanowił się nad długoterminowymi skutkami swoich działań. Niektórzy z twoich ludzi pozostaną w organizacji po tym jak awansowałeś. Niektórzy będą w Armii gdy pójdziesz na emeryturę. Żołnierze i pracownicy cywilni muszą jutro żyć z tymi problemami, których przywódcy dzisiaj nie rozwiązali.

2-118. Przywódcy wojskowi określają priorytety i równoważą przeciwstawne wymagania. Skupiają wysiłki organizacji na krótko i długoterminowych celach, żeby sprostać wymaganiom, które mogą lub nie bezpośrednio przyczyniać się do osiągania tych celów. Jeżeli chodzi o uzbrojenie, to kwalifikacje są wymogiem, ale umiejętność prowadzenia celnego ognia jest celem. Do sukcesu na polu walki, żołnierze potrzebują szkolenia, które prowadzi do zrozumienia i opanowania technicznych i taktycznych umiejętności wystawianych na stres pola walki. Wytyczne z wyższego dowództwa mogą pomóc, ale musisz się tego zdecydowanie domagać. Doskonalenie sprowadza się do następujących kategorii:

- **Rozwój** dotyczy angażowania odpowiedniego czasu i wysiłku do rozwoju podwładnych jako przywódców. Obejmuje również doradztwo.
- **Budowanie** dotyczy wykorzystania czasu i środków do doskonalenia zespołów, grup i jednostek oraz wytworzenia etycznego klimatu.
- **Kształcenie** dotyczy prób samodoskonalenia i organizacyjnego rozwoju.

PODSUMOWANIE

2-119. Przywództwo w walce jest twoim pierwszoplanowym i najważniejszym wyzwaniem. Wymaga od ciebie zaakceptowania zestawu wartości, które wspomagają motywację i wolę. Jeśli nie zaakceptujesz tych wojskowych wartości i nie będziesz żył zgodnie z nimi, twoi żołnierze mogą niepotrzebnie ginąć, a ty możesz nie zrealizować zadania.

2-120. Kim musisz BYĆ, co UMIEĆ i ROBIĆ jako przywódca? Musisz mieć charakter, zespół wartości i cech, które podkreślają twoją zdolność spostrzegania tego co trzeba wykonać, decydowania o tym co zrobić i wywierania wpływu na innych, żeby szli z tobą. Musisz być kompetentny, to jest posiadać wiedzę i umiejętności wymagane w twoim zawodzie. Musisz kierować, podejmować właściwe działania, żeby wykonać zadania. Twój charakter podpowiada ci co jest etycznie słuszne i odpowiednie do sytuacji.

2-121. Przywództwo w walce, największe wyzwanie, wymaga podstawy dla twojej motywacji i woli. Takim fundamentem są wojskowe wartości. W nich są zakorzenione podstawy charakteru i samodyscyplina, które generują wolę zwycięstwa i motywację. Z motywacji wywodzi się trwający całe życie rozwój umiejętności, które są przyczynę sukcesu przywódcy. Rozdział 3 omawia środowisko, które otacza twoich ludzi oraz to co robisz jako przywódca. Zrozumienie ludzkiego wymiaru jest istotne dla opanowania umiejętności przywódczych i zrealizowania działań przywódcy.

3. LUDZKI WYMIAR PRZYWÓDZTWA

Treść rozdziału trzeciego podkreśla wymiar ludzki przywództwa. W naszym przekonaniu jednak przywództwo jako takie w całości stanowi o wymiarze ludzkim komunikowania i zależności w wojsku. Kilka z ujętych tu kwestii ma jednak zasadnicze, dla naszych rozpatrywań, znaczenie.

Po pierwsze, godna podkreślenia jest teza, iż armia jest instytucją szczególną i jako taka ma zobowiązania wobec żołnierzy. Zobowiązania te nie są jednostronne albowiem żołnierze mają szczególne zobowiązania wobec armii. Nie pracują oni bowiem jak członkowie innych instytucji lecz pełnią służbę poddając się odpowiednim rygorom. Zobowiązania są więc wzajemne. Armia zatem jest wielopodmiotowym zespołem. Zespołowa tożsamość zaś może być jedynie wynikiem wzajemnego szacunku i zaufania między przełożonymi i podwładnymi. Po drugie, zgodzić się należy, iż w wojsku jednym z podstawowych warunków skutecznego działania jest dyscyplina. Jest ona właściwa wtedy i tylko wtedy, gdy podporządkowanie podwładnego wynika z zaufania do przełożonego, gdy rozumie on i wierzy w cel działań, gdy ceni swój zespół i swoje miejsce w tym zespole. To zaś stanowi o woli pełnej realizacji zadań.

Po trzecie, przekonująco podkreśla się, iż dyscyplina nie może polegać jedynie na wyczekiwaniu na zadania oraz skrupulatnym ich realizowaniu.

Nie budzi wątpliwości, jak sądzimy, konieczność podkreślenia morale w przywództwie jako najważniejszego elementu ludzkiego wymiaru. Zgodzić się należy z tezą, iż wysokie morale spaja zespół i utrzymuje go w obliczu przerażających i przygnębiających zdarzeń mających miejsce w walce zbrojnej. Kontrowersyjne natomiast jest ujęcie morale jako emocjonalnej więzi, która „(...) zaciska się dzięki wspólnym wartościom takim jak: lojalność do kolegów żołnierzy i wiara, że organizacja zatroszczy się o rodziny". Sądzimy, iż kategorię „morale" należy wyjaśnić bardziej szczegółowo, uwzględniając wszelkie czynniki wpływające na jego stan.

Sądzić można, i to chyba zauważyli autorzy podręcznika, że na morale wpływa troska przywódców o żołnierzy. Wystarczająco wyeksponowano – w naszym przekonaniu – zasadnicze wyznaczniki troski przywódcy o podwładnych żołnierzy. Godne podkreślenia są tu następujące konstatacje:

- troszczenie się o żołnierzy to tworzenie otoczenia gdzie mogą się uczyć i rozwijać;
- troszczenie się o podwładnych to uczciwe ich traktowanie i dzielenie się z nimi trudami w szczególnych warunkach;
- troszczenie się to również zapewnienie warunków właściwego leczenia, higieny oraz mieszkania (kwaterowania);
- troszczenie się o żołnierzy to również zapewnienie opieki rodzinie;
- troszczenie się o żołnierzy to również rygorystyczne, jak najbardziej realne ich szkolenie ale również właściwe wyposażenie i zabezpieczenie w szkoleniu i walce.

Wielce istotną kwestią, eksponowaną w tym rozdziale, jest również zagadnienie stresu. W polskich warunkach jedynie sporadycznie podkreślano ten problem choć wiadomo jak wielkie ma on znaczenie w służbie wojskowej a szczególnie w szkoleniu i walce. Autorzy amerykańskiego wydawnictwa dość szeroko ale jednocześnie ogólnie omawiają kwestie stresu. Wydaje się, że zagadnienie to należy potraktować bardziej precyzyjnie wyjaśniając zasadnicze kwestie z tym związane dając jednocześnie wskazówki postępowań przywódcy. Z analizowanego dokumentu należałoby uwzględnić następujące tezy:

- Stres w walce zmniejsza zawsze wola zwycięstwa oraz dobre przygotowanie zespołu.
- W walce istnieje niebezpieczeństwo, które zawsze rodzi strach. Zwalczanie jego skutku nie polega na wypieraniu się go ale na właściwej diagnozie i radzeniu sobie z nim.
- Aby uodpornić żołnierzy na stres w walce należy wywoływać go w trakcie szkolenia.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA

W rozpatrywanym rozdziale wyeksponowano dwie kwestie natury ogólnej. Dotyczą one problemów zachodzących zmian a szczególnie wpływu techniki na przywództwo oraz nowych zagrożeń. Wydaje się, że problemy te „odchodzą" od zasadniczego nurtu. Być może powinny one znaleźć miejsce we wprowadzeniu lub też w rozdziale pierwszym. W takim razie jednak konieczne byłoby wyeksponowanie wszelkich, ogólnych wyznaczników zmieniającej się rzeczywistości i jej wpływu na przywództwo.

Sądzić można, że konstatacja powyższa może również dotyczyć klimatu (atmosfery służby) i kultury, eksponowanych przez autorów amerykańskich. W naszym przekonaniu, należy je ujmować raczej jako warunki niezbędne przywództwa.

Jedną z najistotniejszych kwestii przywództwa, zasygnalizowaną w tym rozdziale jest z pewnością problem związany ze stylami przywództwa. Nie dano tu jednoznacznej kwalifikacji, nie sugerując kryteriów podziału. Z jednej strony autorzy wskazują na dwa zasadnicze, skrajne style – autokratyczny i demokratyczny, z drugiej zaś wymieniają 5 stylów, które w sensie najogólniejszym (co wynika z sugestii) są stylami pośrednimi. Trzy spośród nich: dyrektywny, uczestniczący i delegujący są raczej jednoznaczne w swej wymowie. Dwa kolejne zaś wymagają szerszej interpretacji. Chodzi tu o style zwane transformational i transactional. Bezpośrednie tłumaczenie nie oddaje bowiem istoty oddziaływania. Można je jednak nazwać stylami: przekształcającym i tranzakcyjnym (kontraktowym). W takim rozumieniu styl przekształcający polegać może na stawianiu wysokich wymogów, nazwijmy je granicznych, zmuszających do działań transgresyjnych. Zgodzić się możemy z autorami podręcznika FM 22-100, iż stymuluje on (ten styl) rozwój podwładnych, zmusza do działań nietypowych, przekształcających rzeczywistość. Styl tranzakcyjny (transactional) w swej istocie stanowi swoisty kontrakt przywódcy z podwładnymi. Nagroda i kara są stymulatorami działań. W takim stylu przywódca koncentruje się na błędach i niepowodzeniach. Dąży do właściwego wykonywania zadań przez skupienie się na omawianiu (krytykowaniu i potępianiu) błędów. Jednocześnie dominuje tu

teza: „wykonasz zadanie dobrze będziesz nagrodzony, wykonasz źle będziesz ukarany". Zgodzić się należy z tezą, że takie podejście może wpływać na zaangażowanie podwładnych jedynie chwilowo (krótkotrwale).

Te dwa style odzwierciedlają w swej istocie pewne treści zawarte w trzech zasadniczych stylach pośrednich.

Styl dyrektywny skupia się na przywódcy. On stanowi i decyduje o wszystkim. W takim stylu dowódca daje szczegółowe wytyczne (instrukcje) co, kiedy, jak i gdzie wykonać a następnie szczegółowo kontroluje. Jest to styl, który – w naszym przekonaniu może występować tylko w działaniach bojowych i to w okresach skrajnie ograniczonego czasu. W nim nie występuje inspirowanie i motywowanie podwładnych. Stają się oni jedynie wykonawcami. Autorzy podręcznika podkreślają również, iż jest on możliwy podczas kierowania niedoświadczonymi, niewyszkolonymi dostatecznie osobami i zespołami. Nie dopuszcza się jednak obelżywego i poniżającego języka oraz stosowania gróźb i zastraszania.

W tym miejscu konieczny jest pewien komentarz. Otóż, wskazywaliśmy już, że w amerykańskim rozumieniu dowódcę utożsamia się z przywódcą. W naszym przekonaniu należy jednak to rozróżniać. Dlatego lepiej mówić o stylach dowodzenia (kierowania) a nie przewodzenia. Z istoty przywództwa wynika bowiem, ze tego typu styl kierowania przeczy zasadniczym ideom tego przywództwa.

Uczestniczący styl przywództwa ukierunkowany jest zarówno na przywódcy jak i na zespole (podwładnych). Polega on na włączaniu w procesy decyzyjne podwładnych. Zasięganie rady, inspirowanie do pomysłów i wysłuchiwanie zadania wpływa na utożsamianie się podwładnych z decyzją. Skonstruowany (przyjęty) plan działań, uwzględniający sugestie i pomysły podwładnych staje się również ich planem. Naturalnie takie podejście może w pełni funkcjonować tylko w doświadczonych zespołach i w procesach, w których czas nie jest ograniczony.

Delegujący styl przywództwa określa się jako styl skierowany ku podwładnym, dający im znaczny zakres swobody decyzyjnej w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji. Nie ulega wątpliwości, iż podkreślenia wymaga teza, iż doświadczonym, o dużej, wszechstronnej wiedzy dowódcom wystarczy dać jedynie uprawnienia i cel działania, a zrealizują je doskonale i z pełnym zaangażowaniem. W badaniach naukowych dowiedziono już wielokrotnie, iż najlepsze rezultaty osiąga się wówczas, gdy podwładni mają swobodę w podejmowaniu decyzji. Wiedzą wówczas, iż odpowiadają za to, co sami postanowili, a nie za to, co postanowiono za nich. Sądzić można, iż taki styl powinniśmy zalecać na wyższych szczeblach dowodzenia.

W analizowanym rozdziale eksponuje się również, co jest godne podkreślenia, kwestie zamierzonych i niezamierzonych konsekwencji oraz skutków działań. Wydaje się, że kwestie te należy potraktować dość szeroko i dogłębnie. Wynika to głównie z doświadczeń polskiej armii, w której tzw. konsekwencje i skutki niezamierzone, przypadkowe, zdarzające się w działaniu choć nieprzewidziane nie były w ocenach dowódców właściwie traktowane.

TEKST TŁUMACZENIA
ROZDZIAŁU 3 FM 22–100

ROZDZIAŁ 3

Wymiar ludzki

Wszystkim żołnierzom przysługuje najwyższej jakości przywództwo. Dam takie przywództwo. Znam swoich żołnierzy i zawsze będę stawiał ich potrzeby przed swoimi własnymi. Będę z nimi rozmawiał otwarcie i nigdy nie zostawię ich w niedoinformowanych.

Kredo podoficera

3-1. Niezależnie od szczebla, pamiętaj o jednym ważnym aspekcie przywództwa: kierujesz ludźmi. Jak powiedział były szef sztabu Armii Creighton W. Abrams:

Armia nie jest złożona z ludzi; armia jest ludźmi żyjącymi ... oddychającymi, funkcjonującymi ludzkimi istnieniami. Mają oni potrzeby, zainteresowania i pragnienia. Mają duszę i wolę, siły i zdolności. Mają słabości i wady. Są samym sednem naszej gotowości ... a ta gotowość – narodu i armii – zależy od ducha naszych żołnierzy. Jest to duch, który daje Armii ... życie. Bez tego nie możemy osiągać sukcesów.

3-2. Generał Abrams nie mógł wyrazić się jaśniej o tym co jest naprawdę ważne. Aby w pełni docenić ludzki wymiar przywództwa, musisz zrozumieć dwa kluczowe elementy: przywództwo samo w sobie i ludzi, którymi kierujesz. Przywództwo – o czym jest ten podręcznik – jest dalekie od nauk ścisłych; każda osoba i organizacja jest inna. Poza tym otoczenie, w którym kierujesz jest kształtowane po pierwsze przez to kim jesteś i co wiesz, po drugie przez twoich ludzi i to co oni wiedzą, a po trzecie przez wszystko co się dookoła ciebie dzieje.

3-3. Ten rozdział bada ten nader ważny wymiar ludzki. Następne rozdziały omawiają poziomy przywództwa oraz umiejętności i działania wymagane od przywódców na każdym poziomie.

LUDZIE, ZESPÓŁ I INSTYTUCJA

3-4. Były Szef Sztabu Armii John A. Wickham Jr. opisał stosunki międzyludzkie, które występują w armii jako instytucji w ten sposób:

Armia jest instytucją, nie zawodem. Członkowie składają przysięgę służby narodowi i Armii, a nie przyjmują zwyczajnie pracę ... Armia ma moralne i etyczne zobowiązania w stosunku do tych, którzy służą i ich rodzinom. A oni z kolei mają obowiązki wobec Armii.

3-5. Armia ma zobowiązania wobec żołnierzy, pracowników cywilnych i ich rodzin jakich nie ma większość organizacji. Z kolei, żołnierze i pracownicy cywilni mają poczucie odpowiedzialności wobec armii tak daleko przewyższające te, które istnieje u pracownika wobec większości pracodawców. Ta relacja wzajemnych zobowiązań i odpowiedzialności jest istotą tego, co tworzy z armii zespół, instytucję raczej niż zawód.

3-6. W rozdziale 2 omówiono, w jaki sposób armia nie może funkcjonować nie będąc zespołem. Taka tożsamość zespołowa nie bierze się stąd, że ludzie składają przysięgę lub wstępują do organizacji; nie możesz zmusić zespołu, aby był spójny tak jak nie możesz zmusić rośliny, by rosła. Raczej zespołowa tożsamość wywodzi się ze wzajemnego szacunku jego członków i zaufania pomiędzy przywódcami i podwładnymi. Taka więź pomiędzy przywódcami i podwładnymi wynika ze wzajemnego szacunku, a także z dyscypliny. Najwyższą formą dyscypliny jest uległość podwładnych, którzy ufają swojemu przy-

wódcy, rozumieją i wierzą w cel misji, cenią zespół i swoje miejsce w tym zespole oraz mają wolę zrealizować misję do końca. Ta forma dyscypliny tworzy indywidualności i zespoły, które – w rzeczywiście trudnych chwilach – same znajdują rozwiązania.

Żołnierze są naszymi listami uwierzytelniającymi

We wrześniu 1944 roku na Półwyspie Cotentin we Francji, dowódca niemieckiej twierdzy oblężonej przez amerykańskie wojska wysłał wiadomość, że chce omówić warunki kapitulacji. Niemiecki generał Hermann Ramcke był w swoim bunkrze, kiedy jego sztab eskortował zastępcę dowódcy 8 Dywizji Piechoty okreslonymi schodami do podziemnego stanowiska dowodzenia. Generał Ramcke powiedział Brygadierowi Charlesowi D. W. Canhamowi za pośrednictwem tłumacza: „mam podpisać akt kapitulacji wobec ciebie, pozwól więc mi zobaczyć twoje listy uwierzytelniające." Wskazując na brudnego, zmęczonego, zaniedbanego – ale zwycięskiego – amerykańskiego piechura, który towarzyszył mu, a w tym momencie blokującego całym ciałem wejście, amerykański oficer odpowiedział: „to są moje listy uwierzytelniające."

DYSCYPLINA

Jestem pewien, że armia składająca się z silnych indywidualności, utrzymana razem dzięki dyscyplinie w oparciu o szacunek do osobistych inicjatyw, praw i godności indywidualnej osoby, nigdy nie zawiedzie narodu, kiedy będzie potrzebna.

Generał J. Lawton Collins
Były Szef Sztabu Armii

3-7. Ludzie są naszym najważniejszym bogactwem; żołnierze są faktycznie naszymi „listami uwierzytelniającymi". Częścią wiedzy, w jaki sposób korzystać z tego najcenniejszego bogactwa, jest zrozumienie stresów i wymagań, które wpływają na ludzi.

3-8. Pewien sierżant opisał dyscyplinę jako „moralny, umysłowy i fizyczny stan, w którym wszyscy żołnierze odpowiadają na wolę przywódcy, czy jest on obecny czy nie". Zdyscyplinowani ludzie podejmują się słusznych działań, nawet jeśli nie mają ochoty tego robić. Prawdziwa dyscyplina wymaga zwykłego i przekonującego posłuszeństwa, które chroni inicjatywę i pracę, nawet wtedy, kiedy przywódca nie jest obecny. Żołnierze i pracownicy cywilni, którzy rozumieją cel misji, ufają przywódcy i podzielają wojskowe wartości, będą czynić słuszne rzeczy, ponieważ są naprawdę oddani organizacji.

3-9. Dyscyplina to nie jest wyczekiwanie rozkazów i żądanie natychmiastowej odpowiedzi – jest to coś bardziej złożonego. Budujesz dyscyplinę przez wyszkolenie do standardu, rozsądnie korzystając z nagród i kar, wpajając zaufanie pośród członków zespołu, oraz tworząc dobrze poinformowany kolektyw. Zaufanie, wiara i kolektywna wola zdyscyplinowanej, spójnej jednostki są decydującymi czynnikami w walce.

3-10. Możesz znaleźć te trzy czynniki w sytuacji, która wydarzyła się 3 października 1993 roku podczas amerykańskiej interwencji w Somalii. Pewien żołnierz nieustannie walczył pomimo ran. Jego towarzysze wspominali, że wyglądało to jakby przestał troszczyć się o siebie. Musiał prowadzić walkę, ponieważ inni koledzy byli dla niego wszystkim. Kiedy dzieje się źle, żołnierze biorą siłę ze swojej własnej i jednostki dyscypliny; oni wiedzą, że życie innych członków zespołu zależy od nich.

3-11. Żołnierze – podobnie jak ci w Somalii (o których przeczytasz później w tym rozdziale) i sierżant Alvin York (którego historia znajduje się w rozdziale 5) – są wytrwali w trudnych sytuacjach. Walczą, ponieważ ufają sobie wzajemnie, swoim

kolegom, przywódcom, wyposażeniu i wyszkoleniu – oraz dlatego, że są zdyscyplinowani i mają wolę. Młody sierżant, który brał udział w Operacji Utrzymania Demokracji na Haiti w 1994 roku, stwierdził ten fakt podczas udzielania wywiadu. Żołnierz ten powiedział, że operacja zakończyła się pomyślnie, ponieważ jego jednostka wykonywała swoje zadania w taki sposób, w jaki wykonywali to podczas szkolenia oraz dlatego, że szkolenie to było wymagające.

3-12. Nawet w najbardziej złożonych działaniach, sukcesy armii zależą od wyszkolenia i zdyscyplinowania indywidualnych osób i zespołów. Jednym z przykładów tego faktu jest ten, który zdarzył się, kiedy amerykańscy żołnierze zostali wysłani, żeby pilnować telewizyjnej wieży w Udrigowie w Bośni i Hercegowinie.

3-13. Po tym jak żołnierze zajęli swoje stanowiska, tłum składający się początkowo z około 100 ludzi, a następnie około 300, zaczął rzucać kamieniami w stronę Amerykanów. Jednak żołnierze nie zareagowali zbyt ostro. Zapobiegli zniszczenia wieży unikając międzynarodowego incydentu. W Udrigowie nie wydarzyła się tzw. „Bostońska masakra". Dzięki dyscyplinie amerykańscy żołnierze radzili sobie w tej i innych podobnych sytuacjach w Bośni. Nie zmaterializowały się przewidywania niektórych ludzi o krwawej wojnie partyzanckiej. Jest to wykładnia dla profesjonalizmu dzisiejszych amerykańskich żołnierzy – twoich żołnierzy – i dla ciebie, jako przywódcy.

MORALE

3-14. Kiedy wojskowi historycy dyskutują o wielkich armiach, piszą o uzbrojeniu i wyposażeniu, wyszkoleniu i sytuacji państwa. Oni mogą wymieniać główne liczby (Voltaire powiedział: „Bóg zawsze jest po stronie najcięższych batalionów") i to co może być analizowane, mierzone i porównywane. Jednak niektórzy również piszą o innym czynniku równie ważnym, by osiągnąć sukces w bitwie, coś co nie jest wymierne: element emocjonalny zwany morale.

3-15. Morale jest najważniejszym nienamacalnym elementem ludzkiego wymiaru. Jest to miara tego, co ludzie sądzą o sobie, swoim zespole i swoich przywódcach. Wysokie morale wywodzi się z dobrego przywództwa, dzielenia trudów i wzajemnego szacunku. Jest to emocjonalna więź, która zaciska się dzięki wspólnym wartościom takim jak: lojalność do kolegów żołnierzy i wiara, że organizacja zatroszczy się o rodziny. Wysokie morale, istotny ludzki element, spaja zespół i utrzymuje go w obliczu przerażających i przygnębiających rzeczy, które zdarzają się na wojnie.

Łączy cię koleżeństwo, porozumienie, którego nigdy nie będziesz mieć ponownie ... Nie istnieje żadne współzawodnictwo, żadne pieniężne wartości. Powierzasz swoje życie człowiekowi z twojej lewej i prawej strony.

Kapitan Audie Murphy
Odznaczony Medalem Honoru

TROSZCZENIE SIĘ O ŻOŁNIERZY

Gotowość jest najlepszym sposobem prawdziwego troszczenia się o żołnierzy.

Były sierżant
Richard A. Kidd.

3-16. Posyłanie żołnierzy na niebezpieczeństwa, do miejsc, gdzie mogą zostać zabici lub ranni, mogłoby zdawać się zaprzeczeniem podkreślania troski o żołnierzy. Czy tak właśnie jest? Jak naprawdę możesz troszczyć się o swoich towarzyszy, a jednocześnie wysyłać ich na misje, w których mogliby zostać zabici? Rozważ ten ważny i zasadniczy punkt podczas czytania kilku następnych akapitów.

3-17. Ilekroć rozmowa skieruje się na temat dotyczący tego, co przywódcy robią, niemal na pewno usłyszysz, że ktoś mówi: „zatroszcz się o swoich żołnierzy". I to jest dobra rada. Faktycznie, jeśli dodasz jeszcze jedno: „zrealizuj misję i zatroszcz się o swoich żołnierzy", masz wskazówkę do

kariery. Ale „zatroszcz się o żołnierzy" jest jednym z tych delikatnych frazesów, podobnie jak słowo „honor", który wielu ludzi mówi, ale niewielu może wyjaśnić. A więc co oznacza troszczenie się o żołnierzy?

3-18. Troszczenie się o żołnierzy oznacza tworzenie zdyscyplinowanego otoczenia, gdzie mogą się uczyć i rozwijać. Oznacza to utrzymywanie ich w wysokich standardach, szkolenie ich, aby mogli funkcjonować w czasie pokoju, a także wygrywać w czasie wojny. Troszczysz się o żołnierzy, gdy traktujesz ich uczciwie, dzielisz z nimi trudy i jesteś dla nich przykładem. Troszczenie się o żołnierzy obejmuje wszystko począwszy od zapewnienia żołnierzowi czasu na coroczne badania stomatologiczne, a skończywszy na upewnieniu się, że jego kwatera mieszkalna jest odpowiednia. Oznacza to również wsparcie rodziny oraz zapewnienie jej opieki, zarówno gdy żołnierz jest w domu, jak również gdy jest poza nim. Wsparcie rodziny oznacza zapewnienie istnienia grupy wsparcia tak, że nawet najmłodszy żołnierz i najmniej doświadczeni członkowie rodziny wiedzą, gdzie zwrócić się o pomoc, kiedy żołnierz jest poza domem.

3-19. Troszczenie się o żołnierzy oznacza również wymaganie od nich wypełnienia swych obowiązków, nawet gdy ryzykują swoje życie. Nie jest to rozpieszczanie ich lub ułatwienie szkolenia. Tak naprawdę takie szkolenie może tylko spowodować w przyszłości śmierć żołnierza. Szkolenie musi być rygorystyczne i tak bardzo zbliżone do realnej walki jak tylko to możliwe, zwracając jednocześnie uwagę na zachowanie warunków bezpieczeństwa. Twarde szkolenie jest jedynym sposobem przygotowania żołnierzy do rygorów walki. Troszcz się o żołnierzy szkoląc ich, dając im odpowiednie wyposażenie i wspierając, kiedy tego potrzebują, żeby przeżyć w czasie walki.

3-20. W czasie wojny poczucie komfortu dla żołnierza jest ważne, ponieważ oddziałuje na morale i skuteczność w walce, ale komfort zajmuje dalsze miejsce w czasie misji. Pomyśl o tym czytając relację z lądowania na wyspie Leyte na Filipinach w 1944 roku, napisaną ponad 50 lat później przez Richarda Gerhardta. Gerhardt, który był osiemnastoletnim szeregowcem w 96 Dywizji Piechoty, przeżył dwa desanty morskie i kilka miesięcy bezpośredniej walki z Japończykami.

96 Dywizja na Leyte

Kiedy osiągnęliśmy plażę, dym i kurz spowodowany artyleryjskim przygotowaniem ataku, w większości opadł i mogliśmy zobaczyć teren otaczający obszar desantowania, który był płaski i pokryty krzakami oraz drzewami. Mieliśmy szczęście, że nasz odcinek plaży nie był zbytnio broniony i podczas wkraczania na ląd było niewiele strat w ludziach w naszym plutonie. Nasza kompania była ostrzeliwana ogniem z broni ręcznej i kilku moździerzy, ale byliśmy zdolni ruszyć naprzód i zabezpieczyć obszar desantowania. Jednak w głąb lądu za plażą teren zmieniał się w bagna i kiedy ruszyliśmy naprzód, okazało się konieczne brnięcie w błocie po kolana ... Drogi w tej części wyspy niemal nie istniały, a szlaki biegnące dookoła bagien łączyły wsie ... Japończycy generalnie wycofali się z plaży i opuścili ją prawie bez walki, zaczynając organizować obronę dookoła tych wsi, które łączyły system dróg oraz wzdłuż dróg i szlaków. Naszą strategią było ... nie korzystać z dróg i szlaków, a zamiast tego poruszać się przez bagna i pola ryżowe, a następnie atakować nieprzyjacielskie pozycje z kierunków, które nie były silnie bronione. Było to powolne, brudne i nadzwyczaj męczące, ale dzięki takiej taktyce zmniejszaliśmy szansę nieprzyjaciela na zdemaskowanie naszych działań i unikaliśmy ciężkiego ognia z silnych punktów obrony. Musi być zrozumiałe, że podczas walki poczucie komfortu pierwszej linii frontu wojsk nie jest częścią ... procesu planowania, ale tylko dzięki temu mogą przetrwać i być ciągle skutecznymi. Warunki, które naprawdę wpływają na skuteczność wojsk stają się wtedy czynnikiem.

3-21. Gerhardt dowiedział się o tej wartości biorąc lekcję fizycznych trudów na Pacyfiku. Błoto, tropikalna gorączka, deszcze monsunowe, owady, malaria, japońscy strzelcy wyborowi – te wszystkie szczegóły są jeszcze głęboko w jego umyśle pół stulecia później. A jednak on wie – i mówi ci – że żołnierze muszą znosić fizyczne trudy, kiedy wymaga tego najlepszy plan. W kampanii na Leyte najlepszy plan był nadzwyczaj trudny do realizacji, ale był taktycznie zgrany i oszczędzał życie ludzkie.

3-22. To pojęcie nie oznacza, że przywódcy siedzą w jakiejś bezpiecznej, suchej kwaterze dowodzenia i wykonują plany bez spoglądania na to, co czeka żołnierzy, licząc, że przezwyciężą każdą sytuację. Przywódcy wiedzą, że grafika na mapie symbolizuje żołnierzy idących naprzód, do walki. Przywódcy są z żołnierzami, żeby widzieć i czuć to co doświadczają tak, aby wpływać na bitwę swoją obecnością. (Gerhardt i wielu innych pisarzy z linii frontu określa tyły jako „coś za moim okopem"). Przywódcy, którzy trzymają bezpieczną odległość od pierwszej linii narażają na niebezpieczeństwo operacje, ponieważ nie wiedzą co się dzieje. Ryzykują zniszczeniem zaufania żołnierzy, nie wspominając o swojej jednostce.

Wizytacja kompanii „K"

Porucznik Harold Leinbaugh, dowódca kompanii „K" 333 pułku piechoty 84 dywizji, opowiedział następujące doświadczenie z Europejskiego Teatru Działań w styczniu 1945 roku podczas najmroźniejszej zimy w Europie od blisko 50 lat:

Podczas wizytacji pierwszej linii frontu, dowódca batalionu skrytykował porucznika Leinbaugha i kapitana Jaya Propheta, dowódcę kompanii „A", za ich własny i ich ludzi wygląd. Powiedział, że wygląda to jakby nikt nie golił się od tygodnia. Porucznik Leinbaugh odpowiedział, że nie było gorącej wody. Czując właściwy moment, pułkownik odpowiedział: „Jeśli zaoszczędzilibyście trochę ze swojej porannej kawy, to moglibyście użyć jej do golenia". Krocząc poprzez zaspy śniegu, porucznik Leinbaugh podniósł pięciogalonowy zbiornik z kawą i potrząsnął nim przed twarzą pułkownika. Zamrożona kawa zadźwięczała. Porucznik Leinbaugh potrząsnął nim ponownie.

„Wystarczy" – powiedział pułkownik – „Słyszę".

3-23. Ten przykład ilustruje trzy punkty:

- znaczenie przywódcy, który działa tak, by widzieć i czuć to co się rzeczywiście dzieje;
- znaczenie przywódcy z pierwszej linii mówiącego szefowi coś czego on nie chce usłyszeć;
- znaczenie przywódcy przyjmującego informację, która nie odpowiada jego z góry przyjętym wyobrażeniom.

3-24. Żołnierze są nadzwyczajnie wrażliwi na sytuacje, w których ich przywódcy nie dzielą z nimi ryzyka, a także z reguły nie zapominają błędów przywódcy. Przywódcy, którzy są ze swoimi żołnierzami – gdy pada deszcz lub śnieg, pod tym samym palącym słońcem albo w taką samą ciemną noc, w takim samym zagrożeniu spowodowanym ogniem nieprzyjacielskiej artylerii lub broni strzeleckiej – nie wpadną w pułapkę ignorancji. Ci, którzy kierują z przodu mogą lepiej motywować swoich żołnierzy w najbardziej ekstremalnych warunkach.

3-25. Troszczenie się o żołnierzy leży w interesie każdego przywódcy. Szef cywilnego zespołu inżynieryjnego zgłosił się na ochotnika do nadzorowania instalacji sześciu systemów wsparcia w okolicach Tuzli w Bośni i Hercegowinie. Wykorzystując organizacyjne umiejętności, techniki motywacyjne i ostrożny nadzór, szef zespołu zapewnił, że poszczególne elementy były

właściwie położone, łączyły się w jedną całość oraz były zainstalowane. Wynikiem gruntownego planowania i pracy zespołowej była znacząca poprawa morale i jakości życia ponad 5000 żołnierzy.

STRES WALKI

Wszyscy ludzie się boją. Im są bardziej inteligentni, tym bardziej się boją. Odważnym człowiekiem jest ten, który zmusza siebie, pomimo strachu, do dalszego działania.

Generał George S. Patton Jr.
War As I Knew It

3-26. Przywódcy rozumieją ludzki wymiar i przewidują reakcję na stres żołnierzy, szczególnie na szczególnie straszliwy stres walki. Odpowiedzi mogą wyglądać prosto, kiedy siedzisz gdzieś w bezpiecznym miejscu i czytasz ten podręcznik, ale bądź pewny, że łatwe odpowiedzi nie przychodzą podczas walki. Jednak jeśli pomyślisz wcześniej o stresie walki i jego skutkach dla ciebie i twoich żołnierzy, będziesz mniej zaskoczony i lepiej przygotowany, żeby sobie z nim poradzić i zmniejszyć jego skutki. Wymagana jest umysłowa dyscyplina, żeby wyobrazić sobie coś nie do pomyślenia – rzeczy dzieją się niezgodnie z planem, twoi żołnierze są ranni lub umierają, a nieprzyjaciel zbliża się do ciebie. Ale w walce wszystkie te rzeczy mogą się zdarzyć, a twoi żołnierze oczekują od ciebie, swojego przywódcy, żebyś myślał o każdym z nich. Postaw się na miejscu przywódcy oddziału w poniższym przykładzie.

Siły do zadań specjalnych w Somalii w 1993 roku

„Sierżant" był ulubieńcem kompanii, duże, potężne dziecko z New Jersey, które mówiło wymachując rękami i posługując się swoistym akcentem „Joyzee". Kochał praktyczne żarty. Jednym z jego ulubionych było wkładanie drobnych ładunków do papierosów kolegów, które następnie wybuchały z głośnym „puknięciem", kiedy papieros spalał się do połowy. Gdyby zrobił to ktoś inny, mogłoby być źle przyjęte, ale sierżant doprowadzał zwykle każdego do śmiechu, nawet tych, którym zniszczył papierosa.

3 października 1993 roku podczas rajdu w Mogadishu „Sierżant" został trafiony i zabity. Kierowca i kilku innych z tyłu samochodu krzyknęli przeraźliwie: „Nie żyje! Nie żyje!" Spanikowali i nie odpowiadali, kiedy ich dowódca oddziału próbował ich stamtąd wydostać. Dowódca oddziału musiał ryknąć na nich: „Uciszcie się! Musimy dalej walczyć lub żaden z nas nie wróci z powrotem żywy".

3-27. Zastanów się uważnie co dowódca oddziału zrobił. Po pierwsze powiedział im, żeby się uciszyli. Potem powiedział dlaczego jest to ważne: musieli kontynuować walkę, jeśli chcieli powrócić do bazy żywi. W ten sposób wymusił na nich odpowiednią reakcję, taką jaka wyćwiczona była w trakcie szkolenia. Dowódca oddziału okazał spokój wywodzący się z przywództwa, pomimo stresu, który niezbędny jest do osiągnięcia sukcesu w misji. Pomimo strat jednostka nie zaprzestała walki.

WOLA I ZWYCIĘŻANIE W BITWIE

3-28. Wygranie wojny jest najistotniejszym obowiązkiem armii. A więc czym jest to, co pomaga żołnierzom przejść

przez straszliwe wyzwania walki? Jest to wola zwycięstwa, zdolność do zwyciężania wtedy, kiedy sytuacja jest rzeczywiście ciężka, kiedy wszystko wygląda beznadziejnie. Wola ta nie tylko nie ustaje, ale również znajduje realne rozwiązania najtrudniejszych problemów. Jest to część etosu wojownika, zdolność do zwyciężania – pokonując strach, głód, zepsucie moralne i zmęczenie, żeby wypełnić misję. Wola zwycięstwa służy ci również w czasie pokoju, kiedy łatwo możesz się zniechęcić, czuć się bez sił i tracić swoją energię na narzekanie, zamiast wykorzystać swój talent do lepszego działania. Dyscyplina utrzymuje zespół razem; etos wojownika motywuje wszystkich – ciebie i twoich ludzi – do kontynuowania misji.

3-29. Wszyscy żołnierze są wojownikami: każdy z nich potrzebuje się rozwijać i okazywać wolę zwycięstwa – pragnienie wykonywania swojej pracy w stopniu dobrym – tak, aby nie ustawać bez względu na okoliczności. Armia jest zespołem i każdy z jej członków ma istotny udział w wypełnieniu misji. Jako przywódca jesteś odpowiedzialny za rozwijanie tej istoty przynależności u swoich podwładnych. Ale nie tylko, twoją pracą jest wpajanie swoim ludziom ducha zwycięstwa – tak, aby czuli się częścią misji, bez względu na czas, miejsce i sytuację.

3-30. W operacjach wojskowych często istnieje niebezpieczeństwo, a więc i strach. Zwalczanie skutków strachu nie polega na wypieraniu się go, ale na rozpoznaniu i radzeniu sobie z nim. Przywódcy mówią swoim podwładnym: „Rozumiemy, że możecie się bać, ale jesteśmy tutaj, żeby temu zaradzić". Standardem wojskowym jest kontynuowanie twojego zadania aż do szczęśliwego zakończenia, jak powiedział Generał Patton: pomimo swojego strachu. Przywódcy spodziewają się pojawienia strachu, kiedy sytuacja jest zła lub się pogarsza, jednostka nie może wypełnić misji lub zaistniały straty w ludziach. Wizerunek współczesnego pola walki jest przerażający. Jest to strach przed nieznanym. Żołnierze, którzy widzą swoich zabitych lub rannych kolegów zostają obarczeni jeszcze większym ciężarem. Stają się świadomi swojej własnej śmiertelności. Na szczycie tego całego oczywistego źródła strachu jest niepewność przed bitwą, o której wielu weteranów pisało: „Czy wywiążą się dobrze ze swojej powinności i nie zawiodą swoich kolegów?".

3-31. W październiku 1993 roku w czasie walk w Somalii, jednemu z żołnierzy, który zabezpieczał amerykańską pozycję, nakazano przygotować się do osłony wycofania. Inni żołnierze byli w tarapatach. Prowadził właśnie ogień osłonowy, widział zabitych i rannych przyjaciół i było zrozumiałe, że był przestraszony. „Nie mogę tam iść" powiedział do swojego sierżanta. Przywódca rozwiał jego wątpliwości przypominając mu misję i jego obowiązek w stosunku do zespołu: „ Wiem, że boisz się ... Ja się boję ... Ja także nigdy nie byłem w takiej sytuacji. Ale musimy iść. To jest nasza praca. Różnica pomiędzy tchórzem i człowiekiem nie polega na tym, że się boisz, ale na tym co robisz kiedy się boisz". Ten przestraszony żołnierz prawdopodobnie nie bał się w mniejszym stopniu, ale wsiadł do pojazdu i ruszył ratować innych amerykańskich żołnierzy.

3-32. Wola i duch zwycięstwa będzie odgrywać większą rolę w sytuacjach wymagających nie tylko fizycznej odwagi; czasami będziesz musiał wytrwać bardzo długo w bardzo trudnych położeniach. Trudności, wobec których żołnierze stają twarzą w twarz mogą nie być jedynie fizycznym niebezpieczeństwem, ale ogromnym fizycznym, emocjonalnym i umysłowym wysiłkiem. Fizyczna odwaga pozwoliła żołnierzowi w opisanej powyżej sytuacji wrócić do walki; wola pozwoliła jego przywódcy powiedzieć słuszną rzecz, wpłynąć na jego przestraszonego podwładnego, żeby zrobił słuszną rzecz. Fizyczna odwaga powoduje, że żołnierze ładują karabin maszynowy; wola umożliwia im walkę pomimo ogromnej przewagi

100

liczebnej przeciwnika i przerażających okoliczności.

STRES PODCZAS SZKOLENIA

Kiedy kule zaczęły latać ... nigdy nie pomyślałem o połowie tych rzeczy, które zrobiłem. Po prostu polegałem na moim wyszkoleniu i skoncentrowałem się na zadaniu.

Kapitan Marie Bezubic
Operacja „Just Cause", Panama

3-33. Przywódcy muszą wywoływać stres w czasie szkolenia, żeby uodpornić żołnierzy na stres w walce. Jednakże stworzenie problemu dla podwładnych i pokazanie im określonej reakcji na niego nie powoduje tego rodzaju stresu wymaganego w toku szkolenia do walki. Pełna treści i dająca wiele korzyści misja, ze szczegółowymi wymaganiami i ograniczeniami oraz z wysokimi standardami dotyczącymi oczekiwanych osiągnięć, wywołuje stres. Przywódcy muszą dodatkowo stwarzać nieoczekiwane sytuacje powodujące stres, żeby tworzyć realnie ukształtowane otoczenie. Czasami nie musisz nawet wywoływać stresu; stres powstaje samoistnie, tak jak w poniższym przykładzie.

Pomyłka na skrzyżowaniu dróg

Młody dowódca sekcji transportowej prowadził w nocy konwój ciężarówek, żeby dołączyć do kilku kompanii strzelców. Miał przewieźć piechotę do nowego miejsca zbiórki. Kiedy nagła ulewa spowodowała, że widzialność była bliska zeru, dowódca sekcji był szczególnie zadowolony, że udzielił dokładnego instruktażu swoim kierowcom, wytyczył trasę na mapach i wykonał plany na różne ewentualności. Przy skrzyżowaniu dróg kierujący się na północ konwój mijał baterię artylerii zmierzającą na wschód. Kiedy konwój dotarł do miejsca spotkania i dowódca sekcji przystąpił do kontrolowania swoich pojazdów, odkrył, że brakuje dwóch jego ciężarówek, a są trzy inne, które holowały haubice. Zmęczony i mokry dowódca piechoty zaniepokoił się, że jego jednostka nie zdąży przekroczyć linii wyjściowej i obwiniał za to dowódcę sekcji. Dowódca sekcji musiał teraz wypełnić tę samą misję z mniejszymi zasobami, a także bez zagubionych ciężarówek i żołnierzy. Z pewnością była to sytuacja pełna stresu.

Po tym jak dowódca sekcji posłał jednego ze swoich najbardziej godnych zaufania żołnierzy z pojazdami artylerii, żeby odnalazł brakujące ciężarówki, rozpoczął kolejno przewozić piechotę do miejsca przeznaczenia. Później gdy misja została wypełniona dowódca sekcji i jego kierowcy opowiedzieli o tym, co się zdarzyło. Dowódca uznał, że powinien dokładniej dozorować konwój w trudnych warunkach, a jego żołnierze powinni znać i przestrzegać standardowych procedur operacyjnych (SOP), dotyczących działania w warunkach ograniczonej widoczności.

3-34. Dowódca sekcji rozwiązał nieoczekiwany problem rozpoczynając kolejne przewożenie żołnierzy piechoty dostępnymi ciężarówkami. Podczas odprawy z kierowcami, przywódca przyznał się do błędu i omówił jak unikać podobnych pomyłek w przyszłości. Dowódca sekcji także stwierdził, że czasami, pomimo najlepszych planów, nie wszystko będzie realizowane zgodnie z nimi. Dobrze wyszkolona organizacja nie zawodzi w sytuacjach stresu, ale może się uporać ze wszelkimi trudnościami i kontynuuje misję.

PRESJA ZACHODZĄCYCH ZMIAN

3-35. Od zakończenia Zimnej Wojny armia przechodzi ogromne zmiany – dramatycznie zmniejsza się liczba żołnierzy i pracowników cywilnych we wszystkich formacjach, zmieniają się cele polityczne, zasady użycia i zachodzi mnóstwo innych zmian, które wywierają stres u żołnierzy, pracowników cywilnych i rodzin. W tym samym czasie wzrosła liczba organizowanych misji wsparcia, takich jak operacje pokojowe i pomoc narodom. Te zmiany zaszły w armii w czasie pokoju. W tym samym czasie przywódcy wojskowi musieli przygotowywać swoich żołnierzy do stresu walki, czyli ostatecznej próby.

3-36. Stresy walki, o których czytałeś wcześniej w tym rozdziale, są klasyczne: były takie same przez stulecia. Jednak istnieje pewien aspekt wymiaru ludzkiego, który nabrał większego znaczenia: oddziaływanie postępu technologicznego na organizacje i ludzi. Przywódcy zawsze musieli zmagać się z oddziaływaniem technologicznych zmian. Zmieniająca się technika, włączając w nią technikę wojskową, zmienia dzień dzisiejszy. Szybki postęp nowych technologii zmusza Armię do zmiany wielu aspektów w sposobach działania i kreuje nowe wyzwania w zakresie przywództwa.

TECHNIKA I PRZYWÓDZTWO

3-37. Technika jest współczesnym wyzwaniem wszystkich przywódców. Technika jest obecna wszędzie i ty, jako przywódca, potrzebujesz nieustannie uczyć się jak sobie z nią radzić i co robić, żeby pracowała na twoją korzyść. Wyzwania te pochodzą z wielu kierunków. Na przykład:

- musisz znać siłę i możliwości różnych technologii, które wspierają twój zespół i twoją misję;
- musisz przemyśleć, jak twoja organizacja będzie działać z organizacjami, które są mniej lub bardziej złożone technicznie. Taka sytuacja może wymagać formowania ciężkich i lekkich jednostek działających razem, działania z elementami innych rodzajów wojsk i służb lub współpracy z elementami sił zbrojnych innych państw;
- powinieneś zastanowić się nad oddziaływaniem techniki na czas, w którym musisz analizować problemy, podejmować decyzję i działać. Dzisiaj zdarzenia następują szybciej i stres, który spotykasz jako przywódca jest odpowiednio większy.

Postęp techniczny pozwala na lepsze i trwalsze działania. Jednak jako przywódca musisz pamiętać co ogranicza twoich ludzi. Nie jest ważne, jaką techniką dysponujesz lub jak ona oddziałuje na twoją misję, są jeszcze twoi żołnierze i pracownicy cywilni – ich umysły, serca, odwaga i zdolności – od których zależy zwycięstwo.

3-38. Postęp w elektronicznym przetwarzaniu danych pozwala tobie łatwo posługiwać się wielkimi ilościami informacji. Współczesny komputer osobisty może więcej i szybciej przetworzyć danych niż komputery rozmiaru pokoju 20 lat temu. Technika jest potężnym narzędziem – jeżeli rozumiesz jej możliwości i ograniczenia. Wyzwaniem dla wszystkich przywódców jest to, żeby przezwyciężali chaos na ruchliwym polu bitwy charakteryzującym się również zbyt dużą ilością informacji.

3-39. Przywódcy i sztaby zawsze musiały określać krytyczne dla misji informacje, wyznaczać priorytety dla przychodzących meldunków i szybko je przetwarzać. Ilość informacji, która jest dostępna dzięki współczesnej technice powoduje, że jest nawet ważniejsza niż w przeszłości. Jako przywódca musisz ciężko pracować, by pokonywać potencjalne pułapki scentralizowanego podejmowania decyzji.

3-40. Technika zmienia również rozmiar pola bitwy i tempo bitwy. Globalna łączność zwiększa tempo wojskowych działań. Globalnie rozlokowane systemy, a także możliwość obserwacji w nocy oznaczają,

że wojska lądowe mogą walczyć w nocy w warunkach ograniczonej widoczności – w warunkach dawniej nie nadających się do prowadzenia działań. Ciągłe działania zwiększają umysłowy i fizyczny stres u żołnierzy i przywódców. Nielinearne działania powodują, że trudniej jest dowódcom określać punkty krytyczne na polu bitwy. Skuteczni przywódcy rozwijają sposoby identyfikowania i radzenia sobie ze stresem zanim się zdarzy faktyczny konflikt. Poznają również sposoby pokonywania zwiększonego poczucia izolacji u żołnierzy, który wynika z większej szerokości i głębokości nowoczesnego pola bitwy. (FM 100-34 omawia operacje ciągłe. FM 22-51 omawia kontrolowanie stresu w czasie walki.)

3-41. Nowoczesna technika powiększyła również ilość i stopień złożoności wymaganych w wojsku umiejętności. Przywódcy wojskowi muszą bardzo uważnie gospodarować rzadkimi specjalnościami. Powinni zapewnić obsadzenie ważnych funkcji i zapewnić utrzymanie odpowiednich umiejętności przez żołnierzy. Przywódcy muszą łączyć przywództwo, zarządzanie personelem i organizowanie szkolenia, żeby być pewnym, że ich organizacje składają się z ludzi z odpowiednimi kwalifikacjami i że cała organizacja jest wyszkolona i gotowa. Oprócz tego, szybka i pełna śmierci nowoczesna walka ukazała, że zdolności umysłowe i inicjatywa są jeszcze bardziej niezbędne do prowadzenia walki i zwyciężania. Tak jak w przeszłości przywódcy muszą rozwijać te cechy u swoich podwładnych.

3-42. Dla niektórych technika sugeruje bezkrwawe pole bitwy, które jest bardziej podobne do gry komputerowej niż do pola bitwy z przeszłości. Nie jest to prawdą, ani teraz ani w niedalekiej przyszłości. Technika jest ciągle kierowana odpowiedzią na te same podstawowe pytania, na które przywódcy podczas Wojny Domowej próbowali odpowiadać w czasie walki: Gdzie jestem? Gdzie są moi kumple? Gdzie jest nieprzyjaciel? Jak go pokonać? Wyposażeni w te informacje żołnierze i pracownicy cywilni będą kontynuowali wypełnianie misji z charakterem, używając swojej techniki, żeby wykonać lepiej, szybciej i mądrzej swoją pracę.

3-43. Nowoczesna technika cyfrowa może przyczyniać się w dużym stopniu do zrozumienia przez przywódcę pola bitwy. Dobrzy przywódcy stają ramię przy ramieniu z postępem, który wzmaga ich taktyczne zdolności. Cyfrowa technika ma dużo do zaoferowania. Obraz wideo miejsca działania lub organizacji nigdy nie może zastępować przywódcy bezpośredniego kontaktu z żołnierzami. Dzięki technice można dostarczać dużą ilość informacji, ale nie może ona przedstawić zupełnie dokładnego obrazu. Jedynym sposobem zauważenia przez przywódców nagłej potrzeby na twarzach swoich żołnierzy jest przebywanie z nimi. Tak jak z każdą nową bronią, przywódca musi wiedzieć jak jej użyć. Technika może być bezcenna, jednak skuteczni przywódcy rozumieją jej ograniczenia.

3-44. Bez względu na swój stosunek do techniki, dzisiejsi przywódcy muszą walczyć z coraz większym napływem informacji i tempem operacyjnym. Presja podejmowania decyzji wzrasta w miarę upływu czasu i zmniejszającą się ilością sprawdzonych i prawdziwych informacji. Przywódcy są odpowiedzialni za skutki swoich decyzji, a więc oni zbierają, przetwarzają, analizują, oceniają i sprawdzają informacje. Jeżeli tego nie robią, skutki mogą być opłakane. (FM 100-34 opisuje obieg informacji i proces podejmowania decyzji.)

„Przewaga technologiczna"

Późną jesienią 1950 roku siły zbrojne Organizacji Narodów Zjednoczonych odrzuciły Północnokoreańską Armię Ludową na północ. Chińska Republika Ludowa przygotowała wsparcie swojego sojusznika w konflikcie. ONZ posiadał panowanie w powietrzu oraz znaczną ogólną przewagę, dzięki której odnoszono taktyczne i operacyjne sukcesy latem i wczesną jesienią. Niemniej jednak codzienne działania rozpoznawcze ponad wyżynno-górzystym północnokoreańskim terytorium nie powodowały wykrycia chińskiej ludowej armii wyzwoleńczej, składającej się z prawie ćwierć miliona żołnierzy wojsk lądowych, przemieszczającej się od granicy do północnokoreańskich pozycji w górach.

Kiedy doszły pierwsze meldunki do Dowództwa Dalekiego Wschodu w Tokio o chińskich żołnierzach w Korei Północnej, analitycy wywiadu zignorowali je, ponieważ były sprzeczne z informacjami dostarczanymi przez najnowsza technikę – rozpoznanie powietrzne. Dowódcy taktyczni również nie uzyskiwali żadnych informacji od patroli wysyłanych w góry. Otrzymywane zdjęcia dawały dokładny obraz położenia przeciwnika, podczas gdy Chińczycy stosowali ścisłą dyscyplinę maskowania. Kiedy Chińczycy zaatakowali pod koniec listopada, siły ONZ były zaskoczone, ponosiły ciężkie straty i zostały odrzucone od chińskiej granicy do 38 równoleżnika.

W grudniu Generał Matthew B. Ridgway przejął dowodzenie siłami ONZ w Korei natychmiast zaczął wizytować dowództwa każdego pułku i wielu batalionów na linii frontu. To dało generałowi Ridgway realne spojrzenie na sytuację i było to przesłaniem dla wszystkich jego dowódców: zejdź na ziemię i zobacz co się dzieje.

3-45. Chiński kontratak zniweczył rezultaty poprzedniej kampanii letniej i nie dał możliwości siłom ONZ odniesienia decydującego zwycięstwa, które mogło zakończyć wojnę. Siły ONZ pod przywództwem USA, zadowoliły się znaczną przewagą techniczną nad Chińczykami. Jednak nieodpowiednie sprawdzenie informacji dostarczonej dzięki zdjęciom lotniczym sprowadziło tę przewagę do zera. Było to jedno z niepowodzeń przywództwa, a nie techniki. Zadawanie sobie pytań, mimo dobrych wiadomości dostarczanych przez najnowsze systemy i wysyłanie patroli rozpoznawczych w najgorszych warunkach pogodowych, wymaga zarówno oceny jak i moralnej odwagi: oceny powodów, które przyczyniają się do wątpliwości i odwagi, by wydać rozkaz żołnierzom, aby ryzykowali swoje życie podczas okropnej pogody. Ale przywódcy muszą przeprowadzać takie oceny i stawiać takie rozkazy. Technika tego nie zmieniła.

3-46. Technika stanie się jeszcze ważniejsza. Od dzisiejszych przywódców wymagane jest coraz więcej technicznych i taktycznych umiejętności w zakresie obsługi tych systemów. Techniczne umiejętności: Co dany system robi? Czego nie robi? Jaka jest jego moc? Jakie są jego słabości? Co muszę sprawdzać? Taktyczne umiejętności: Jak możliwości systemu wspierają moja organizację? Jak powinienem z niego korzystać, by wspierać tę misję? Co muszę zrobić, kiedy zawiedzie? Istnieje zauważalna linia między zdrowym zadawaniem dotyczących nowych systemów i ich możliwości, a bezpodstawną wrogością, która odrzuca oferowaną przewagę techniczną. Ty, jako przywódca, musisz stać po właściwej stronie linii, która pozwala ci maksymalizować przewagę techniczną. Musisz pozostać świadomy jej możliwości i wad, a także musisz być pewny, że twoi ludzie stoją również po tej samej stronie.

PRZYWÓDZTWO I ZMIENIAJĄCE SIĘ ZAGROŻENIE

3-47. Innym czynnikiem, który będzie miał główny wpływ na przywództwo w bliskiej przyszłości jest zmieniająca się natura zagrożenia. Dla armii dwudziesty pierwszy wiek zaczął się w 1989 roku wraz z upadkiem muru berlińskiego i w konsekwencji

rozpadem Związku Radzieckiego. Ameryka już nie upatruje swoich interesów bezpieczeństwa w kategorii pojedynczego głównego zagrożenia. Zamiast tego staje wobec licznych mniejszych zagrożeń i takich sytuacji, z których może szybko przerodzić się w wyzwanie zagrażające bezpieczeństwu.

3-48.Koniec Zimnej Wojny zwiększył częstotliwość i różnorodność wojskowych misji. Od 1989 roku armia walczyła w wojnie lądowej na dużą skalę i była nieustannie angażowana w wielu różnych rodzajach operacji stabilizujących i wspierających. Zaistniało również większe zapotrzebowanie na specjalne, połączone i wielonarodowe operacje. Coraz ważniejsza na wszystkich szczeblach staje się inicjatywa. W wielu przykładach przywódcy w wojskach lądowych musieli szukać sposobu rozwiązywania problemów w sytuacjach, których nie mogli się dotąd spodziewać.

3-49. Ale nie tylko wzrosło znaczenie bezpośrednich przywódców – podoficerów i młodszych oficerów – podejmujących słuszne decyzje w sytuacjach pełnych stresu. Działania przywódców na najniższych szczeblach – sierżantów, chorążych, poruczników i kapitanów mogą mieć organizacyjne i strategiczne znaczenie. Wcześniej w tym rozdziale przeczytałeś o żołnierzach utrzymywanych w dyscyplinie i przywódcach, którzy wypełniali misję zabezpieczania wieży telewizyjnej w Udrigovo w Bośnii i Hercegowinie. W tamtym przypadku spostrzeżenie przez miejscową ludność amerykańskich żołnierzy zabezpieczających wieżę było tak samo ważne jak samo zabezpieczenie wieży. Użycie amerykańskiego oddziału tworzyło międzynarodowy incydent, który mógłby być interpretowany jako nadmierna siła, a utrzymywanie porządku w Bośni i Hercegownie stałoby się trudniejsze. Organizacyjni i strategiczni przywódcy polegają na bezpośrednich przywódcach. Zawsze było istotne, by wypełniać misję w odpowiedni sposób za pierwszym razem; dzisiaj jest to ważniejsze niż kiedykolwiek.

3-50. Armia kierowała zmianami w przeszłości. Będzie to czyniła w przyszłości, tak długo jak przywódcy będą podkreślać ciągłość – wojskowych wartości, pracy zespołowej i dyscypliny – oraz pomagać swoim ludziom w ciągłym doskonaleniu się. Przywódcy wyjaśniają, stosownie do ich wiedzy, co się może zdarzyć i jak organizacja może skutecznie reagować na zaistniałą sytuację. Zmiana jest nieunikniona, a próba uniknięcia jej jest daremna. Zdyscyplinowana, spójna organizacja działa sprawnie w trudnych czasach. Przywództwo, w bardzo realnym sensie, obejmuje radzenie sobie ze zmianami i korzystanie z nich. Aby tak czynić, musisz wiedzieć co zmienić, a czego nie.

3-51. FM 100-5 dostarcza doktrynalnych ram dla radzenia sobie z tymi wyzwaniami podczas prowadzenia działań. Daje przywódcom wskazówki dotyczące tego, w jaki sposób podjąć się tych wyzwań i co będzie od nich wymagane, ale żaden podręcznik nie może przewidzieć wszystkich możliwości. Istota przywództwa pozostaje taka sama: przywódcy tworzą koncepcję tego co jest konieczne, przekazują swój zamiar w sposób jasny i energicznie realizują go, aby osiągnąć sukces.

KLIMAT I KULTURA

3-52. Klimat i kultura opisują środowisko, w którym kierujesz swoimi ludźmi. Kultura odnosi się do środowiska armii jako instytucji i środowiska głównych elementów lub społeczności w ramach armii. Strategiczni przywódcy utrzymują instytucjonalną kulturę armii. (Rozdział 7 omawia ich rolę). Klimat odnosi się do środowiska jednostek i organizacji. Wszyscy organizacyjni i bezpośredni przywódcy tworzą klimat swojej organizacji, czy to celowo, czy

też nieświadomie. (Rozdziały 5 i 6 omawiają ich obowiązki).

KLIMAT

3-55. Troszczenie się o ludzi i maksymalizowanie ich osiągnięć zależy również od klimatu, jaki tworzy przywódca w organizacji. Klimat organizacji pozwala członkom na ocenę organizacji. Klimat tworzą: ludzka percepcja i postawy, a także wiara w sprawne codzienne działanie ich sprzętu. Te rzeczy mają wielki wpływ na ich motywację i zaufanie jakie mają w stosunku do swojego zespołu i przywódcy. Ogólnie klimat jest krótkotrwały: zależy to od powiązań personalnych w małej organizacji. Kiedy ludzie przychodzą i odchodzą, wtedy zmienia się klimat. Kiedy żołnierz mówi „mój ostatni sierżant był dosyć dobry, ale ten nowy jest wielki", to żołnierz mówi o jednym z wielu elementów, które wpływają na klimat organizacyjny.

3-54. Taka wypowiedź wydaje się subiektywna. Spójność członków organizacji – organizacyjny klimat – jest bezpośrednim atrybutem dla wartości, umiejętności i działań przywódcy. Jako przywódca tworzysz klimat swojej organizacji, bez znaczenia, czy jest mała, czy wielka. Odpowiedzi na poniższe pytania mogą pomóc ci opisać klimat organizacji:

- Czy przywódca określa jasne priorytety i cele?
- Czy istnieje system nagród i kar? Czy ten system działa?
- Czy przywódcy wiedzą co robią? Czy przyznają się do błędów?
- Czy przywódcy próbują zbliżać się do podwładnych?
- W przypadku braku rozkazów, czy młodsi przywódcy mają odpowiednie uprawnienia, by podejmować decyzje, które są zgodne z zamiarem przywódcy?
- Czy w organizacji istnieje wysoki poziom wewnętrznego stresu i negatywnej konkurencji? Jeżeli tak, co robi przywódca, by zmienić tą sytuację?
- Czy przywódcy zachowują się w sposób zgodny z tym co mówią? Czy to zachowanie jest zgodne z wojskowymi wartościami?
- Czy przywódcy kierują żołnierzami, dzieląc z nimi niewygody?
- Czy przywódcy rozmawiają ze swoimi organizacjami regularnie? Czy informują swoich ludzi?

3-55. Przywódcy, którzy czynią słuszne rzeczy ze słusznych powodów – nawet kiedy byłoby łatwiej czynić rzeczy złe – tworzą zdrowy klimat organizacyjny. Faktycznie, zachowanie przywódcy ma największe oddziaływanie na organizacyjny klimat. Te zachowanie sygnalizuje każdemu członkowi organizacji co będzie, a czego nie będzie tolerować przywódca. Zastanów się nad tym przykładem.

Zmiana klimatu jednostki – Nowy dowódca zespołu

Sierżant Withers miał ciężki tydzień. właśnie został awansowany na dowódcę zespołu w innej kompanii; miał nowe obowiązki, nowych dowódców i nowych żołnierzy. I właśnie następnego dnia, okazało się, że za dwa dni będzie przeprowadzona inspekcja w jego jednostce. Szybkie sprawdzenie notatek pozwoliło mu stwierdzić, że poprzedni dowódca zespołu zaniedbał część swoich obowiązków; okazało się, że wiele zaplanowanych prac, która nie została wykonanych. W dodatku sierżant Withers był pewny, że nowy pluton go nie lubi. Sierżant King był profesjonalistą, ale niezbyt gadatliwym człowiekiem. Żołnierze z zespołu sierżanta Withersa wydawali się trochę przestraszeni sierżantem Kingiem.

Po otrzymaniu od dowódcy kompanii wytycznych dotyczących inspekcji, dowódcy zespołów przeprowadzili odprawę z sierżantami z plutonów w celu przygotowania się do niej. Sierżant Withers zadecydował, że on i jego żołnierze będą pracować do późna. Mógłby narze-

kać na swojego poprzednika, ale pomyślał, że przede wszystkim powinien trzymać się rzeczywistości i aktualnej sytuacji w zespole. O ile wiedział, jego poprzednik był pupilkiem sierżanta Kinga.

Sierżant King groźnie patrzył, kiedy go pytał „Czy zamierzasz pracować do późna?"

Sierżant Withers sprawdził dwukrotnie swój plan: „Tak, sierżancie myślę, że jest to konieczne".

Sierżant King chrząknął, ale ten dźwięk mógłby oznaczać „OK." albo „jesteś głupi". Sierżant Withers nie był pewny.

Następnego dnia sierżant Withers powiedział swoim żołnierzom co muszą osiągnąć. Jeden z żołnierzy powiedział, że poprzedni dowódca zespołu spartaczył papierkową robotę. „Bez żartów" pomyślał sierżant Withers. Zastanawiał się czy sierżant King wiedział o tym. Oczywiście istniała duża szansa, że nie zaliczyłby pomyślnie inspekcji, jeśli nie spartaczyłby papierkowej roboty – i nie byłoby to dobre wprowadzenie do nowej kompanii. Ale powiedział swojemu zespołowi, żeby robili to co słuszne „Zrobimy wszystko najlepiej jak potrafimy. Jeśli się teraz nie uda, to następnym razem będzie lepiej."

Wtedy sierżant Withers zapytał swój zespół jakie ma pomysły, żeby osiągnąć gotowość. Wysłuchał ich pomysłów i przedstawił własne. Jeden z żołnierzy sugerował, że chcąc zwyciężać z innym zespołem należy podkraść się w nocy do ich pojazdów i opróżnić je z paliwa. „Sierżant King daje pół dnia wolnego dla tego zespołu, który będzie najlepszy", udzielił wyjaśnienia żołnierz. Sierżant Withers nie chciał oczerniać swojego poprzednika. Z drugiej strony był teraz odpowiedzialny za swój zespół. „Byłoby przyjemnie wygrać", powiedział sierżant Withers „ale nie zamierzamy oszukiwać."

Kiedy zespół pracował po dziesiątej godzinie w nocy przed inspekcją, sierżant Withers znalazł jednego z żołnierzy śpiącego pod pojazdem. „Czy nie chcesz skończyć i iść spać do domu?" zapytał żołnierza.

„I..uh... nie myślałem, że ciągle tutaj jesteś" odpowiedział żołnierz.

„A gdzie indziej miałbym być?" odpowiedział dowódca zespołu.

Następnego dnia sierżant King spytał sierżanta Withersa czy uważa, że jego pojazdy przejdą pomyślnie inspekcję.

„Bez szans" odpowiedział sierżant Withers.

Sierżant King tajemniczo chrząknął.

Później, kiedy inspektor przechodził koło jego pojazdu, sierżant Withers zapytał czy jego żołnierze mogliby towarzyszyć przy kontroli. „Chcę, żeby zobaczyli jak wygląda gruntowna kontrola", powiedział do inspektora. Kiedy żołnierze okrążyli inspektora, dowiedzieli się jak dokładnie jest sprawdzany pojazd, a jeden z nich przyznał, że nigdy dotąd zespół nie uczestniczył w żadnej inspekcji. „Zawsze kazano nam pozostać z dala", powiedział.

Następnie, kiedy dowódca kompanii sprawdził wyniki inspekcji, spojrzał na sierżanta Withersa widząc negatywną ocenę. Sierżant Withers chciał powiedzieć: „Następnym razem będziemy bardziej się starali Sir" ale zdecydował, że zabrzmi to mało przekonywująco i nic nie powiedział. Wtedy sierżant King podniósł głos:

„Jest to pierwszy raz, kiedy ten zespół nie przeszedł inspekcji pozytywnie", powiedział sierżant, „ale teraz jest już lepiej niż było przedwczoraj, otrzymaliście negatywną ocenę i to wszystko".

3-56. Sierżant King natychmiast się zorientował, że sytuacja zmieniła się na lepsze w zespole sierżanta Withersa. Negatywna ocena była słuszna, a takimi nie były poprzednie pozytywne oceny. Nowy dowódca zespołu powiedział prawdę i oczekiwał od swoich żołnierzy tego samego. Był razem ze swoimi ludźmi, kiedy pracowali do późnej pory. Działał tak, by poprawić normy etyczne w zespole i osiągnąć określone standardy (dzięki jasnemu ich określeniu i wymuszaniu). Dążył do nauczenia swoich żołnierzy umiejętności i

standardów dotyczących utrzymania pojazdu prosząc inspektora o pokazanie jak sprawdza pojazd. Sierżant Withers ani razu nie skarżył się, że negatywna ocena nie była z jego winy; zamiast tego, skupił się na najlepszym wykonaniu swojej pracy. Sierżant Withers wiedział jak umotywować żołnierzy, aby dążyli do standardu miał silny charakter, by postępować słusznie. W dodatku ufał w strukturę dowodzenia i stawiał sobie długoterminowe cele. Z powodu jego zdecydowanych działań, opartych na jego charakterze i kompetencjach, sierżant Withers postąpił dobrze, aby stworzyć o wiele zdrowszy klimat w jego zespole.

3-57. Żołnierze i pracownicy cywilni oczekują utrzymania ich w standardzie. Nie ważne jak narzekają. Na dłuższą metę czują się lepiej, kiedy z sukcesem wykonują ciężką pracę. Przywódcy, którzy pomagają im osiągać standardy, zdobywając u nich zaufanie, a tracą zaufanie ci przywódcy, którzy nie znają standardów albo którzy nie wymagają ich osiągnięcia.

KULTURA

Kiedy jesteś pierwszym sierżantem, jesteś wzorem czy wiesz o tym czy nie. Jesteś wzorem dla faceta, który wykonuje taki sam zawód. Nie przez następny miesiąc albo następny rok, ale przez dziesięć lat od chwili obecnej. Codziennie żołnierze obserwują cię i decydują czy chcą być takim pierwszym sierżantem.

Pierwszy Sierżant Armii
1988

3-58. Kultura jest zjawiskiem trwającym dłużej, bardziej złożonym zespołem oczekiwań niż klimat. Podczas gdy klimat jest tym, co ludzie sądzą o swojej organizacji w danym momencie, kultura obejmuje postawy, wartości, cele i czynności, które charakteryzują większą instytucję. Jest to głęboko zakorzenione w wierze, zwyczajach i czynnościach. Na przykład, kultura w siłach zbrojnych jest inna od tej w świecie biznesu, a kultura w wojskach lądowych jest inna od tej w Marynarce Wojennej. Przywódcy muszą tworzyć klimat zgodny z kulturą większej instytucji. Wykorzystują także kulturę do uświadomienia swoich ludzi, że są częścią większej całości, że mają obowiązki nie tylko w stosunku do ludzi dookoła, ale także do tych, którzy odeszli i tych, którzy przybędą.

3-59. Żołnierze biorą siłę z tego, że mają świadomość bycia częścią tradycji. Najważniejsze tradycje mają swoje korzenie w kulturze instytucji. Wiele z codziennych zwyczajów wojska i tradycji mają przypominać ci, że właśnie jesteś jednym z całej gamy amerykańskich żołnierzy. Pomyśl jak wiele twojego życia łączy cię z amerykańskimi żołnierzami z przeszłości i tymi, którzy się jeszcze nie urodzili: mundur, który nosisz, sposób w jaki salutujesz, twój tytuł, historia twojej organizacji i wojskowe wartości takie jak bezinteresowna służba. Otaczają cię pamiątki twojego miejsca w historii.

3-60. Ten sens przynależności jest niezmiernie ważny. Odwiedź Vietnam Memorial w Waszyngtonie w czasie uroczystości, a zobaczysz tuziny weteranów. Oddaję hołd swoim towarzyszom z dywizji lub kompanii. Potwierdzają również, że dla wielu z nich było to najgłębsze doświadczenie życia.

3-61. Młodzi żołnierze chcą należeć do jakiejś większej całości. Obserwuj ich po służbie, jak noszą podkoszulek z nazwami zespołów sportowych i nazwiskami sławnych sportowców. Oznacza to, że żołnierz chce być kojarzony ze zwycięzcą. Reklama i środki masowego przekazu robią bohaterów z gwiazd rocka, sportowców i aktorów. Na nieszczęście o wiele prościej jest dać możliwość gazetom lub telewizji, by mówiły kogo podziwiać niż poznać historię organizacji i dowiedzieć się czegoś o bohaterach.

3-62. Żołnierze chcą mieć bohaterów. Jeżeli nie wiedzą nic o sierżancie Alvinie Yorku z I Wojny Światowej, o pułkowniku Joshua Chamberlainie z Wojny Domowej,

o sierżancie Garym Gordonie i sierżancie Randallu Shugharcie walczących w 1993 w Somalii, wtedy zależy od ciebie, twoich przywódców, by ich tego nauczyć. Wykaz bibliografii możesz wykorzystać, by nauczyć się więcej o swoim zawodzie, jego historii i ludziach, którzy ją tworzyli.

3-63. Kiedy żołnierze wstępują do armii, stają się częścią historii. Ucz ich historii pokazując odznakę jednostki, medale, ordery i pamiątki. Kultura armii nie jest czymś, co istnieje obok ciebie; jest to część tego, czym jesteś, tym dzięki czemu żołnierze są dumni z samych siebie i z tego co robią.

STYLE PRZYWÓDZTWA

3-64. Przeczytałeś w rozdziale 2, że wszyscy ludzie są kształtowani przez to co widzieli, czego się uczyli i z kim się spotkali. To, kim jesteś określa sposób w jaki pracujesz z innymi ludźmi. Niektórzy ludzie są przez cały czas szczęśliwi i uśmiechnięci, inni są poważni. Niektórzy przywódcy potrafią wtargnąć do pokoju pełnego obcych ludzi i w ciągu pięciu minut powodują, że każdy z nich stwierdza „jak to się stało, że nigdy dotąd nie spotkałem takiego człowieka" ? Inni przywódcy, chociaż są fachowcami, źle się czują w sytuacjach towarzyskich. Ale większość z nas jest gdzieś pomiędzy tym. Wojskowa doktryna przywództwa opisuje w dużym stopniu jak powinieneś oddziaływać na swoich podwładnych i w jaki sposób musisz dążyć do nabywania i doskonalenia swoich umiejętności przywódczych. Dla armii jest oczywiste, że zawsze musisz być sobą, a cokolwiek innego jest fałszywe i nieszczere.

3-65. Skuteczni przywódcy są wystarczająco elastyczni, by dostosować swój styl i techniki przywództwa do ludzi, którymi kierują. Niektórym podwładnym najbardziej odpowiada pochlebianie, sugerowanie lub łagodne poganianie; inni potrzebują, a nawet czasami chcą, twardego słowa. Traktowanie ludzi uczciwie nie oznacza traktowania tak jak gdyby byli identycznymi osobami. Faktycznie, jeżeli traktujesz każdego w ten sam sposób, prawdopodobnie jesteś niesprawiedliwy, ponieważ różni ludzie potrzebują od ciebie różnego podejścia.

3-66. Pomyśl o tym w ten sposób: mów sobie, że musisz uczyć orientowania się według mapy dużą grupę żołnierzy, począwszy od szeregowca, a skończywszy na starszym podoficera. Starsi podoficerowie wiedzą wiele na ten temat, podczas gdy szeregowcy bardzo mało. Aby wyjść naprzeciw potrzebom wszystkich, musisz uczyć szeregowców więcej niż starszych podoficerów. Jeżeli szkolisz szeregowców tylko zaawansowanych umiejętności, wymaganych od podoficerów, to nie poradzą sobie. Jeżeli znowu szkolenie podoficerów opiera się na podstawowych zadaniach, które są wymagane od szeregowców, marnujesz ich czas. Musisz dostosować szkolenie do poziomu szkolonych. W ten sam sposób musisz dostosować swój styl i techniki przywództwa do poziomu swoich ludzi i właściwości swojej organizacji.

3-67. Oczywiście nie kierujesz starszymi podoficerami w ten sam sposób, w jaki kierujesz szeregowcami. Istotna jest ranga i doświadczenie osoby. Także musisz brać pod uwagę postawę, wiarę w siebie, poczucie własnej godności – wszystkie elementy złożonej całości charakteru co stwarza, że postępowanie z ludźmi jest tak samo trudne jak satysfakcjonujące. Jedną z wielu rzeczy, która sprawia, że twoja praca jest ciężka, jest wykonanie pracy w jak najlepszy sposób. Co wiąże się z tym, że musisz poznać to czego podwładni potrzebują i do czego są zdolni – nawet kiedy nie znają samych siebie.

3-68. Podczas dyskusji na temat stylów przywództwa, wielu ludzi skupia się na skrajnościach stylu autokratycznym i demokratycznym. Autokratyczni przywódcy mówią ludziom co robić bez żadnego wy-

jaśnienia; ich dewizą jest: „Ja jestem szefem, ty to zrobisz, ponieważ tak powiedziałem". Demokratyczni przywódcy używają swojej postawy, by przekonywać podwładnych. Istnieją jednak style pośrednie. Następne paragrafy omawiają pięć takich stylów. Jednak prawdziwi przywódcy łączą elementy każdego z tych, stylów żeby dopasować do miejsca, zadania i zaangażowanych ludzi. Używanie różnych stylów przywództwa w różnych sytuacjach, albo elementów różnych stylów w tej samej sytuacji, nie jest błędem, a wręcz przeciwnie: jeżeli możesz używać tylko jednego stylu przywództwa, jesteś nieelastyczny i będziesz miał trudności działając w sytuacjach, w których ten styl nie pasuje.

DYREKTYWNY STYL PRZYWÓDZTWA

3-69. Styl dyrektywny jest skupiony na przywódcy. Przywódcy, prezentujący ten styl, dają szczegółowe instrukcje podwładnym: jak, kiedy i gdzie mają wykonać zadanie. Następnie sprawdzają bardzo dokładnie jego wykonanie.

3-70. Styl dyrektywny może być odpowiedni w sytuacji, gdy jest mało czasu i przywódcy nie mogą wyjaśnić określonych rzeczy. Wydają po prostu rozkazy: zrób to, idź tam, ruszaj. W szybko następujących działaniach lub w walce, przywódcy mogą stosować ten styl nawet w stosunku do doświadczonych podwładnych. O tym przeczytałeś w Rozdziale 1. Jeżeli przywódca stworzył klimat zaufania, podwładni zrozumieją, że przywódca z powodu okoliczności zmienił dotychczasowy styl na dyrektywny.

3-71. Styl dyrektywny jest również odpowiedni podczas kierowania niedoświadczonymi zespołami albo osobami, które nie są jeszcze wyszkolone, aby działać samodzielnie. W tej sytuacji przywódca prawdopodobnie będzie znajdował się blisko działania, żeby upewnić się, że wszystko idzie gładko.

3-72. Niektórzy ludzie mylnie wierzą, że styl kierujący oznacza używanie obelżywego albo poniżającego języka albo zawiera groźby i zastraszanie. Jest to błąd. Jeżeli kiedykolwiek kusi cię, żeby być obelżywym, czy to z powodu stresu, czy ciśnienia, czy też kiedy ci zdaje się, że podwładny zachowuje się niewłaściwie, zadaj sobie pytania: Czy chciałbym pracować dla kogoś takiego jak ja? Czy chciałbym zobaczyć moje zachowanie i usłyszeć siebie jako szefa, jak w ten sposób traktuje podwładnych? Czy chciałbym być traktowany w ten sposób?

UCZESTNICZĄCY STYL PRZYWÓDZTWA

3-73. Styl uczestniczący koncentruje się zarówno na przywódcy jak i na zespole. Po otrzymaniu zadania przywódcy proszą podwładnych o poradę, informację i rekomendację, ale samodzielnie podejmują ostateczną decyzję. Styl ten jest szczególnie odpowiedni dla przywódców, którzy mają czas na tego rodzaju konsultacje albo którzy mają do czynienia z doświadczonymi podwładnymi.

3-74. Podejście stosowane przy budowaniu zespołu leży poza uczestniczącym stylem przywództwa. Kiedy podwładni pomagają tworzyć plan, to staje się on – co najmniej w części – ich planem. To właśnie wytwarza silny bodziec do podjęcia wysiłku koniecznego, by wykonać zaplanowaną pracę. Prośba o tego rodzaju uczestnictwo jest oznaką siły i wiary w siebie przywódcy. Ale proszenie o radę nie oznacza, że przywódca jest zobligowany zgodnie z nią postępować. Przywódca osobiście jest zawsze odpowiedzialny za jakość decyzji i planów.

DELEGUJĄCY STYL PRZYWÓDZTWA

3-75. Styl delegujący przekazuje władzę podwładnym dotyczącą rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji bez możliwości zmieniania ich przez przywód-

ę. Dojrzali i doświadczeni podwładni często tylko potrzebują otrzymać uprawnienia do podejmowania decyzji, niezbędne środki i jasno zrozumiały cel zadania. Jak zawsze przywódca ostatecznie jest odpowiedzialny za to, co zdarzy się lub nie, ale posługując się stylem delegującym przywódca czyni podwładnych odpowiedzialnymi za ich działania. Jest to styl najczęściej stosowany przez oficerów mających do czynienia ze starszymi podoficerami oraz przez organizacyjnych i strategicznych przywódców.

TRANSFORMATIONAL I TRANSACTIONAL STYL PRZYWÓDZTWA

Musisz przemówić do duszy, żeby zmobilizować człowieka.

Napoleon Bonaparte

3-76. Te słowa znakomitego przywódcy wojskowego celnie określiły różnicę między transformational stylem przywództwa, który skupia się na natchnieniu i zmianie, a transactional stylem przywództwa, który skupia się na nagrodach i karach. Oczywiście Napoleon rozumiał znaczenie nagród i kar. Niemniej jednak, rozumiał także, że sam kij i marchewka nie inspiruje żołnierzy ku doskonałości.

Transformational Styl Przywództwa

3-77. Jak nazwa sugeruje, styl ten „przekształca" podwładnych stawiając wyzwania do wywyższenia się ponad ich potrzeby i własne interesy. Styl ten jest rozwojowy: to uwydatnia indywidualny rozwój (zarówno zawodowy jak i osobisty) i organizacyjny. Kluczowymi cechami tego stylu są dawanie pełnomocnictw i umysłowe stymulowanie podwładnych: zastanów się i motywuj ich najpierw indywidualnie, a następnie grupowo. Żeby stosować ten styl, musisz mieć odwagę głośno wyrazić swój zamiar, a następnie wycofaj się i pozwól swoim podwładnym pracować. Musisz także być świadomy, że płynące z tego korzyści są często później, kiedy misja jest wypełniona.

3-78. Styl ten pozwala czerpać korzyści z umiejętności i wiedzy doświadczonego podwładnego, który może mieć lepsze pomysły na zrealizowanie misji. Przywódcy, którzy stosują ten styl przekazują przyczyny swoich decyzji albo działania, a w konsekwencji budują u podwładnych szersze zrozumienie i zdolność do skutecznego ćwiczenia inicjatywy i działania. Jednak nie wszystkie sytuacje pasują do tego stylu przywództwa. Najbardziej jest on skuteczny podczas okresów, w których wymagane są zmiany albo zaistniało coś nowego. Także sprawdza się, kiedy organizacja staje w obliczu kryzysu, zawahań, mierności lub rozczarowań. Nie może być skuteczny, kiedy podwładni są niedoświadczeni, kiedy w misji dopuszczalne są małe odchylenia od przyjmowanych procedur, lub kiedy podwładni nie są umotywowani. Przywódcy, którzy używają tylko tego stylu przywództwa ograniczają swoje możliwości wpływu na podwładnych w takich i podobnych sytuacjach.

Transactional Styl Przywództwa

3-79. Z innej strony niektórzy przywódcy stosują tylko transactional styl przywództwa. Ten styl obejmuje takie techniki jak:

- motywowanie podwładnych do pracy, oferując nagrodę lub grożąc karą;
- zalecanie stawiania zadań na piśmie;
- określanie wszystkich warunków realizowania zadania, odpowiednich reguł i ustaleń, korzyści wynikających z sukcesu i skutków – włącznie z możliwymi działaniami dyscyplinarnymi – niepowodzeń;
- „kierowanie przez wyjątki", gdzie przywódcy skupiają się na niepowodzeniach swoich podwładnych, wskazuje tylko na niewłaściwe rzeczy.

Przywódca, który polega wyłącznie na transactional stylu, a nie łączy go z transformational stylem, powoduje tylko krótkotrwałe zaangażowanie jego podwład-

nych i zniechęca do podjęcia ryzyka i wprowadzania innowacji.

3-80. Zdarzają się sytuacje, kiedy transactional styl jest dopuszczalny, jeśli nie preferowany. Na przykład przywódca, który chce kłaść nacisk na bezpieczeństwo, mógłby nagradzać organizację trzema dniami wolnego, jeżeli organizacja zapobiegnie, przez ponad dwa miesiące działania jakiemukolwiek poważnemu niebezpiecznemu incydentowi. W tym przypadku zamiar przywódcy wydaje się jasny: niebezpieczne czyny nie są tolerowane, a nagradzane jest bezpieczne zachowanie.

3-81. Jednak, używanie tylko transactional stylu może uczynić wysiłki przywódcy nieskuteczne. W tym przypadku żołnierze mogliby interpretować wysiłki przywódcy, to jest nagradzanie bezpiecznych czynności, jako coś co wygląda dobrze, skupiając się na czymś co jest nieważne, ale jest ważne dla szefa. Taka postawa może zniszczyć zaufanie podwładnych jakie ma przywódca. Używanie samego transactional stylu również może pozbawić podwładnych okazji do rozwoju, ponieważ nie zostawia miejsca na uczciwe pomyłki.

3-82. Najskuteczniejsi przywódcy łączą techniki obydwu stylów stosownie do sytuacji. Mocna podstawa zrozumienia, uzupełniona charyzmą, natchnieniem i indywidualnym przeanalizowaniem przez każdego podwładnego, przynosi najbardziej entuzjastyczną i prawdziwą odpowiedź. Podwładni będą bardziej zaangażowani, twórczy i innowacyjni. Będą również bardziej skłonni do podjęcia ryzyka podczas realizacji swojej misji. Ponownie odnosząc się do przykładu bezpieczeństwa, przywódcy mogą unikać jakichkolwiek nieporozumień dotyczących ich zamiaru dzięki łączeniu technik transformational z transactional technikami. Mogą wyjaśnić dlaczego bezpieczeństwo jest ważne (stymulacja intelektualna) i zachęcać swoich podwładnych, żeby dbali o siebie wzajemnie (osobista troska).

ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE KONSEKWENCJE

3-83. Działania jakie podejmujesz, jako przywódca, najprawdopodobniej będą miały raz zamierzone, a raz niezamierzone konsekwencje. Podobnie jak szachista próbując przewidzieć następne trzy lub cztery ruchy przeciwnika – co zrobi mój przeciwnik, jeśli wykonam ten ruch? – przywódcy obmyślają, czego mogą oczekiwać w wyniku określonej decyzji. Niektóre decyzje uruchamiają cały łańcuch wydarzeń na tyle ile to możliwe, przywódcy muszą przewidzieć w swoich działaniach efekt kolejnych rozkazów. Nawet działania przywódców na niskim szczeblu mogą mieć nieoczekiwane skutki.

3-84. Zastanów się nad sprawą sierżanta, którego zespół organizuje blokadę drogi jako część operacji pokojowej. Misja skupia na sobie dużą uwagę mediów i jest obserwowana przez miliony ludzi. Pewnego ranka, cywilna ciężarówka zbliża się do blokady drogi. Nie jest jeszcze jasno, a więc sierżant nie może stwierdzić czy rzeczy w rękach pasażerów to broń czy narzędzia rolnicze, a kierowca zdaje się mieć zamiar uderzyć w barykadę. Na przestrzeni kilku sekund sierżant musi zdecydować czy lub nie rozkazać swojemu zespołowi otworzyć ogień do ciężarówki.

3-85. Jeśli sierżant rozkazuje swojemu zespołowi strzelać, ponieważ ma przeczucie, że on i jego żołnierze są zagrożeni, to taka decyzja będzie mieć międzynarodowe skutki. Jeśli w efekcie zabici będą cywile, to jest pewne, że prezydent i wszyscy podwładni w strukturze dowodzenia – nie wspominając o widzach telewizyjnych w rozwiniętym świecie – w kilka godzin będą wiedzieć o tym incydencie. Ale taka decyzja jest trudna z innego powodu: jeżeli sierżant nie rozkaże strzelać swojemu zespołowi i cywile okażą się uzbrojoną grupą, mogą być ofiary w zespole, których

można było uniknąć. Gdyby istniał tylko czynnik uniknięcia cywilnych strat w ludziach, wybór byłby prosty, nie strzelać. Ale sierżant musi także brać pod uwagę obowiązek chronienia swoich sił i wypełnienia misji polegającej na uniemożliwieniu niedozwolonego ruchu przez blokadę drogi. Sierżant musi więc działać; on jest przywódcą i ma władzę. Przywódcy, którzy oceniali możliwe skutki działań, rozmawiali ze swoimi własnymi przywódcami o zamiarze dowódcy i priorytetach misji.

ZAMIERZONE SKUTKI

3-86. Zamierzone skutki są to spodziewane wyniki decyzji przywódcy i jego działań. Kiedy przywódca oddziału wskaże dowódcy zespołu lepszy sposób kierowania, to takie działanie będzie miało zamierzone skutki: dowódca zespołu będzie lepiej wyposażony by wykonać tę pracę. Kiedy przywódcy usprawnią procedury, pomogą ludziom pracować mądrzej dostają siły i środki we właściwym miejscu i właściwym czasie, a więc zamierzone skutki są dobre.

NIEZAMIERZONE SKUTKI

3-87. Niezamierzone skutki są wynikiem rzeczy, które przywódca robi nie mając planowanego wpływu na organizację lub zrealizowanie misji. Takie skutki często trwają dłużej i są trudniejsze do przewidzenia niż skutki zamierzone. Organizacyjni i strategiczni przywódcy tracą dużo energii oceniając możliwe, niezamierzone skutki swoich działań. Ich organizacje są złożone, a obliczenie przyszłych skutków dzisiejszych decyzji jest trudne.

3-88. Niezamierzone skutki najlepiej opisuje następujący przykład: ustalenie zbiórki o szóstej rano powoduje wyjście na tę zbiórkę o tej godzinie. Jest to zamierzony skutek. Żeby się nie spóźnić, żołnierze mieszkający poza koszarami muszą opuszczać swoje domy o piątej rano. Skutek ten jest prawdopodobnie również spodziewany. Jednak najmłodsi żołnierze prawdopodobnie mają wspólnie z rodzinami tylko jeden samochód. W tej sytuacji najprawdopodobniej będzie inny skutek: całe rodziny obudzą się o w pół do piątej. Małżonkowie muszą zawieść żołnierzy do koszar, a dzieci, które nie mogą same zostać w domu, muszą im towarzyszyć. Jest to niezamierzony skutek.

PODSUMOWANIE

3-89. Ludzki wymiar przywództwa jest to wpływ środowisko na ciebie i twoich ludzi, oraz na sposób twojego kierowania. Stres jest główną częścią środowiska, zarówno w czasie pokoju i jak wojny. Głównymi źródłami stresu są szybkie zmiany i zwiększająca się złożoność techniki. Jako przywódca musisz stawiać temu czoła. Twój charakter i umiejętności – które wykorzystujesz w stresie – a także morale i dyscyplina, które ty oraz twój zespół rozwija, są ważniejsze przy tworzeniu klimatu w twojej organizacji niż jakiekolwiek zewnętrzne okoliczności.

3-90. Organizacyjny klimat i instytucjonalna kultura określa środowisko, w którym ty i twoi ludzie pracują. Bezpośredni, organizacyjni i strategiczni przywódcy mają zróżnicowane obowiązki dotyczące klimatu i kultury. Ważne jest teraz, by zdać sobie sprawę, że ty, jako przywódca, tworzysz klimat swojej organizacji. Poprzez działanie albo bezczynność, kształtujesz środowisko, w którym twoi ludzie pracują.

3-91. Style przywództwa są różnymi sposobami dojścia do tego, by BYĆ, UMIEĆ, ROBIĆ – faktycznej pracy ludzi (kierujących) przewodzących. Przeczytałeś o pięciu stylach przywództwa: dyrektywnym, uczestniczącym, delegującym, transformational i transactional. Ale pamiętaj, że musisz być zdolny dostosować styl przy-

wództwa, który używasz do sytuacji i ludzi, którymi kierujesz. Pamiętaj także, że nie jesteś ograniczony do jednego stylu w danej sytuacji: powinieneś korzystać z technik różnych stylów, jeśli pomoże ci to motywować twoich ludzi do realizacji misji. Twoje cechy przywódcy: sprawiedliwość, inteligencja, świadomość kulturowa i opanowanie, odgrywają główną rolę w wyborze właściwego stylu i stosownych technik do otrzymanego zadania. Można powiedzieć, że zawsze musisz być sobą.

3-92. Wszystkie działania przywódcy kończą się zamierzonymi i niezamierzonymi konsekwencjami. Dwie rzeczy należy zapamiętać: przemyśl swoje decyzje i wykonaj swój obowiązek. Może nie wydaje się, że działania jednego przywódcy małej jednostki mają znaczenie na większą skalę. Ale mają. Oto słowa Konfederaty Pułkownika Wiliama C. Oatsa, który stanął naprzeciw pułkownika Joshua Chamberlaina na Little Round Top: „czasami wielkie wydarzenia ukazują małe sprawy".

3-93. Pomimo stresu i zmian, czy to społecznych czy technicznych, przywództwo zawsze kształtuje ludzkie uczucia i zachowania. W bardziej złożonych środowiskach szeroko sięgającymi konsekwencjami, przywódcy udoskonalają swoją wiedzę i umiejętności, jak również rozwijają nowe style. Część druga i trzecia omawia umiejętności i działania wymagane od przywódców z zespołów na szczeblu Departamentu Wojsk Lądowych.

4. UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDZTWA BEZPOŚREDNIEGO

Przywództwo bezpośrednie, co już podkreślano w pierwszych rozdziałach, jest przywództwem bezpośredniego kontaktu, pierwszej linii. Występuje ono na tych poziomach dowodzenia, gdzie przywódca ma stały kontakt z żołnierzami, gdzie podwładni widzą go cały czas, lub kontakt „twarzą w twarz" może zaistnieć w każdej chwili. Jeżeli zaś przyjmiemy, iż istotą przywództwa jest przekonanie (nakłanianie) ludzi do czynienia tego, co chcielibyśmy aby czynili, to z pewnością przywódcy bezpośredni muszą mieć stały kontakt komunikowania ze wszystkimi podwładnymi.

To wszystko można odnieść, w sensie struktur wojskowych, do poziomów od drużyny (załogi) do kompanii (baterii) a często nawet batalionu. Rozdział 4 dotyczy właśnie umiejętności na tych szczeblach, według przyjętej wcześniej (co już ogólnie scharakteryzowano) koncepcji i układu tych umiejętności.

W umiejętnościach interpersonalnych wyróżniono: komunikowanie, nadzorowanie i doradztwo.

KOMUNIKOWANIE traktowane jest dość jednostronnie. Co prawda, wskazuje się na niezwykłą wagę słuchania (występuje obok mówienia, czytania i pisania), ale raczej pomija się je w procesie konkretyzacji rozważań. Zasadnicza teza dla komunikowania na poziomie bezpośrednim zawarta jest w tezie: „przekazywanie informacji w sposób zrozumiały jest ważną umiejętnością. Jeżeli ludzie nie mogą cię zrozumieć, to w jaki sposób powiesz im czego od nich oczekujesz". Dalej wyróżnia się 4 pomocnicze kategorie:

- komunikowanie jedno i dwustronne;
- komunikowanie niewerbalne;
- aktywne słuchanie.

Wydaje się, że szczególnego rozpatrzenia wymagają kwestie jedno i dwustronnego komunikowania, które w ujęciu amerykańskim potraktowane są zbyt ogólnie. Konkretniej wyjaśniono (aczkolwiek zbyt hasłowo) komunikowanie niewerbalne wyróżniając (przekonująco):

- mimikę twarzy;
- ton głosu;
- język ciała.

Dość ciekawie, w ujęciu poradniczym, określono aktywne słuchanie. Sądzić można, iż godne podkreślenia są następujące tezy i konstatacje:

- w trakcie rozmowy wysyłaj mówiącemu sygnał o akceptacji (kiwaj głową, patrz mówcy w oczy);
- zawsze okazuj mówcy pełną uwagę:
  - nie rozpraszaj uwagi patrząc w okno;
  - nie sprawdzaj zegarka;
  - nie zajmuj się czymś innym (np. porządkowanie biurka, bawienie się przedmiotami);
- nie przeszkadzaj mówcy:
  - nie przygotowuj swoich uwag gdy druga osoba mówi;
  - nie rozpraszaj swej uwagi ze względu na to, że jesteś zły lub masz inne problemy;
- daj odczuć zainteresowanie problemem:
  - okaż wrażliwość i zrozumienie;
  - manifestuj chęć pomocy.

W aspekcie powyższych, dość szczegółowych porad, dość enigmatycznie, jak sądzimy, potraktowano kwestie **NADZOROWANIA.** Zgodzić się należy z dwoma kwestiami. Po pierwsze, przywódcy bezpośredni muszą sprawdzać i kontrolować wiele rzeczy, szczególnie tych, które mogą decydować o powodzeniu. Po drugie, nadzorowanie powinno być dyskretne, nie naruszające wiary w podwładnych. Przywódca interweniuje tylko wtedy, gdy występują błędy i zaniedbania.

Nie ulega wątpliwości, przynajmniej w naszym przekonaniu, iż niezwykle ważnym zagadnieniem w umiejętnościach interpersonalnych jest **DORADZTWO.** Jest ono przez autorów amerykańskich potraktowane, ogólnie rzecz ujmując dość dziwnie. Problem ten rozwinięto szczegółowo (choć w naszym przekonaniu schematycznie) w załączniku C. Zgodzić się można, iż doradztwo powiązane powinno być z nadzorowaniem i kontrolą ale nie może być, w żadnym fragmencie, z nimi utożsamione. Sądzimy, iż podejście do doradztwa powinno być nieco inne, ukierunkowane raczej bezpośrednio na proces pomocy przywódcy w osiągnięciu sukcesu przez podwładnych. Być może podkreślić należy również kwestie jak być doradcą przełożonego?

Wielce ciekawe, aczkolwiek również kontrowersyjne, jest podejście autorów amerykańskiego podręcznika do umiejętności koncepcyjnych. Wyróżniono w nich cztery kategorie:

- podejście krytyczne;
- myślenie kreatywne;
- motywacje etyczne;
- myślenie refleksyjne.

PODEJŚCIE KRYTYCZNE jest tu rozumiane w sensie pozytywnym. Polega bowiem na dogłębnym poznaniu i rozwiązywaniu problemów. Jest to swoista zdolność rozumienia sytuacji, poszukiwania przyczyn i wnioskowania. W polskim ujęciu można tu mówić o postawie krytycznej, odróżniając ją od krytykanctwa polegającego na nieprzerwanym szukaniu błędów i bezrefleksyjnym ich omawianiu.

MYŚLENIE KREATYWNE przekonująco utożsamia się z działaniem twórczym. Kreatywność, co słusznie podkreślają autorzy, niezbędna jest w rozwiązywaniu nowych, dotychczas niespotykanych problemów. Zgodzić się należy również z koniecznością podkreślenia zasadniczych wyznaczników kreatywności, do których zalicza się: wyobraźnię, intuicję, doświadczenie oraz wiedzę. Sądzimy również, iż należałoby szerzej zastanowić się nad

kwestią wszechstronności wiedzy i unikaniu schematyzmu wynikającego z rutyny, rozróżniając jednoznacznie doświadczenie od rutyny.

Szerszej refleksji, jak się wydaje, wymaga kwestia wyodrębnienia **MOTYWACJI ETYCZNYCH.** Już sama formuła – motywacje etyczne, może budzić poważne kontrowersje. Ujęcie postaw, a z tym wiążą się wartości (wartości etyczne), w powiązaniu z motywacjami nie wydaje się zabiegiem zbyt szczęśliwym. Analiza treści punktów 4–24 do 4–40 wskazuje raczej na konieczność wyodrębnienia rozdziału dotyczącego dylematów moralnych przywódcy ze szczególnym uwzględnieniem problemów walki zbrojnej. Chodzi mianowicie o kierowanie się właściwymi wartościami w procesie dowodzenia. To co nazywa się podejściem etycznym jest, w naszym przekonaniu powiązane właśnie z wartościami, które same w sobie stanowią odrębną od motywacji kategorię. W takim aspekcie podany w p. 4–3- algorytm tzw. podejścia etycznego jest raczej typową procedurą dowodzenia nie zaś oddziaływań motywacyjnych.

Nie pozbawione uzasadnień jest wyodrębnienie w umiejętnościach koncepcyjnych **MYŚLENIA REFLEKSYJNEGO.** Ujmuje się je jako zdolność do przyjęcia informacji, jej oceny i wykorzystania do oceny zjawisk (dlaczego sprawy rozwiązano dobrze i źle). Podkreśla się, i to jest chyba niepodważalne, iż każdy przywódca musi mieć czas na refleksję o swoim działaniu. Dlatego też, i to jest konieczne, należy wyeksponować konieczność otwarcia każdego przywódcy na ocenę swojego postępowania, na krytykę ze strony kolegów i przełożonych. Przywódca powinien słuchać i wykorzystywać do refleksji nad rzeczywistością wszelkich zasłyszanych opinii także opinii podwładnych.

Kolejną grupę umiejętności przywódcy bezpośredniego stanowią **UMIEJĘTNOŚCI TECHNICZNE**. Ujmuje się je w dwóch podstawowych kategoriach, które stanowią: ZNAJOMOŚĆ SPRZĘTU I POSŁUGIWANIE SIĘ SPRZĘTEM. Zaznaczyć należy, iż umiejętność ta jest niezwykle ważna na tym szczeblu dowodzenia. Często bowiem nawet oficerowie młodzi muszą przejmować funkcje instruktorskie. Powinni oni – co autorzy podręcznika

podkreślają – być ekspertami dla swoich podwładnych. Znajomość sprzętu, broni i systemów uzbrojenia będącego na wyposażeniu struktury, którą kieruje określony dowódca jest mu potrzebna nie tylko ze względu na konieczność właściwego stosowania go w walce ale również ze względu na obowiązek nauczenia posługiwania się nim przez podległych żołnierzy.

Powiązane z umiejętnościami technicznymi są UMIEJĘTNOŚCI TAKTYCZNE. O ile jednak te pierwsze są ujęte, w naszym przekonaniu, poprawnie i dostatecznie uzasadnione, o tyle podejście do tej drugiej grupy wydaje się kontrowersyjne, i mało precyzyjne. Podstawowymi wyznacznikami tych umiejętności autorzy amerykańscy uczynili doktrynę i rzemiosło wojskowe.

W DOKTRYNIE taktykę ujęto jako sztukę i naukę. Tę drugą (naukę) ujmuje się, chyba słusznie, w aspekcie dydaktycznym. Chodzi zatem o naukę (nauczenie) wykorzystania dostępnych (posiadanych) środków do wygrania potyczek i bojów. Są to, w ujęciu podręcznika, zdolności, technika walki i procedury. Sztuka walki zaś obejmuje twórcze i elastyczne działanie (podejmowanie decyzji) w celu wykonania zadania. Sądzimy, że w tej materii konieczne będą bardziej szczegółowe wyjaśnienia i precyzyjne określenia. Kwestia ta dotyczy również kategorii RZEMIOSŁO WOJSKOWE. Sądzimy, iż rzemiosło ma inny zakres dla strzelca i inny dla przywódcy. Prawdą jednak jest, iż przywódca bezpośredni musi znać rzemiosło wojskowe od podstaw albowiem to pozwala mu na tworzenie zgranych zespołów.

Reasumując zauważamy, że rozdział dotyczący umiejętności przywództwa bezpośredniego wymaga szczegółowych uzasadnień i jednoznacznych opisów. Wydaje się, że konieczne jest tu perfekcyjny wykaz i identyfikacja umiejętności oraz zbiór wskazówek postępowania.

TEKST TŁUMACZENIA
ROZDZIAŁU 4 FM 22–100

CZĘŚĆ DRUGA

Przywództwo bezpośrednie

Pierwsze trzy rozdziały podręcznika przedstawiają niezmienne wartości przywództwa. Skupiają się one głównie na tym kim musi BYĆ przywódca. Część druga bada co bezpośredni przywódca musi UMIEĆ i co ROBIĆ. Zapamiętaj różnice między umiejętnością a znaniem czegoś oraz działaniem a robieniem czegokolwiek. Powodem tego rozróżnienia jest ciągłe przypominanie: wiedza to nie wszystko. Nie możesz być przywódcą dopóki nie zastosujesz wiedzy w praktyce i dopóki nie będziesz działał i robił tego co musisz.

Przywódcy wojskowi bazują na dziedzictwie, wartościach i tradycjach armii. Uosabiają oni etos wojownika, wartość ciągłego kształcenia oraz demonstrują zdolności do kierowania i szkolenia swoich podwładnych. Wojskowi przywódcy dowodzą dając przykład, szkolą wykorzystując swoje doświadczenie oraz utrzymują i wymuszają określone standardy. Robią to dbając jednocześnie o swoich ludzi i przystosowując się do zmieniającego się świata. W rozdziałach 4 i 5 problematyka ta będzie rozpatrywana szczegółowo.

Etos wojownika oznacza wolę odniesienia zwycięstwa z honorem. Wbrew przeciwnikowi i trudnym warunkom wykonujesz swoje zadanie. Swój charakter – kim JESTEŚ, co UMIESZ i co ROBISZ – wykazujesz w sytuacji, kiedy ty i twoi ludzie stawiają czoła trudnemu zadaniu i wytrwają. Etos wojownika odnosi się do wszystkich żołnierzy i pracowników cywilnych wojska i to nie tylko tych, którzy są w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem. Jest to wola sprostania wymaganiom wynikającym z zadania bez względu na koszty.

Permanentne kształcenie wymaga poświęcenia w dążeniu do doskonalenia swoich technicznych i taktycznych umiejętności poprzez studiowanie i ćwiczenie. Obejmuje ono również zdobywanie wiedzy o otaczającym cię świecie – nowych technologiach, kulturze innych narodów, orientowanie się w bieżącej sytuacji w kraju i za granicą. Wszystko to wpływa na twoją pracę jako lidera.

Permanentne kształcenie oznacza także świadome rozwijanie swojego charakteru poprzez studiowanie i krytyczne podejście do własnych osiągnięć. Oznacza to rozważenie wartości obowiązujących w wojsku i rozwijanie atrybutów przywódcy. Szeroka wiedza i silny charakter leżą u podstaw właściwych decyzji w trudnych sytuacjach. Staraj się nauczyć tak dużo o swojej pracy, swoich ludziach i o sobie samym ile tylko możesz. W ten sposób będziesz przygotowany gdy nadejdzie czas na trudne decyzje. Będziesz wtedy przywódcą z charakterem, posiadającym niezbędne umiejętności i robiącym właściwe rzeczy.

Przywódcy wojskowi szkolą i kierują ludźmi. Częścią tej odpowiedzialności jest utrzymanie i wprowadzenie w życie standardów. Twoi podwładni oczekują żebyś pokazał im co oznacza określony standard i szkolił ich, w sposób umożliwiający jego osiągnięcie. Oczekują również żebyś dowodził nimi dając przykład. Jako przywódca wojskowy jesteś dodatkowo zobligowany do opiekowania się swoimi ludźmi. Możesz być zmuszony do nakazania im robienia rzeczy, które wydają się niemożliwe do wykonania. Możesz być również zmuszony nakazać im robić rzeczy wymagające nadzwyczajnego poświęcenia w celu wykonania zadania. Jeżeli wyszkolisz swoich ludzi na odpowiednim poziomie, wyrobisz w nich etos wojownika i będziesz ciągle dbał o ich interesy, to będą oni przygotowani do wykonania zadania o każdej porze i w każdym miejscu.

ROZDZIAŁ 4

Umiejętności przywództwa bezpośredniego

4-1. Bezpośrednie przywództwo w wojsku obejmuje ogromny zakres funkcji we wszystkich miejscach i we wszystkich warunkach. Nawet w momencie, w którym czytasz tę stronę, ktoś znajduje się w polu w niskiej temperaturze, a ktoś inny w ciepłym miejscu. Są osoby biorące udział w ćwiczeniach i inne siedzące w domu. Gdzieś w parku wozów bojowych słychać szum silników, a w sali operacyjnej trwa zabieg. Gdzieś w innym miejscu podoficer dyżurny dokonuje przeglądu, a dowódca warty dokonuje zmiany. W tych wszystkich miejscach, bez względu na warunki lub zadanie, przywódcy bezpośredni działają według tych samych zasad, wykorzystując te same umiejętności i prowadząc takie same działania.

4-2. W tym rozdziale przedstawiono umiejętności, które przywódca bezpośredni musi posiadać i rozwijać. Określa co bezpośredni przywódcy muszą wiedzieć żeby BYĆ, UMIEĆ i ROBIĆ. Umiejętności te są podzielone na cztery grupy przedstawione w rozdziale 1: interpersonalne, koncepcyjne, techniczne i taktyczne.

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE

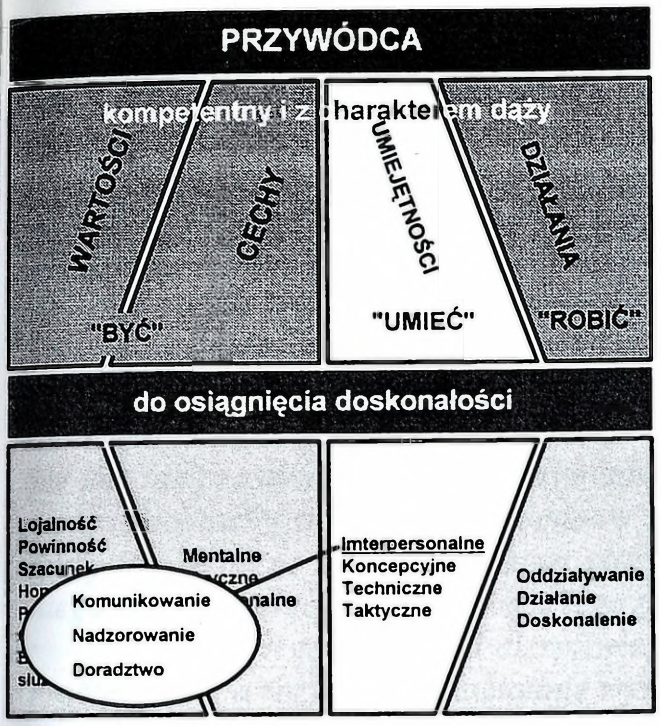
4-3. Cywilny kierownik wściekał się bo nie mógł zebrać materiałów niezbędnych do opracowania projektu. Kierownik działu wziął go na bok i powiedział:
„Niepokoisz się o rzeczy. Rzeczy nie są ważne, rzeczy są lub może ich nie być. Martw się o ludzi, którzy otrzymali to zadanie do wykonania".

4-4. Ponieważ przywództwo dotyczy ludzi nie jest zatem niespodzianką znalezienie umiejętności interpersonalnych, przy niektórych nazywanych „umiejętnościami ludzkimi", na samym początku listy dotyczącej co przywódca wojskowy musi UMIEĆ. Rysunek 4.1 identyfikuje umiejętności interpersonalne przywódcy bezpośredniego. Te wszystkie umiejętności – komunikowanie, tworzenie zespołu, kierowanie i doradztwo – wymagają porozumiewania się. Są one ściśle powiązane i trudno użyć jednej z nich bez korzystania z pozostałych.

KOMUNIKOWANIE

4-5. Przywództwo to nakłanianie ludzi do zrobienia tego co chcesz żeby zrobili. Oznacza to, że komunikowanie – przekazywanie informacji w sposób zrozumiały jest ważną umiejętnością. Jeżeli ludzie nie mogą cię zrozumieć, to w jaki sposób powiesz im czego od nich oczekujesz? Inne umiejętności interpersonalne – kierowanie, tworzenie zespołu i doradztwo – także zależą od twoich zdolności komunikowania.

4-6. Jeżeli poświęcisz chwilę na przemyślenie całego szkolenia jakie otrzymałeś pod tytułem „komunikowanie", to stwierdzisz, iż mieści się ono w czterech kategoriach: mówienie, czytanie, pisanie i słuchanie. Najwcześniej rozpocząłeś mówić. Wiele dzieci używa słów mając około roku. Wielki nacisk na czytanie i pisanie rozpoczyna się w szkole a nawet wcześniej. A ile razy byłeś uczony: jak słuchać? Z czterech form komunikowania się, słuchanie jest tą formą, którą większość ludzi otrzymuje w najmniejszym zakresie w trakcie formalnego szkolenia. Dla przywódcy wojskowego jest ona jednak tak samo ważna jak i pozostałe. Często występuje jako pierwsza umiejętność ponieważ najpierw musisz słuchać i zrozumieć zanim zdecydujesz co powiedzieć.



Rys. 4.1. Umiejętności interpersonalne przywódcy bezpośredniego

Jedno i dwustronne komunikowanie

4-7. Występują dwie formy jednostronnego komunikowania nie będące zwykle najlepszym sposobem wymiany informacji: patrzenie i słuchanie. Główną różnicą między jedno a dwustronnym komunikowaniem jest to, iż jednostronne komunikowanie – słuchanie lub oglądanie czegoś w telewizji, czytanie ze slajdów lub nawet oglądanie pokazu ćwiczeń – nie może dostarczyć pełnego obrazu. Możesz mieć pytania na które nie uzyskałeś odpowiedzi, a nawet odejść z błędnym wyobrażeniem tego co się wydarzyło. Dlatego dwustronna komunikacja jest preferowana w sytuacji gdy pozwalają na to czas i środki.

Aktywne słuchanie

4-8. Ważną formą komunikowania dwustronnego jest słuchanie aktywne. W trakcie aktywnego słuchania wysyłasz sygnał, który mówi lektorowi: Uważam na to co mówisz. Kiwnij głową za każdym razem w chwili, w której chcesz powiedzieć: Tak, rozumiem. Gdy zgadzasz się z mówcą możesz okazjonalnie mruknąć „uh-huh". Patrz mówcy w oczy. Okaż mówcy pełną uwagę. Nie pozwalaj sobie na rozproszenie uwagi patrząc przez okno, sprawdzając swój zegarek, zabawiając się czymś innym na biurku lub próbując robić więcej rzeczy niż jedną w tym samym czasie. Unikaj przeszkadzania mówcy. To są kardynalne grzechy aktywnego słuchania.

4-9. Zdawaj sobie sprawę z barier występujących przy słuchaniu. Nie przygotowuj swoich uwag gdy druga osoba ciągle mówi. Nie rozpraszaj swojej uwagi ze względu na to, że jesteś zły, masz problem z mówcą lub masz wiele innych rzeczy, które musisz przemyśleć. Jeżeli ulegniesz tym pokusom, to stracisz wiele z tego co zostało powiedziane.

Komunikowanie niewerbalne

4-10. W rozmowie twarzą w twarz, nawet w trakcie najprostszej konwersacji, występuje dużo sygnałów nie mających prawie nic wspólnego z wypowiadanymi słowami. Komunikacja niewerbalna obejmuje wszystkie sygnały wysyłane poprzez mimikę twojej twarzy, ton głosu i język ciała. Efektywni przywódcy wiedzą, że komunikacja obejmuje zarówno werbalne jak i niewerbalne wskazówki. Poszukaj ich w poniższym przykładzie.

Stan konta

Młody żołnierz o nazwisku Bell, nowy w jednostce, podszedł do swoje dowódcy drużyny sierż. Adamsa i mówi, „Mam problem i chciałbym o nim porozmawiać". Dowódca drużyny znajduje czas żeby go wysłuchać. Zatrzymując się, patrząc żołnierzowi w oczy i pytając, „O co chodzi?" przesyła wiele sygnałów: Jestem zainteresowany twoim problemem. Jesteś częścią zespołu, a my pomagamy sobie nawzajem. Co mogę zrobić dla ciebie? Wszystkie te sygnały wzmacniają wartości wojska.

Szeregowy Bell widzi, że dowódca wyraża zainteresowanie jego problemem i kontynuuje: „Po raz pierwszy otrzymałem wydruk ze stanem konta. Pozostało mi dużo czeków, a z wydruku wynika, że z moim kontem nie jest dobrze".

Sierżant Adams spotkał się już z podobną sytuacją poprzednio. Szeregowy Bell sądzi, że czeki to to samo co pieniądze i nie wie, że w banku powinien mieć na koncie pieniądze pokrywające wydatki dokonane za pomocą czeków. Sierżant nie powiedział nic co mogłoby dać do zrozumienia szeregowemu Bellowi, że jego problem nie jest niczym innym jak najważniejszym problemem na świecie, a on sam jest nikim innym jak najważniejszym żołnierzem świata. Sierżant Adams pamiętał czasy gdy on był młodym żołnierzem i jak wtedy wiele rzeczy było dla niego nowych i trudnych. Problem, który dla doświadczonej osoby wydaje się być prosty nie jest tak prosty dla osoby niedoświadczonej. Chociaż problem tego żołnierza mógł wydawać się zabawny sierżant nie wyśmiewa się z podwładnego. Sierżant Adams wiedząc, że sygnały niewerbalne są ważne, tonem głosu i mimiką nie dał poznać podwładnemu, że jest z niego niezadowolony lub lekceważy jego problem.

Zamiast tego wysłuchał cierpliwie tłumaczenia szeregowego Bella i powiedział, że ten problem można rozwiązać i dokładnie wytłumaczył jak to zrobić. Co więcej, sprawdził później czy żołnierz wyjaśnił wszystkie problemy z bankiem.

Kilka miesięcy później nowo mianowany starszy szeregowy Bell zdał sobie sprawę, że dla kogoś tak doświadczonego jak sierż. Adams jego problem musiał być śmieszny. Ale Bell będzie zawsze pamiętał przykład jaki dał sierż. Adams. Przyszli przywódcy są zawsze niedoświadczeni na początku i odzwierciedlają postawy swoich ostatnich liderów. Przez ten prosty przykład wysłuchania i komunikowania, sierż. Adams zdobył lojalność szeregowego Bella. Następnym razem, gdy do jednostki przybędzie nowa grupa żołnierzy, doświadczony starszy szeregowy Bell powie do nich: „Tak, z moim doświadczeniem muszę powiedzieć, że jesteście w jednej z najlepszych jednostek w wojsku, a sierż. Adams jest najlepszym przywódcą zespołu. Dlaczego? Pamiętam czas gdy...".

4-11. Sierżant Adams realizował tzw. doradztwo w okresie kryzysu, to jest działanie, które zostało przedstawione w załączniku C. Spójrzmy na umiejętności komunikowania w przedstawionym przykładzie. Sierżant Adams słuchał aktywnie i kontrolował swoje niewerbalne komunikowanie. Wysłuchał z uwagą szeregowego Bella i nie wykazał braku zainteresowania. Zdolności sierżanta Adamsa w tym zakresie pokazują atrybuty umysłu - samodyscypliny oraz atrybuty emocjonalne - samokontroli o których czytałeś w rozdziale 2. Przywódca manifestuje także wrażliwość na odczucia, myśli i doświadczenie innych osób. Jest to ważna cecha doradcy.

NADZOROWANIE

Jeżeli dowódca drużyny nie sprowadzi, a jego żołnierze nie mają akumulatorów do gogli noktowizyjnych, to obniżył on efektywność całej jednostki.

Dowódca kompanii, Desert Storm

4-12. Przywódcy bezpośredni sprawdzają wiele rzeczy. Dążą do uzyskania równowagi między sprawdzaniem zbyt wiele a sprawdzaniem w niewystarczającym stopniu. Przygotowanie podwładnych do samodzielnego działania jest bardzo ważne. Dlatego przywódcy bezpośredni dają wytyczne lub ogłaszają swój zamiar, a następnie pozwalają swoim podwładnym pracować bez ciągłego zaglądania im przez ramiona. Wykonanie zadania jest również ważne. Dlatego przywódcy sprawdzają wiele rzeczy – szczególnie warunki decydujące o powodzeniu wykonaniu zadania (poziom paliwa), szczegóły o których żołnierze mogą zapomnieć (zapasowe akumulatory do gogli noktowizyjnych) lub zadania do jakich żołnierze są przygotowani na podstawie wcześniejszych do-

świadczeń (przygotowanie nowych wersji meldunków).

4-13. Sprawdzanie minimalizuje możliwość popełnienia błędów lub innych okoliczności, które mogłyby uniemożliwić wykonanie zadania. Sprawdzenie pozwala także przywódcom poznać podwładnych, którzy wykonują dobrze swoje zadania lub dokonać korekcji planów jeżeli zachodzi taka potrzeba. Rozważmy następujący przykład: Sierżant, zastępca dowódcy plutonu, przekazuje dowódcom drużyn uprawnienia do przygotowania swoich drużyn do marszu taktycznego. Sierżant obserwuje ich działania lecz nie interweniuje chyba, że wystąpią błędy lub zaniedbania. Przywódca jest tam po to, żeby odpowiedzieć na pytania lub rozwiązać problemy, które nie leżą w kompetencji dowódców drużyn. Takie nadzorowanie zapewnia, że drużyny są przygotowane do działania zgodnie z obowiązującymi standardami, a dowódcy drużyn widzą, że zastępca dowódcy plutonu dba o nich i ich ludzi.

Incydent z brudną bronią

W czasie służby w Wietnamie, sierżant Jackson został przeniesiony z zastępcy dowódcy plutonu do innego plutonu na stanowisko dowódcy plutonu w tej samej kompanii. Sierżant Jackson szybko poznał standardy obowiązujące w tym plutonie. Nie był z tego w pełni zadowolony. Jednym z problemów był brak troski żołnierzy o właściwe utrzymanie broni. Postawił zadanie: broń będzie czyszczona każdego dnia, każdy dowódca drużyny będzie to sprawdzał każdego dnia, a on każdego dnia będzie sprawdzał wybrany egzemplarz broni. Rozkaz ten został wydany trzy dni przed przesunięciem plutonu na odpoczynek na Morzu Południowo-Chińskim.

Następnego dnia sierżant Jackson sprawdził kilka egzemplarzy broni w każdej drużynie. Wiele egzemplarzy broni ciągle było brudnych. Wezwał wszystkich dowódców drużyn i wyjaśnił im swoją politykę w tym zakresie oraz przyczyny dla których należy ją stosować. W dniu następnym sierżant Jackson ponownie skontrolował stan broni i ponownie znalazł brudną broń. Ocenił, że są dwie przyczyny tego problemu. Pierwsza – dowódcy drużyn nie wykonują swojej pracy. Drugą przyczyną jest działalność dowódców drużyn i ich żołnierzy mająca na celu sprawdzenie go i określenie kto rzeczywiście określa zasady działania w plutonie. Wywnioskował, że nie chcą go zaakceptować jako przywódcy ponieważ był „nowym" w plutonie.

Zrozumiał, że ma poważny problem dyscyplinarny, który będzie musiał rozwiązać. Wezwał ponownie dowódców drużyn i jeszcze raz wyjaśnił im swoje stanowisko w tej sprawie. Na zakończenie powiedział: „Jutro, zanim wyjedziemy na odpoczynek, sprawdzę ponownie broń. Nie wyjedziemy dopóki każdy egzemplarz broni w plutonie nie spełni wymaganych standardów".

Następnego ranka sierżant Jackson skontrolował broń i stwierdził, że większość broni w każdej drużynie była ciągle brudna. Zebrał dowódców drużyn i zdecydowanym głosem powiedział im, że o 13.00 przeprowadzi formalną inspekcję mimo, iż o tej godzinie pluton miał określony czas załadowania do helikopterów, żeby odlecieć do rejonu odpoczynku. Jeżeli każdy egzemplarz broni nie będzie czysty, to przeprowadzi kolejną kontrolę i będzie kontynuował dotąd, dopóki cała broń nie będzie czysta.

O 13.00 pluton, zły na nowego przywódcę, że zabiera im czas z ciężko zapracowanego odpoczynku stanął na zbiórce. Żołnierzom trudno było w to uwierzyć, ale działanie sierżanta zaczynało przynosić efekty. Ten przywódca wiedział co mówi. Tym razem cała broń odpowiadała określonym przez niego standardom.

DORADZTWO

Nic nigdy nie zastąpi jednej osoby patrzącej w oczy innej osobie i mówiącej żołnierzowi o jego mocnych i słabych stronach. Doradztwo wykreśla ścieżkę do sukcesu i odciąga żołnierzy od poruszania się w złym kierunku.

Sierżant Randolph S. Hollingsworth

4-14. Doradztwo jest ukierunkowanym na podwładnych porozumieniem się tworzącym ogólny plan działań niezbędnych podwładnym do osiągnięcia celów indywidualnych lub organizacji. Efektywne doradztwo wymaga czasu, cierpliwości i praktyki. Tak jak we wszystkim co robisz musisz także doskonalić swoje umiejętności jako doradca. Poszukuj potwierdzenia efektywności swojego działania, studiuj różne techniki doradztwa oraz rób wszystko dla ich ulepszenia. (Załącznik C zawiera techniki doradztwa).

4-15. Właściwe doradztwo prowadzi do opracowania planu działania, który podwładny może użyć jako bazy do doskonalenia. Obie strony, doradca i osoba której doradza, wspólnie opracowują plan działania. Przywódca upewnia się czy podwładny rozumie plan i utożsamia się z nim. Nawet najlepszy plan działania nie będzie realizowany dobrze jeżeli podwładny nie rozumie go, nie działa zgodnie z nim i w niego nie wierzy. Z chwilą gdy plan został uzgodniony, przywódca musi nadzorować jego realizację dla zagwarantowania iż podwładni działają w przyjętych ramach.

4-16. Takie wartości jak lojalność, poświęcenie się służbie wymagają żebyś doradzał swoim podwładnym. Honor, uczciwość i odwaga osobista wymagają od ciebie przekazania bezpośrednio podwładnym oceny ich działania. Natomiast szacunek dla podwładnych wymaga żebyś ocenę ich działania przekazał w sposób dla nich zrozumiały. Te wartości, uznawane w wojsku wymagają abyś stał się biegłym doradcą. Efektywne doradztwo pomaga twoim podwładnym rozwijać ich osobowość i profesjonalizm.

4-17. Jednym z najważniejszych obowiązków przywódców bezpośrednich, organizacyjnych i strategicznych jest doskonalenie podwładnych. Doradztwo odgrywa dużą rolę w rozwijaniu kompetentnych i pewnych siebie przyszłych liderów. Jest ono ważną umiejętnością interpersonalną.

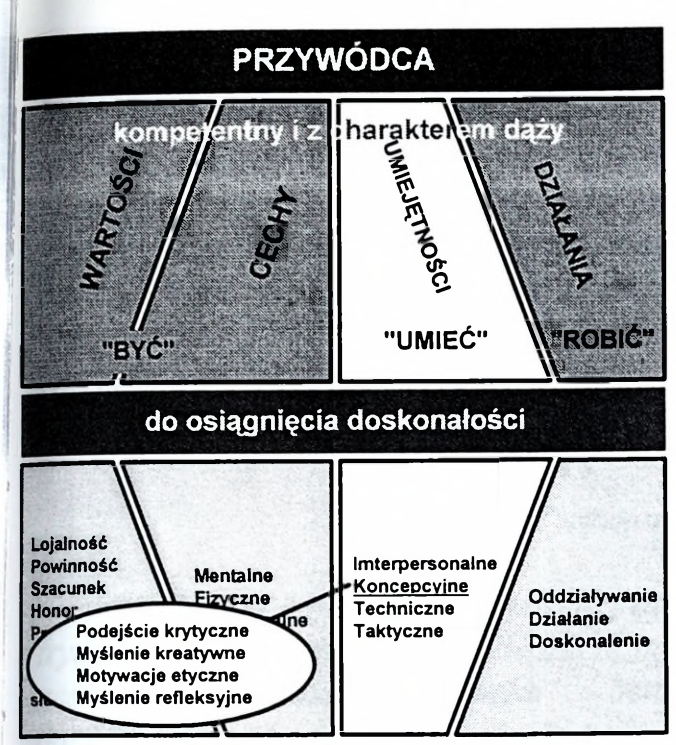
UMIEJĘTNOŚCI KONCEPCYJNE

4-18. Umiejętności koncepcyjne obejmują kwalifikacje w przedstawianiu pomysłów, myśli i koncepcji. Wykaz umiejętności koncepcyjnych przywódcy bezpośredniego przedstawiono na rysunku 4.2.

PODEJŚCIE KRYTYCZNE

4-19. Podejście krytyczne pozwala ci myśleć o problemie. Jest kluczem do zrozumienia sytuacji, znalezienia przyczyn, wyciągania słusznych wniosków, dokonywania dobrych ocen i uczenia się na doświadczeniach – w skrócie: do rozwiązywania problemów. Podejście krytyczne jest ważnym elementem efektywnego doradztwa i stanowi podstawę podejścia etycznego jako kolejnej umiejętności koncepcyjnej. Stanowi ono także główny aspekt procesu podejmowania decyzji, przedstawionej w rozdziale 5.

4-20. Słowo „krytyczny" nie oznacza tutaj szukania błędu i nie ma absolutnie znaczenia negatywnego. Oznacza odrzucenie zewnętrznej powłoki problemu i dogłębne jego przemyślenie. Oznacza to spojrzenie na problem z wielu punktów widzenia zamiast zadowolenia się pierwszym rozwiązaniem jakie nasunęło się na myśl. Jest to zdolność niezbędna przywódcom wojskowym ponieważ wiele wyborów i decyzji jakie podejmują jest wielce złożona i nie ma dla nich łatwych rozwiązań.



Rys. 4-2. Umiejętności koncepcyjne przywódcy bezpośredniego

4-21. Czasami w trakcie twojego kształcenia spotkałeś się z testami wyboru, jednym, który wymagał od ciebie *„wybierz odpowiedź a, b, c lub d"* lub *„wybierz jedną odpowiedź z kolumny a i dwie odpowiedzi z kolumny b"*. Twoja praca jako przywódcy wojskowego byłaby znacznie łatwiejsza gdyby problemy z którymi się spotkasz mogły być przedstawione w taki sposób. Jednak przywództwo jest znacznie bardziej złożone. Czasami określenie faktycznego problemu stanowi coś na kształt pokonania wysokiego płotka, a innym razem będziesz musiał go szukać rozpraszając uwagę na wiele problemów żeby znaleźć rzeczywistą trudność. W niektórych sytuacjach będziesz wiedział jaki jest problem ale nie będziesz miał żadnego tropu jakie może być rozwiązanie. Innym razem możesz znaleźć dwie lub trzy odpowiedzi, które są zupełnie dobre.

Znalezienie rzeczywistego problemu

Pomocnik dowódcy plutonu nakazał dowódcom drużyn prowadzenie comiesięcznych narad ze swoimi żołnierzami oraz sporządzić z tego pisemną notatkę. Trzy miesiące później odkrył, że notatki są niekompletne, a w wielu przypadkach w ogóle nie zostały sporządzone. Pierwszym odruchem sierżanta było wyrzucenie dowódców drużyn za ignorowanie jego poleceń. Ponieważ był autorem aneksu o doradztwie umieszczonym w standardowych procedurach plutonu, mógł się na to odwołać następnym razem zaznaczając, że dowódcy drużyn zaniedbali przestrzeganie obowiązujących instrukcji. Jednak sierżant wiedział, że byłaby to nieprzemyślana reakcja.

Zamiast więc wyładowywać swoją złość, przywódca przeprowadził małe dochodzenie i odkrył, że dwóch dowódców drużyn nigdy nie było szkolonych w zakresie opracowywania formalnych, pisemnych meldunków z zakresu doradztwa. Trzeci dowódca drużyny nie miał żadnego pojęcia o tym dlaczego doradztwo jest ważne. Tak więc, to co wyglądało na problem dyscyplinarny – dowódcy drużyn nie przestrzegają instrukcji – okazało się niedoskonałością szkolenia. Poprzez szersze spojrzenie i sprawdzenie, pomocnik dowódcy plutonu był zdolny do określenia rzeczywistego problemu: dowódcy drużyn nie byli szkoleni w zakresie doradztwa. Następnym krokiem powinno być rozpoczęcie szkolenia i motywowania podwładnych do wykonywania tych zadań.

MYŚLENIE KREATYWNE

4-22. Czasami spotykasz się z problemem z którym nigdy wcześniej się nie spotkałeś lub z problemem już ci znanym ale wymagającym nowego rozwiązania. W takiej sytuacji musisz uruchomić wyobraźnię i odejść od starych rozwiązań. Przywódcy wojskowi zapobiegają samozadowoleniu znajdując sposoby na skonfrontowanie podwładnych z nowymi ideami i podejściem do rozwiązywania problemów. W takich przypadkach polegaj na swojej intuicji, doświadczeniach i wiedzy. Poproś o wkład swoich podwładnych. Wzmacniaj budowanie zespołu poprzez uczynienie

każdego odpowiedzialnym za wykonanie trudnego zadania.

4-23. Myślenie twórcze nie jest niczym tajemniczym ani czymś obcym. Nie jest zarezerwowane tylko dla oficerów starszych. Myślenie twórcze jest cechą wszystkich przywódców. Wykorzystujesz je codziennie rozwiązując drobne problemy. Dla przykładu, jednostka przerzucona z miejsca stałego pobytu w obszar operacji pokojowej może spotkać się z ograniczeniami w zakresie przyrządów gimnastycznych i brakiem miejsca do biegania. Jej przywódcy muszą wymyślić nowe sposoby na utrzymanie ich żołnierzy w kondycji fizycznej. Może to obejmować sporty i gry włączając w to miejscowe, narodowe gry.

Wyrywanie smoczych zębów

Gdy pod koniec drugiej wojny światowej amerykańskie wojska podeszły do linii Zygfryda, na pograniczu Niemiec i Francji, natarcie wojsk pancernych zostało spowolnione przez gęsto rozmieszczone „zęby smoka" – betonowe przeszkody, które wyglądały jak duże stożki. Saperzy przewidywali, że usunięcie tych głęboko wkopanych przeszkód może potrwać wiele dni i będzie wymagać zużycia ton materiału wybuchowego. Jeden z podoficerów zasugerował użycie buldożerów do zasypania tych stożków ziemią tworząc w ten sposób rampę pozwalającą czołgom pokonać te przeszkody. Jest to jeden z wielu przykładów twórczego myślenia amerykańskich żołnierzy, którzy wnieśli swój wkład do zwycięstwa w Europie.

MOTYWACJE ETYCZNE

4-24. Etyczni przywódcy robią cały czas właściwe rzeczy i z właściwych powodów nawet gdy nikt nie patrzy na nich. Ale określenie co jest „właściwą" rzeczą jest często, łagodnie mówiąc, najtrudniejszym zadaniem. Żeby wypełniać swoje obowiązki, zachować uczciwość i być szanowanym musisz być zdolny rozumować etycznie.

4-25. Okazjonalnie, kiedy jest mało czasu lub nie ma go w ogóle, będziesz musiał podejmować szybkie decyzje oparte na twoim doświadczeniu i intuicji o tym, co czujesz, że jest właściwe. Dla przywódców wojskowych takie decyzje są wspierane przez wartości uznawane w wojsku (przedstawione w rozdziale 2), zwyczaje i atmosferę panującą w organizacji (przedstawione w rozdziale 3). Te wspólne wartości służą następnie jako podstawa do przekonana całego zespołu do decyzji przywódcy. Mimo, że może to być wygodne, to jednak nie powinieneś podejmować wszystkich decyzji bazując tylko na intuicji.

4-26. Gdy dysponujesz czasem na rozważenie rozwiązań alternatywnych, proś o radę, rozważ dokładnie wszystkie uwarunkowania i wtedy możesz podjąć przemyślaną decyzję. W pierwszej kolejności określ co jest zgodne z prawem i regulaminami. W obszarach wymagających interpretacji stosuj się do odpowiednich wartości obowiązujących w wojsku. W ramach tych granic określ najlepsze z możliwych rozwiązanie, wśród wielu prawdopodobnych, podejmij swoją decyzję i działaj zgodnie z nią.

4-27. Rozróżnienie między decyzją nagłą a przemyślaną jest bardzo ważne. W wielu decyzjach musisz myśleć krytycznie ponieważ twoja intuicja – stwarzająca wrażenie słusznej – może prowadzić do złej odpowiedzi. Ma to szczególne znaczenie w walce, gdzie intuicyjne zachowanie nie zawsze będzie właściwe.

4-28. Z moralnego punktu widzenia, zastosowanie siły sięga do źródła etyki wojskowej. Historyk wojskowy, a jednocześnie generał S.L.A. Marshall napisał, że typowy żołnierz przeżywa często dyskomfort w walce ponieważ *„wywodzi się z cywilizacji*

w której agresja połączona z zabijaniem, jest zakazana bądź nieakceptowana". Artysta John Wolfe, żołnierz piechoty w Wietnamie, powiedział pewnego razu, że gdy pierwszy raz skierował broń przeciwko drugiemu człowiekowi, jakiś „słaby głos" w jego podświadomości zapytał, „Kto ci dał pozwolenie na robienie tego?" Ten „słaby głos" wywodzi się oczywiście z życia spędzonego zgodnie z prawem. W tych niezwykłych okolicznościach określenie „właściwych" rzeczy, które robisz, jest możliwe tylko wtedy gdy zastosujesz zarówno etyczne jak i krytyczne podejście.

4-29. Sposobu właściwego działania w sytuacjach z jakimi się spotkasz może nie być w regulaminach ani w podręcznikach. Nawet najbardziej rozbudowane przepisy nie mogą przewidzieć każdej sytuacji. Są one bowiem opracowane dla działań rutynowych, a nie wyjątkowych. Jednymi z najtrudniejszych zadań z jakimi się spotkasz jako przywódca wojskowy jest określenie, kiedy zasady lub ustalenia zawarte w regulaminach nie są adekwatne do sytuacji w jakiej się znajdujesz. Pamiętasz płk Chamberlain'a na Little Round Top. Regulaminy, które studiował nie zawierały rozwiązań problemów taktycznych z którymi się spotkał. Ani ten, ani inny podręcznik nie zawiera gotowych „przepisów" na rozwiązanie wszystkich etycznych problemów z którymi się spotkasz. Płk Chamberlain wykorzystał ustalenia doktrynalne zawarte w regulaminach. Ty powinieneś wykorzystać wartości obowiązujące w wojsku, swoją wiedzę i doświadczenie w każdej powziętej przez siebie decyzji i być przygotowanym do zaakceptowania konsekwencji swoich działań. Studiowanie, zastanowienie się i etyczne podejście do rozwiązywanych problemów może ci w tym pomóc.

4-30. Podejście etyczne wymaga od ciebie zrobienia następujących kroków:

- zdefiniowanie problemu;
- poznania odpowiednich zasad;
- przygotowania i oceny wariantów działania;
- wybrania wariantu działania reprezentującego w najlepszy sposób wartości armii.

4-31. Kroki te korespondują do etapów podejmowania decyzji w rozdziale 5. Tak więc podejście etyczne nie jest oddzielnym procesem realizowanym tylko wtedy gdy sądzisz, że masz rozwiązać problem etyczny. Powinno to być częścią procesu myślowego jaki prowadzisz podejmując jakąkolwiek decyzję. Twoi podwładni oczekują od ciebie więcej niż tylko podjęcia dobrych taktycznie decyzji. Oni polegają na tobie, że podejmiesz także decyzje dobre etycznie. Powinieneś zawsze rozważyć czynniki etyczne, a w sytuacji gdy jest to niezbędne zastosować wartości uznawane w wojsku do oceny tego co jest dobre.

4-32. Nie każda decyzja stanowi problem etyczny. W rzeczywistości większość decyzji jest etycznie neutralna. Nie oznacza to jednak, że nie musisz myśleć o etycznych konsekwencjach swoich działań. Tylko wtedy będziesz rozwijał sens dobra i zła, cechy charakteryzującej ludzi etycznych i wielkich przywódców, jeżeli będziesz się zastanawiał czy to co ty robisz lub co kazałeś zrobić swoim podwładnym jest wykonywane zgodnie z wartościami obowiązującymi w wojsku. Takie poczucie dobra i zła sygnalizuje ci obecność aspektów etycznych w trakcie podejmowania decyzji.

4-33. Podejście etyczne nie jest nauką lecz sztuką i czasami jest trudno określić najlepsze rozwiązanie. Często najtrudniejsze decyzje to nie wybór między dobrem a złem lecz między odcieniami dobra. Przepisy mogą pozwalać na więcej niż jeden wybór. Może być nawet więcej niż jedna dobra odpowiedź lub może być wystarczająco dużo czasu na prowadzenie długich analiz. W takich sytuacjach musisz polegać na swoich ocenach.

Zdefiniowanie problemu

4-34. Zdefiniowanie problemu jest pierwszym krokiem w trakcie podejmowania każdej decyzji. W sytuacji, gdy sądzisz, że

decyzja może mieć aspekty lub konsekwencje etyczne ważne jest precyzyjne zdefiniowanie problemu. Wiedz co ktoś powiedział i co specjalnego było powiedziane, rozkazane lub zażądane. Nie rozstrzygaj spraw na podstawie informacji z drugiej ręki, wnikaj w szczegóły. Problemy mogą być przedstawione na kilka sposobów. Jest to najtrudniejszy krok w rozwiązaniu każdego problemu. Najtrudniej jest z podejmowaniem decyzji w obliczu potencjalnych konfliktów etycznych. Zbyt często niektórzy ludzie wyciągają szybkie wnioski odnośnie natury problemu i znajdują rozwiązania czegoś co okazuje się być jedynie symptomami.

Znać odpowiednie zasady

4-36. Ten krok jest częścią zbierana danych będącego drugim etapem rozwiązywania problemu. Odrób swoje zadanie domowe. Czasami to co wygląda na problem etyczny wynika z niezrozumienia przepisów lub polityki, frustracji lub przesadnego entuzjazmu. Niekiedy osoba stawiająca zadanie lub określająca wymagania nie sprawdziła obowiązujących przepisów, a wtedy dokładne czytanie może uczynić problem nieaktualnym. Innym razem trudna sytuacja jest wynikiem robienia czegoś właściwego, ale w niewłaściwy sposób. Niektóre przepisy mają także pewien obszar na interpretację, a wtedy problem jest raczej sprawą przyjęcia określonej polityki niż problemem etycznym. Jeżeli rzeczywiście postrzegasz problem etyczny wytłumacz to osobie, która według ciebie jest jego powodem i spróbuj znaleźć lepszy sposób na wykonanie zadania.

Opracowanie i ocena wariantów działania

4-36. Jak tylko poznałeś zasady, opracuj możliwe warianty działania. Podobnie jak to było z poprzednim etapem, robisz to zawsze kiedykolwiek musisz podjąć decyzję. Następnie rozważ te warianty z punktu widzenia wartości uznawanych w wojsku. Przemyśl konsekwencje twoich wariantów działania poprzez zadanie sobie samemu kilku praktycznych pytań: Który z wariantów najlepiej wspiera wartości uznawane w wojsku? Czy któryś z wariantów jest niezgodny z obowiązującymi wartościami? Czy jakiś wariant narusza reguły, zasady lub ustalenia zidentyfikowane w etapie drugim? Który z wariantów najpełniej zabezpiecza interesy wojska i narodu? Ta część będzie wyglądać jak żonglerka, ale po uważnych przemyśleniach etycznych możesz zredukować chaos, określić istotę problemu i wybrać najlepszy wariant – nawet gdy wybór jest najmniejszym złem z grupy niepożądanych opcji.

Wybór wariantu działania najlepiej odpowiadającego uznawanym wartościom w wojsku

4-37. Ostatnim krokiem przy rozwiązywaniu każdego problemu jest podjęcie decyzji i działanie zgodnie z nią. Przywódcom płaci się za podejmowanie decyzji. Twoi przełożeni i podwładni oczekują od ciebie, jako przywódcy wojskowego, podjęcia decyzji, która rozwiąże problemy bez zagrożenia dla wartości wojskowych.

4-38. Armia będąca organizacją bazującą na wartościach wykorzystuje je do stworzenia swoich etycznych ram. Wojskowe wartości stanowią standardy etyczne przestrzegania których oczekuje się od żołnierzy i pracowników cywilnych. Wartości te, wspólnie z etycznym procesem decyzyjnym, ustanawiają kryteria moralne i proces pozwalający ci na podjęcie dobrej etycznie decyzji i prowadzenie śmiałych działań.

4-39. Aspekty etyczne niektórych decyzji są czasem bardziej oczywiste niż innych decyzji. Poniższy przykład zawiera oczywisty problem etyczny. Przesłanie to będzie rzadko tak czytelne, jednak po przeczytaniu tego przykładu skup się na krokach robionych przez sierż. Kirk'a śledząc jak zbliżał się do podjęcia decyzji. Rób tak samo kiedy będziesz chciał zrobić dobrą rzecz.

Test na specjalistę

Sierż. Kirk, który właśnie zdobył odznakę sanitariusza, został wyznaczony instruktorem na dywizyjnym kursie sanitariuszy. Dowódca drużyny sierżanta Kirka, starszy sierżant Michaels przeszedł egzamin na punkcie sanitarnym u sierż. Kirka i nie zaliczył go. Tuż przed wpisaniem wyniku przez sierż. Kirka, st. sierż. Michaels wyprowadził go na zewnątrz i mówi: „Ja muszę zaliczyć ten kurs, żeby być mianowany na kolejny stopień. Możesz mi rzeczywiście w tym pomóc. Jest to sprawa tylko kilku punktów. Wykaż trochę lojalności".

Sierż. Kirk chce pomóc st. sierż. Michels'owi, który jest wspaniałym dowódcą drużyny i jest lojalny w stosunku do swoich podwładnych. St. sierż. Michaels spędził nawet dwie soboty pomagając sierż. Kirk'owi przygotować się do jego egzaminów na podoficera. Gdyby sierż. Kirk chciał ułatwić sobie życie mógłby powiedzieć, że wybór leży między uczciwością a lojalnością. Następnie mógł wybrać lojalność, sfałszować wyniki i wysłać wszystkich do domu, zadowolonych z zaliczonego kursu. Jego życie jako podwładnego st. sierż. Michaels'a byłoby pewnie także znacznie łatwiejsze.

Jednakże sierż. Kirk nie mógł nie zdefiniować tego problemu poprawnie. (Pamiętaj, że zdefiniowanie problemu jest często najtrudniejszym krokiem w podejściu etycznym). Sierż. Kirk wiedział, że wybór nie leży między lojalnością a uczciwością. Lojalność nie wymaga, żeby kłamać. W rzeczywistości, kłamiąc byłby nielojalny w stosunku do armii i do żołnierzy którzy sprostali wymaganiom. Sfałszowanie wyników byłoby także naruszeniem zaufania jakim obdarzyło go wojsko gdy został mianowany podoficerem i instruktorem.

Sierżant Kirk wiedział, że lojalność w stosunku do armii i korpusu podoficerów jest na pierwszym miejscu, a dając dodatkowe punkty dowódcy drużyny umożliwiające mu zaliczenie kursu postąpiłby nieuczciwie. Sierż. Kirk wiedział, że byłoby źle stchórzyć w obliczu etycznego wyboru, tak samo jak by było źle być tchórzem w walce. I jakby tego było mało, kiedy sierż. Kirk wyobraził sobie ten incydent opisany w prasie następnego ranka – Podoficer obdarzony zaufaniem kłamie, żeby pomóc dowódcy – wiedział co musi zrobić.

4-40. Gdy sierż. Kirk nie zmieni swego zdania i zrobi właściwą rzecz, może to chwilowo być dla niego bolesne ale korzystne dla całego wojska. Gdyby dokonał złego wyboru osłabiłby armię. To czy wojsko żyje zgodnie, bądź nie, z uznanymi wartościami nie zależy tylko od generałów i pułkowników. Zależy to od tysięcy sierżantów Kirk'ów, przywódców wojskowych, którzy muszą wykonywać trudną pracę, kiedy nikt nie patrzy i kiedy rzecz do zrobienia jest złą rzeczą do zrobienia.

MYŚLENIE REFLEKSYJNE

4-41. Rozwój przywódcy nie następuje w próżni. Wszyscy przywódcy muszą być otwarci na ocenę swojego postępowania z różnych punktów widzenia – przełożonych, równych rangą i podwładnych. Otwarcie na ocenę jest tylko częścią równania. Jako przywódca musisz także słuchać i wykorzystać zasłyszane opinie: musisz być zdolny do refleksji. Myślenie refleksyjne oznacza zdolność do przyjęcia informacji, jej oceny i wykorzystania do wytłumaczenia dlaczego sprawy szły dobrze bądź nie. Możesz zatem wykorzystać rezultaty takiego podejścia do poprawy przyszłych zachowań. Dobrzy przywódcy zawsze dążą do stania się lepszymi przywódcami. Oznacza to, że potrzebujesz ciągłej oceny swoich słabych i mocnych stron i zastanowienia się nad tym co możesz zrobić dla utrzymania mocnych i poprawienia swoich słabych stron. Żeby stać się lepszym przywódcą musisz wykazać wolę do zmian.

4-42. Z przyczyn przedstawionych w pełni w rozdziale 5, wojsko często nagradza działanie – trzeci element BYĆ, UMIEĆ, ROBIĆ. Wszyscy przywódcy wojskowi są zajęci zajmując się tym co wynika z zakresu ich odpowiedzialności oraz wkładają dużo energii w wykonanie zadań. Ale jak

często poświęcają czas na ZATRZYMANIE się i PRZEMYŚLENIE tego co robią? Jak często widzisz tabliczkę na drzwiach przywódcy: Nie przeszkadzać – rozmyślam? Niezbyt często. Dobrzy przywódcy potrzebują czasu na przemyślenia. Zaplanuj to i zacznij rzeczywiście ćwiczyć swoje możliwości do wysłuchania ocen. Następnie przemyśl to i wykorzystaj do doskonalenia się. Nie ma nic złego w popełnianiu błędów, ale jest bardzo źle jeżeli nie uczysz się na tych błędach i popełniasz je ponownie. Przemyślenie tego jest środkiem na zapobieżenie temu.

UMIEJĘTNOŚCI TECHNICZNE

Pierwszą rzeczą jaką podoficerowie musieli zrobić było określenie tych, którzy nie byli obeznani ze swoją bronią i którzy nie mieli prawidłowo sprawdzonych masek ochronnych – po prostu wszystkie podstawowe, drobne rzeczy. Te rzeczy musiały być określone rzeczywiście szybko.

Sierżant, Desert Storm

ZNAĆ SPRZĘT

4-43. Umiejętności techniczne to umiejętność wykorzystania – sprzętu, broni, systemów uzbrojenia – wszystkiego począwszy od wyciągarki samochodowej do komputera. Przywódcy bezpośredni muszą znać swój sprzęt i umieć się nim posługiwać. Na rysunku 4.3. pokazano umiejętności techniczne przywódców bezpośrednich. Podręczniki techniczne, instrukcje i inne publikacje niezbędne do efektywnego postępowania wyjaśniają dokładniej te specyficzne umiejętności.

4-44. Przywódcy bezpośredni znajdują się bliżej swojego sprzętu niż przywódcy organizacyjni i strategiczni. Potrzebują zatem wiedzieć jak ten sprzęt działa i jak go wykorzystać. Przywódcy bezpośredni są dodatkowo ekspertami, których się wzywa do rozwiązania problemów ze sprzętem czyli tymi, którzy wiedzą jak usprawnić jego działanie, jak go wykorzystać, jak go doprowadzić do porządku – a nawet jak go udoskonalić. Sierżanci, chorążowie i oficerowie młodsi są technicznymi ekspertami i najlepszymi nauczycielami w wojsku. Podwładni oczekują od bezpośrednich przywódców znajomości sprzętu oraz, że będą oni ekspertami we wszystkich technicznych umiejętnościach.



Rys. 4.3. Umiejętności techniczne przywódcy bezpośredniego

POSŁUGIWANIE SIĘ SPRZĘTEM

4-45. Przywódcy bezpośredni umieją obsługiwać swój sprzęt i robią wszystko, żeby ich podwładni umieli to samo. Dają oni przykład przekazywania wiedzy. Gdy przychodzi nowy sprzęt, uczą się sami jak on działa, jak go obsługiwać i szkolą swoich podwładnych żeby robili to samo.

Umiejętności techniczne a zdolność bojowa

W walkach we Francji, w 1944 roku, umiejętność techniczna dała amerykańskim wojskom ludowym decydującą przewagę. Dla przykładu wojska niemieckie nie posiadały batalionów remontowych jakie miały wojska amerykańskie. Był to nowy i bardzo dobry pomysł. Jednostki te były zdolne w ciągu dwóch dni wyremontować i przywrócić do służby prawie połowę czołgów uszkodzonych w walce. Praca ta była wykonywana przez młodych mężczyzn, którzy dwa lata wcześniej pracowali na stacjach benzynowych i w sklepach, a teraz wykorzystywali swoje umiejętności w służbie ojczyzny. Zamiast montować samochody, wymieniali uszkodzone gąsienice czołgów, spawali dziury w pancerzach i naprawiali silniki. Czołgi nie nadające się do remontu były wywożone na tyły i rozbierane na części. Niemcy pozostawiali po prostu swoje czołgi.

Czuję, że powinniśmy wrócić do podstawowych umiejętności żołnierza i opracowania planu szkolenia dla każdego żołnierza w każdym dniu. Powinniśmy realizować standardowe zagadnienia działań w polu, takie jak sprawdzenie czystości broni przez podoficerów i zapewnienie, żeby żołnierze dbali o codzienną higienę. Naszym zawodem jest zabijanie przeciwnika. Żeby to zrobić musimy mieć zdyscyplinowane zespoły. Dyscyplina przynosi dumę jednostce. Dyscyplina połączona z trudnym, realistycznym szkoleniem jest kluczem do wysokiego morale w jednostce. Żołnierze chcą należeć do dobrego zespołu, a naszym zawodem jako przywódców jest zapewnić im najlepsze warunki jakie możemy.

Dowódca kompanii, Desert Storm

UMIEJĘTNOŚCI TAKTYCZNE

Człowiek jest i zawsze będzie najważniejszym elementem w walce, a jej wynik będzie zależał ostatecznie od umiejętności, odwagi, wytrzymałości oraz serca do walki pojedynczego żołnierza.

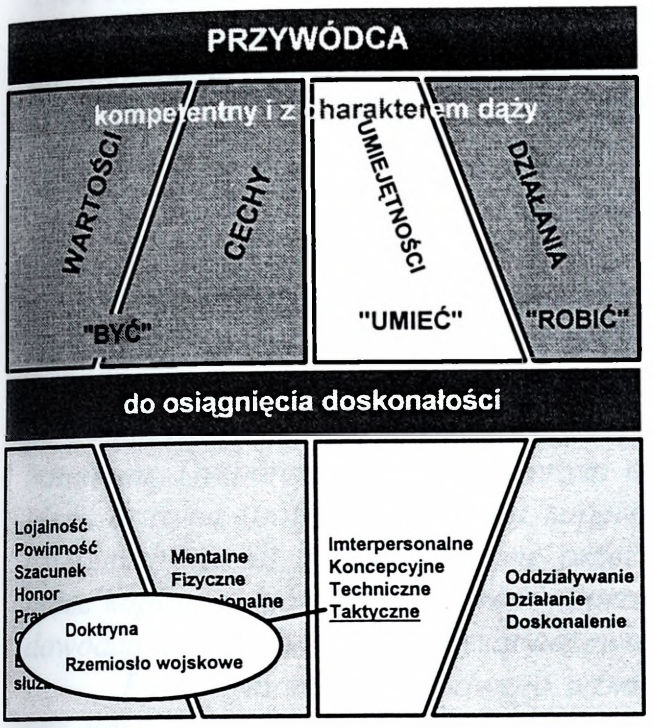
Generał Matthew B. Ridgway
Były Szef Sztabu Wojsk Lądowych

DOKTRYNA

4-46. Dowódca kompanii mówi o dwóch poziomach umiejętności. Pierwszy to poziom indywidualny: żołnierze są szkoleni w posługiwaniu się przydzielonym im uzbrojeniem i wiedzą jak wykonać swoją pracę. Następnie jest poziom zespołowy: przywódcy zabierają tych wyszkolonych żołnierzy i tworzą z nich zespoły. Rezultat: całość jest lepsza niż suma poszczególnych części, a zespół może więcej niż zbiór wyszkolonych indywidualistów. Taka organizacja ma większą zdolność niż każdy z jej elementów. (W FM 25-101 przedstawiono sposoby jak integrować szkolenie indywidualne, zespołowe oraz szkolenie przywódców).

4-47. Taktyka jest sztuką i nauką wykorzystania dostępnych środków do wygrania potyczek i bitew. Nauka w taktyce obejmuje zdolności, technikę i procedury, które mogą być kodyfikowane. Z kolei sztuka w taktyce obejmuje twórczy i elastyczny wachlarz środków do wykonania przydzielonego zadania, podejmowanie decyzji w starciu z inteligentnym przeciwnikiem oraz wpływ środowiska walki na żołnierzy. Regulaminy FM 100-34 i FM 100-40 oraz podręczniki doktrynalne poszczególnych rodzajów wojsk określają, że umiejętności taktyczne są niezbędne do opanowania zarówno nauki jak i sztuki taktyki. Na ry-

sunku 4.4. przedstawiono umiejętności taktyczne przywódcy bezpośredniego.



Rys. 4.4. Umiejętności taktyczne przywódcy bezpośredniego

RZEMIOSŁO WOJSKOWE

4-48. Rzemiosło wojskowe obejmuje umiejętności żołnierzy niezbędnych im do przetrwania w polu. Sprawność w tej dziedzinie obniża prawdopodobieństwo strat wśród żołnierzy. Wymagania dotyczące zdolności do wykonywania swojej pracy w polu wyróżnia profesję żołnierza od większości cywilnych zawodów. Podobnie wymaganie, żeby przywódcy wojskowi upewniali się, czy ich żołnierze dbają o siebie i zapewnili im niezbędne do tego środki jest jedyne w swoim rodzaju.

4-49. Podręcznik żołnierza (The Soldier's Manual of Common Tasks) wymienia indywidualne umiejętności wszystkich żołnierzy, które muszą opanować, żeby efektywnie działać w polu. Umiejętności te obejmują wszystko, począwszy od tego jak zachować zdrowie, jak postawić namiot czy też jak obsługiwać grzejnik. Pewne specjalności wojskowe wymagają biegłości w dodatkowych obszarach.

4-50. Przywódcy wojskowi osiągają biegłość w rzemiośle wojskowym poprzez kształcenie i praktykę. Z chwilą nauczenia się tylko niewiele umiejętności rzemiosła wojskowego jest trudne. Jednak są one łatwo lekceważone w czasie ćwiczeń wojskowych, kiedy wszyscy wiedzą, że ćwiczenie zakończy się w określonym terminie, chorzy i ranni żołnierze są zawsze ewakuowani, a przeciwnik nie używa ostrej amunicji. W okresie pokoju za wdrożenie dyscypliny taktycznej, upewnienie się czy żołnierze ćwiczą się w umiejętnościach rzemiosła wojskowego pozwalających im uniknąć kontuzji i ran – bojowych i niebojowych – w czasie działań odpowiadają przywódcy wojskowi..

UMIEJĘTNOŚCI TAKTYCZNE I SZKOLENIE

4-51. Przywódcy bezpośredni są pierwszymi taktycznymi instruktorami zarówno w szkoleniu indywidualnym jak i zespołowym. Ćwiczenie umiejętności taktycznych jest często trudnym wyzwaniem. Najlepszym sposobem na doskonalenie indywidualnych i zespołowych umiejętności jest odtworzenie środowiska operacyjnego. Jednak przywódcy wojskowi nie zawsze mogą zabrać całą jednostkę na poligon i ćwiczyć manewry. Czynią to szkoląc ją częściami. Czasami nie mogą oni zebrać razem ludzi i pieniędzy we właściwym czasie i miejscu żeby szkolić cały zespół. Zawsze występują jakieś przeszkody w szkoleniu. Zawsze będzie setki usprawiedliwień, żeby nie szkolić się razem, ale jest jeden powód dlaczego takie szkolenie musi wystąpić – jednostki walczą tak jak się szkolą.

4-52. Niestety armia była więcej niż raz zaskoczona i nieprzygotowana do tej wojny. W lipcu 1950 roku, wojska amerykańskie okupujące Japonię zostały skierowane do walki kiedy siły Korei Północnej zaatakowały Koreę Południową. Źle wyszkolone i źle wyposażone jednostki amerykańskie weszły do działań i zostały pokonane. Ten sam konflikt dostarczył także przykładów jak dobrze mogą się rozwinąć działania kiedy przywódca bezpośredni posiada

umiejętności taktyczne i zdolności do stworzenia zespołu. Pod koniec listopada 1950 roku, siły amerykańskie ścigały pozostałość pobitych wojsk Korei Północnej do odległego Półwyspu Koreańskiego. Dwie amerykańskie jednostki przemieszczały się po drogach w kierunku rzeki Yalu, będącej granicą między Koreą Północną i Chińską Republiką Ludową. Jedną z jednostek był 17 pułk piechoty, a drugą grupa bojowa dowodzona przez 24 letniego podporucznika Josepha Kingstona.

Grupa bojowa Kingston

Pluton kompanii K z 32 batalionu piechoty, dowodzony przez podporucznika Josepha Kingstona, stanowił ubezpieczenie batalionu maszerującego na północ. Górzysty teren, przenikliwie zimno – temperatura często spadała poniżej zera – i ciągle groźny przeciwnik. Podporucznik Kingston pokonywał swoją drogę z plutonem wzmocnionym przez wydzielone siły z batalionu. Dysponował zamontowanym na jeepie przeciwlotniczym km kal. 12,7 mm, czołgiem, drużyną (później plutonem) saperów i obserwatorem artyleryjskim. Niektóre z przydzielonych mu sił były dowodzone przez poruczników będących starszymi rangą, a nawet przez kapitana, który był oficerem naprowadzania lotnictwa. Podporucznik pozostał jednak dowódcą, a sztab batalionu zaczął nazywać jego pluton Grupą Bojową Kingston.

Po otrzymaniu dodatkowego wzmocnienia liczebność grupy bojowej wzrosła do prawie 300 żołnierzy. Mimo ciężkich walk siły te kontynuowały marsz na północ. Dowódca batalionu chciał, żeby podporucznik Kingston dowodził dalej mimo, że wysłał dodatkowo kilku oficerów starszych stopniem. Jedną z przydzielonych jednostek była kompania piechoty dowodzona przez kapitana. Jednak taki układ funkcjonował dobrze głównie dlatego, że ppor. Kingston był zdolnym przywódcą. Trafiony pociskiem w trakcie prowadzenia ataku na punkt oporu przeciwnika zdołał rzucić granat w momencie gdy żołnierz północno-koreański trafił go w głowę. Hełm uratował mu życie. Jego odwaga dodawała otuchy jego podwładnym i żołnierzom z różnorodnych jednostek będących pod jego dowództwem. Grupa Bojowa Kingston była dowodzona przez żołnierza, który odwagą i osobistym przykładem pokazał, że poradzi sobie z tym zadaniem.

4-53. Podporucznik Kingston uczynił z grupy bojowej działający organizm poprzez zastosowanie umiejętności na poziomie odpowiedzialności daleko wyższej od tej jaka była normalna dla żołnierza z jego stopniem i doświadczeniem. Wiedział jak strzelać, maszerować i komunikować się. Znał podstawy swojego zawodu. Wykorzystywał broń będącą pod jego dowództwem i kontrolował wiele innych, raczej trudnych w użyciu, środków bojowych. Rozumiał taktykę małych jednostek i wykorzystał swoje umiejętności w podejmowaniu decyzji. Ppor. Kingston wytworzył poczucie pracy zespołowej w zbiorze jednostek, które nigdy nie szkoliły się razem. W końcu dał przykład odwagi osobistej.

PODSUMOWANIE

4-54. Przywództwo bezpośrednie jest przywództwem pierwszej linii, twarzą w twarz. Ma miejsce w organizacjach gdzie podwładni widzą zwykle swoich przywódców cały czas: w zespołach, drużynach, plutonach, kompaniach i batalionach. Przywódcy bezpośredni muszą opanować wiele interpersonalnych, koncepcyjnych, technicznych i taktycznych umiejętności niezbędnych im do efektywnego działania.

4-55. Przywódcy bezpośredni są przywódcami na pierwszej linii. Stosują umiejętności koncepcyjne i myślenie kreatywne do określenia najlepszego sposobu wykonania

zadania. Używają podejścia etycznego dla upewnienia się czy ich wybór jest właściwy i myślenia refleksyjnego do oceny i doskonalenia działań zespołu, swoich podwładnych i samych siebie. Przywódcy bezpośredni wykorzystują interpersonalne umiejętności komunikowania i nadzorowania żeby otrzymane zadanie było wykonane. Doskonalą swoich ludzi poprzez doradztwo i stworzenia z nich spójnego zespołu, szkoląc ich do określonych standardów.

4-56. Przywódcy bezpośredni są ekspertami technicznymi i najlepszymi instruktorami w wojsku. Zarówno ich przełożeni jak i podwładni oczekują od nich doskonałej znajomości sprzętu i bycia ekspertami w praktycznych umiejętnościach technicznych. Przywódcy bezpośredni łączą te umiejętności z umiejętnościami taktycznymi w zakresie doktryny, działań w polu i szkolenia dla wykonania zadania taktycznego.

4-57. Przywódcy bezpośredni wykorzystują swoje kompetencje do zaprowadzenia dyscypliny w swoich jednostkach oraz doskonalić charakter żołnierzy i pracowników cywilnych. Wykorzystują znajomość sprzętu i doktryny do wyszkolenia swoich podwładnych zgodnie z obowiązującymi standardami. Przywódcy bezpośredni tworzą zespoły cechujące się umiejętnościami, wzajemnym zaufaniem i pewne sukcesu – w czasie pokoju i wojny.

5. DZIAŁANIA PRZYWÓDZTWA BEZPOŚREDNIEGO

Rozdział ten zajmuje się jedną z najważniejszych kwestii przywództwa, określaną jako działania. Najogólniej rzecz ujmując wszelkie działania przywódcy są podporządkowane zasadniczej tezie: **wszystko co mówisz musisz robić – nie może być różnicy między mówieniem a czynieniem.**

Działania te podzielono na trzy odrębne kategorie: działania wywierające wpływ (oddziaływanie); działania zorganizowane (działanie) oraz działania doskonalące (doskonalenie).

KOMUNIKOWANIE SIĘ podkreślano już w poprzednich rozdziałach. Tu wskazuje się wyraźnie na wzajemny obieg informacji w dwóch relacjach: z góry w dół oraz z dołu do góry. Dla naszych założeń najistotniejsze wydają się następujące konstatacje:

- Poprzez uważne słuchanie podwładnych przywódca ma więcej informacji. Przekazując je przełożonemu, wpływa w ten sposób (pośrednio) na lepsze decyzje.
- We wszelkich działaniach przywódca informuje swoich podwładnych o decyzjach i powodach. Informacja taka wpływa u podwładnych na:
  - ograniczenie stresu;
  - zwiększenie możliwości samodzielnego działania;
  - zaufanie do przełożonego;
  - nieuleganie pogłoskom.

Proces komunikowania a nawet sama istota zjawiska nie są sprawą prostą. Dlatego, w naszym przekonaniu, kwestie te należy rozwinąć głównie przez formułę tez – wskazówek postępowania.

Kolejnym elementem oddziaływania autorzy amerykańscy czynią **PODEJMOWANIE DECYZJI**. Autorzy przekonująco sprowadzili rzecz do rozwiązywania problemów a nie do procedur obowiązujących w wojskach.

Te drugie bowiem zawarte w doktrynach, regulaminach i instrukcjach stanowią raczej, przynajmniej w naszym przekonaniu, formalną (proceduralną) stronę dowodzenia. Zgodzić się należy z definiowaniem problemu i wyjaśnieniem jego istoty. Wydaje się jednak, iż podrozdział ten (element oddziaływania) powinien raczej przyjąć nazwę „rozwiązywanie problemów". Przekonująco choć nieco kontrowersyjnie autorzy amerykańscy podeszli do procesu rozwiązywania problemów, wyróżniając 7 następujących faz (etapów):

1) identyfikacja problemu;
2) identyfikacja faktów i przypuszczeń;
3) określenie rozwiązań alternatywnych;
4) analiza rozwiązań alternatywnych;
5) porównanie rozwiązań alternatywnych;
6) podjęcie i zrealizowanie decyzji;
7) szacunek osiągniętych rezultatów.

W rozpatrywaniu zagadnień związanych z rozwiązywaniem problemów słusznie, w naszym przekonaniu, podkreśla się znaczenie wyobraźni oraz dokładnych przemyśleń i analiz. Bardzo ważne, jak się wydaje, jest podkreślenie konieczności poszukiwania przyczyn zjawisk a nie ocenianie skutków. Zauważamy, a to wynika także z poprzednich rozdziałów, iż konieczne jest szczegółowe wyjaśnienie kwestii intuicji i zdrowego rozsądku. Dobrze się stało, iż autorzy podkreślają konieczność ustalania priorytetów co zawsze jest ważne w skomplikowanych, wieloaspektowych działaniach.

W oddziaływaniu przywódcy szczególną rolę przypisuje się **MOTYWOWANIU.** W tym ujęciu (w aspekcie działań) rozszerza się dotychczasowe (w poprzednich rozdziałach) identyfikowanie motywacji ale tylko (co już podkreślaliśmy) w kontekście pozytywnego i negatywnego wzmacniania. Przekładając to na tradycje polskiej armii chodzi tu o wyróżnianie i karanie. Jeszcze raz zatem należy podkreślić, iż jest to zbyt duże zawężenie pro-

blemu motywowania. Dlatego też w nowych propozycjach idei przywództwa należy uwypuklić również inne możliwości motywowania i inspirowania do działań. Powyższe refleksje nie negują jednych trafnych wskaźników wzmacniania pozytywnego (8 przekonujących rad) oraz wzmacniania negatywnego (13 rad i wskaźników). Wszystkie te wskazówki i rady w całej pełni (po odpowiedniej redukcji) można (w naszym przekonaniu należy) wyeksponować dla polskich przywódców wojskowych. Wskaźniki te (tezy) zebrano w tabelach 4 i 5.

Tabela 4

MOTYWACYJNE WZMACNIANIE POZYTYWNE

- Przeprowadzaj konsultacje w ramach struktury przywództwa odnośnie rekomendacji;
- wybieraj nagrodę, którą doceni osoba ją otrzymująca, nagrodę, która odwołuje się do indywidualnej dumy osoby. Może to być lokalnie aprobowana nagroda, która jest bardziej respektowana niż tradycyjne nagrody cywilne;
- korzystaj, jeśli jest to stosowane, z ustalonego systemu nagród (certyfikaty, medale, listy pochwalne, odznaki). Są one uznawane przez armię. Kiedy żołnierz przenosi się do nowej jednostki, nagroda taka będzie ciągle wartościową;
- wręczaj nagrodę przy odpowiedniej ceremonii. Uwydatniaj jej znaczenie. Pozwól innym zobaczyć czym jest nagradzana ciężka praca;
- natychmiast dawaj nagrody;
- chwal tylko dobrą pracę i uczciwy wysiłek. Dając pochwałę zbyt łatwo obniżasz wartość jej skutku;
- promuj ludzi, którzy wykonują swoją pracę i którzy oddziałują na innych, by lepiej pracowali;
- uznawaj tych, którzy osiągnęli standard i doskonalą swoja postawę. Żołnierz, który pracuje ciężko i ciągle osiąga lepszy wynik na placach ćwiczeń zasługuje na uznanie nawet jeśli nie osiąga maksymalnych wyników. Nie każdy może być doskonały.

Tabela 5

MOTYWACYJNE WZMACNIANIE NEGATYWNE

- Przed ukaraniem podwładnego, upewnij się, że podwładny rozumie przyczynę kary. W większości – chociaż nie zawsze – przypadków będziesz próbował zmienić zachowanie podwładnego poprzez doradzanie lub ponowne przeszkolenie zanim wymierzysz karę;
- konsultuj się ze swoim liderem lub przełożonym zanim ukarzesz podwładnego. Będą oni zdawać sobie sprawę z polityki, która jest ci potrzebna do rozważenia sprawy i mogą mieć możliwość pomagania tobie w zmianie zachowania podwładnego;
- unikaj grożenia podwładnym karą. Groźba stawia cię w przymusowej sytuacji. To podważa twoje stanowisko przywódcy;
- unikaj masowego karania. Poprawnie identyfikuj problem, ustalaj odpowiedzialność osoby lub osób i korzystaj z odpowiednich form karania;
- wysłuchaj historii z punktu widzenia podwładnego z otwartym umysłem i bez z góry założonej oceny;
- spraw, żeby podwładny wiedział, że jego zachowanie – a nie osoba – jest problemem. „Sprawiasz, że zespół gorzej funkcjonuje" – taka opinia działa. „Jesteś przegrany" przekazuje błędne przesłanie;
- odkąd ludzie zamierzają żyć zgodnie z oczekiwaniami swojego lidera, mów im: „Wiem, że możesz zrobić to lepiej. Oczekuję od ciebie lepszej pracy";
- karz tych, którzy mogą, ale nie chcą. Przeszkol ponownie osobę, która nie ma możliwości wykonać zadania;
- reaguj natychmiast na niepożądane zachowanie. W pełni rozpatruj sprawę. Podejmij szybkie i rozważne działania naprawcze zgodnie z ustalonym prawem lub procedurami regulującymi;
- nigdy nie upokarzaj podwładnego. Unikaj publicznej reprymendy;
- zapewnij, żeby osoba wiedziała dokładnie jakie zachowanie wpędziło ją w kłopoty;
- upewnij się, że kara nie jest nadmierna lub nierozsądna. Nie chodzi tu tylko o surowość kary, która utrzymuje podwładnych w ryzach. Chodzi tu o pewność, że nie mogą odstępować od pożądanego zachowania;
- panuj nad sobą i nie żyw żadnej urazy. Nie pozwól, żeby przeszkadzały ci twoje osobiste odczucia. Czy lubisz, czy też nie lubisz kogoś, nie odnosi się od dobrego rozkazywania i dyscypliny.

Kolejnym elementem działań przywódcy, wyodrębnionym przez autorów amerykańskich są **DZIAŁANIA ZORGANIZOWANE**, w których wyróżniono planowanie antycypacyjne oraz przygotowanie. **PLANOWANIE ANTYCYPACYJNE** zostało tu wyróżnione jako jedyne. Stąd też nie ustalono kryteriów ani istoty podziału planowania w najogólniejszym rozumieniu. Takie ujęcie, w naszym przekonaniu, nie pozwala zrozumieć planowania w ogóle. Jesteśmy przekonani, iż należy zrezygnować z nazwy „antycypacyjne" ze względów językowych. W znaczeniu polskim bowiem takie planowanie określilibyśmy bądź jako planowanie przedwczesne, wyprzedzające, bądź jako przewidujące, przypuszczające, bądź jako (tu kontekst filozoficzny) przyjęte z góry (narzucone), nie liczące się z doświadczeniem[1]. Z tego wynika, że bardziej celowe byłoby wskazania różnych podejść w planowaniu działań ze wskazaniem najbardziej skutecznego. Z analizowanego tekstu wynika, i jest to przekonujące, że każde działanie wynika z celu i on determinuje planowanie. W takim kontekście (dość szerokim) każde planowanie jest antycypacyjne. W każdym razie, co podkreślają jednoznacznie autorzy, zawsze należy odpowiedzieć na pytanie kto, co, kiedy, gdzie i jak. Ważne jest jednak, i to należy szczególnie podkreślić, iż odpowiedź na pytanie jak powinna być zawsze domena przywódcy podwładnego.

Dość enigmatycznie ujęto również kwestie **PRZYGOTOWANIA**. Istotę jego zawarto w tezie: „Podczas gdy liderzy planują, podwładni przygotowują". Jest to jedynie prawda połowiczna. Dalej bowiem zauważa się, że we wszystkich przypadkach przygotowanie obejmuje koordynowanie ludzi i sprzętu. Sądzimy, iż te kwestie muszą być ujęte jednoznacznie, a tam, gdzie mówimy o koordynacji musimy również wskazać na znaczenie synchronizacji.

Obok planowania i przygotowania autorzy amerykańscy jako element działań wyspecyfikowali **REALIZACJĘ**. Zgodzić się należy z tezą, iż realizacja oznacza działanie dla osiągnięcia celu (wykonania zadania). Stanowi ona zatem praktyczny element wypełnienia czynności zrealizowanych pod-

---

[1] Por. Słownik języka polskiego, Warszawa 1978, t. I.

czas planowania i przygotowania działań. Ważne jest to, że podkreśla się wagę elastyczności działania i zmiany decyzji a nawet improwizacji wówczas, gdy przebieg zdarzeń nie jest zgodny z planem. Podczas realizacji zadań dużą wagę przywiązują autorzy do dwóch wyznaczników: utrzymania standardów oraz wyznaczania celów.

Nie ulega wątpliwości, iż w każdym działaniu konieczne jest ocenianie. Zostało ono wyeksponowane w analizowanym podręczniku choć, trzeba przyznać dość kontrowersyjne. Szczegółowe elementy oceniania autorzy prezentują w załączniku „B" (do którego jeszcze wrócimy) z jednoczesnym odwoływaniem się do oceniania szkolenia co szczegółowo zawarto w doktrynach (regulaminach) FM 25-100; FM 25-101 oraz TC 25-20. Polemiczne wydają się również wyodrębnione okresy (fazy) oceniania. Wyróżnia się tu:

- omówienie w trakcie działania
- omówienie po działaniu
- wstępne ocenianie przez przywódcę
- ocenianie podwładnych.

Sądzimy, że należy w tym wypadku przyjąć inny podział (inne kryterium) i ocenianie skonstruować według pytań: kogo (co), kiedy, jak i według jakich kryteriów oceniać.

Znacznie szerzej autorzy amerykańscy potraktowali w podręczniku zagadnienia **DZIAŁAŃ DOSKONALĄCYCH**, wyróżniając w nich: rozwijanie, budowanie i uczenie się.

ROZWIJANIE odnoszone jest do ludzi. Zgodzić się należy z sugestią, iż rozwijać się będzie sam przywódca ale również, a może przede wszystkim, to on jest odpowiedzialny za rozwój swoich podwładnych, bez względu na to, jaką funkcję spełnia. W procesie rozwoju dostrzega się trzy elementy (filary), które stanowią:

- szkolenie instytucjonalne (kształcenie w uczelniach wojskowych i szkołach);
- przydział (chodzi tu, co wynika z kontekstu, o nabywanie doświadczenia na stanowiskach);

- samorozwój (rozwijanie charakteru, wiedzy i możliwości w celu osiągnięcia większego profesjonalizmu);
- wychowanie.

Takie stanowisko jest dostatecznie uzasadnione i możliwe do przyjęcia choć rysunek 5.4. niezbyt dokładnie oddaje istotę rozwoju przywódcy. Jako kolejną fazę (element) rozwijania potraktowano **WYCHOWANIE.** Właściwie, w naszym przekonaniu, autorzy zauważyli, iż każdy wojskowy przywódca jest swego rodzaju nauczycielem. W wychowaniu ujęto również kwestie nauczania i doradztwa rozwojowego. Najwyraźniej jednak eksponuje się przykład przywódcy. Przekonująco zauważono, iż podwładni kształtują się (uczą) przez:

- branie przykładu z innych (obserwowanie);
- kształtowanie obrazu w ich umysłach tego co próbują się uczyć (myślenie);
- przez pochłanianie (przyswajanie) informacji (proces kształcenia i samokształcenia);
- przez doświadczenia praktyczne.

Sądzić można, że w warunkach polskiej armii te elementy należy rozwinąć. Szczególnego podkreślenia wymaga – w naszych warunkach – wskazanie, iż każdy przywódca, bez względu na kompetencje czysto zawodowe, musi nabyć umiejętności nauczania innych, szczególnie na bezpośrednim poziomie przywództwa.

Rozwinięcia wymagać będzie również kwestia doradztwa rozwojowego. Przywódca powinien bowiem nieustannie poprawiać postawy podwładnych oraz rozwijać ich charakter.

Niezwykle ważnym elementem doskonalenia uczyniono kwestie **BUDOWANIA ZESPOŁÓW.** Przekonująco podkreśla się, że budowanie dobrego zespołu wymaga pracy, cierpliwości i umiejętności interpersonalnych. Armia i każda jej struktura jest zespołem, który musi sprawnie funkcjonować. Godne wyeksponowania są cechy dobrego zespołu, w którym członkowie:

- pracują razem, aby wykonać zadanie (wypełnić misję);
- wykonują zadania w całości i szybko;
- znają standardy (wymogi regulaminowe i instrukcyjne) i je przewyższają;
- mają korzyści z wymaganych wyzwań;
- uczą się poprzez swoje doświadczenia i są dumni ze swoich osiągnięć.

W budowaniu zespołów wyróżnia się trzy fazy: kształtowania, wzbogacania i utrzymania. Bardzo szczegółowo fazy te wyjaśniono w tabeli 5.1. (s. 5-24). Uważamy to podejście jako godne popularyzacji w naszej armii. Ważnym uzupełnieniem faz budowania zespołu, co należy koniecznie podkreślić, jest **BUDOWANIE KLIMATU ETYCZNEGO**. Jest to, w naszym przekonaniu, proces kształtowania podstawowych wartości. Wskazuje się tu na konieczność współpracy przywódcy z ludźmi wspomagającymi go (kapelan, personalny, itp.). Ma to szczególne znaczenie na organizacyjnym poziomie przywództwa. Znów należy podkreślić rolę przykładu osobistego a także – być może – rolę autorytetu.

Kolejnym, wyszczególnionym elementem doskonalenia jest uczenie się. Jest to sprawa oczywista. Słusznie podkreśla się, iż armia (w całości) powinna być organizacją uczącą się, która sprzęga doświadczenie i wiedzę swoich ludzi i organizacji w celu systematycznego doskonalenia sposobów działania. W naszym przekonaniu, rozpatrując te kwestie, należy jednoznacznie rozróżnić samokształcenie przywódców oraz działanie ich w celu pomocy podwładnym w uczeniu się. Niektóre sugestie autorów amerykańskich mają jednak bardzo wielkie znaczenie dla naszej armii.

Po pierwsze, podkreśla się konieczność odrzucenia idei „zero błędów". Ten wymóg stanowi barierę w uczeniu się ale również ogranicza sprawne działanie. Co prawda są czynności, gdzie pomyłek być nie może (np. składanie spadochronu, przygotowanie techniczne samolotu itp.), ale z reguły, szczególnie w szkoleniu one istnieją i istnieć będą. Dobry przywódca zatem doradza jak ich unikać. Stosownie represji za pomyłki nie wynikające z nie-

chęci i niedbalstwa ogranicza kreatywność w zespole. Cenne są również sugestie co do konieczności badania stanu organizacji. Sądzimy, że można tu zaproponować pewne socjotechniki lub po analizie proponowany amerykański test pomiarowy ECAS (Ethical Climate Assessment Survey).

TEKST TŁUMACZENIA
ROZDZIAŁU 5 FM 22–100

ROZDZIAŁ 5

Działania przywództwa bezpośredniego

5-1. Przygotowanie do bycia przywódcą nie oznacza wykonanie pracy. Testem twojego charakteru i kompetencji jest twoje działanie, kiedy ROBISZ określone rzeczy wymagane od przywódcy.

5-2. Trzy ogólne działania przywódcy, które przedstawiają rozdziały 1 i 2 – wywieranie wpływu, działanie i doskonalenie – obejmują pozostałe działania. Podobnie do umiejętności i cech omawianych poprzednio, żadne z nich nie występuje samodzielnie. Większość z tego co robisz jako przywódca jest mieszanką tych działań. Ten podręcznik omawia je osobno, żeby wyjaśnić je wyraźniej. W praktyce są one zbyt powiązane, by je dzielić.

5-3. Pamiętaj, że twoje działania mówią więcej o tym jakim jesteś przywódcą niż cokolwiek innego. Twoi ludzie obserwują cię cały czas. Jesteś ciągle na służbie. A jeżeli istnieje różnica pomiędzy tym co mówisz, a tym jak działasz, wyrobią sobie własne zdanie o tobie – i zgodnie z tym będą postępować – bazując na twoim działaniu. Nie wystarczy mówić by mówić, musisz wykonać zadanie.

Największy wpływ na twoich ludzi ma przykład jaki im dajesz.

DZIAŁANIA WYWIERAJĄCE WPŁYW

5-4. Przywództwo jest zarówno sztuką jak i nauką. Wymaga stałego studiowania, ciężkiej pracy i częstej praktyki. Jeśli zajmujesz się swoimi ludźmi i ich emocjami, marzeniami i obawami, to wymaga wyobraźni i pozytywnego podejścia.

5-5. Skuteczni przywódcy działają kompetentnie i pewnie. Twoja postawa nadaje ton całej jednostce, a prezentujesz ją codziennie, od zadania do zadania, a nawet minuta po minucie Pamiętaj, że optymizm, pozytywne spojrzenie i poczucie humoru są zaraźliwe. Szczególnie jest to prawdziwe, kiedy musisz podjąć niepopularną decyzję i sprostać wyzwaniu stając twarzą w twarz z zespołem.

5-6. Rysunek 5.1 pokazuje, że oddziaływanie składa się z komunikowania, podejmowania decyzji i motywowania. Jako przywódca, powinieneś sobie zadać kilka pytań: Co się dzieje? Co powinno się stać, a się nie stało ? Dlaczego tak się dzieje ? Następnie zapytaj siebie: W jaki sposób mogę poprowadzić ten zespół do celu ? (Załącznik B wymienia wskazówki dla przywódcy odnośnie wypełnienia obowiązków).

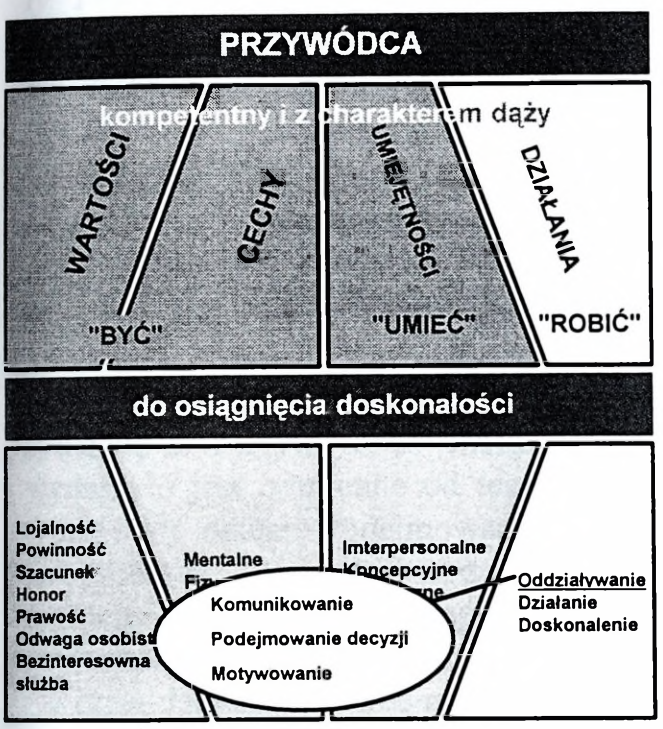
KOMUNIKOWANIE SIĘ

Musisz rozmawiać ze swoimi żołnierzami... Nie mam na myśli formacji czy grupy, ale każdego z osobna. Poświęć czas (około 15-30 minut w ciągu dnia) na szczerą rozmowę z żołnierzem, z jednym żołnierzem codziennie.

Sierżant Daniel E. Wright

5-7 Liderzy powinni informować swoich podwładnych, ponieważ to okazuje zaufanie, ponieważ dzielenie się wiadomościami może obciążyć stres, a także dlatego, że informacja pozwala podwładnym określić czego potrzebują do wykonania zadania, kiedy zmieniają się okoliczności. Poprzez informowanie ich o decyzji – tak dużo jak to możliwe, o powodach tych decyzji – pokazujesz podwładnym, że są ważnymi członkami zespołu. Odpowiednia informacja odciąża także niepotrzebny stres i pomaga trzymać pogłoski pod kontrolą. (Bez wyjaśnienia tego co się dzieje twoi ludzie

będą tworzyć jedną lub więcej swoich własnych teorii). Ostatecznie jeżeli coś ci się stanie, to kolejny przywódca będzie lepiej przygotowany do podjęcia się wykonania zadania, jeśli każdy będzie wiedział o co chodzi. Podwładni muszą rozumieć twój zamiar. Na poziomie taktycznym, liderzy muszą rozumieć przełożonych o dwa szczeble wyżej.



Rys. 5.1. Działania wywierające wpływ przywódcy bezpośredniego

5-8. W innych sytuacjach liderzy używają różnych środków, żeby informować swoich ludzi, od bezpośrednich rozmów przez opublikowanie memoranda do listów do rodzin. Nie ma znaczenia metoda, pamiętaj o dwóch sprawach:

- jako przywódca odpowiadasz za to, żeby podwładni na pewno cię rozumieli;
- komunikowanie się nie jest ograniczone w stosunku do twoich bezpośrednich przełożonych i podwładnych.

5-9. Za powodzenie lub niepowodzenie komunikowania się jest odpowiedzialny lider. Jeśli wydaje się, że twoi podwładni nie rozumieją cię, sprawdź, by być pewnym, że uczyniłeś wszystko, aby być zrozumiałym. Faktycznie nawet jeżeli myślisz, że twoi ludzie cię rozumieją, tak czy inaczej sprawdź; poproś o powtórzenie poleceń.

5-10. Nie zakładaj, że komunikowanie zaczyna się czy kończy na kolejnym wyższym lub niższym szczeblu. Jeżeli jesteś liderem zespołu, słuchaj uważnie co mówią twoi przełożeni, sierżanci, dowódcy plutonów i kompanii. Jeżeli jesteś sierżantem w plutonie przekazuj swoje słowa poprzez swoich dowódców drużyn lub szefów sekcji, ale także obserwuj i słuchaj żołnierzy, żeby zorientować się czy informacja została przekazana wszystkimi drogami i dotarła tam gdzie trzeba. Uważnie słuchaj co najmniej dwa szczeble w górę i w dół.

5-11.W walce podwładni mogą nie mieć kontaktu ze swoimi liderami. Czasami plany nie są realizowane z powodu czegoś nieoczekiwanego – pogody, terenu, działania przeciwnika. Czasami przywódca może zostać zabity lub ranny. W takich sytuacjach podwładni, którzy znają ogólny cel misji i zamiar dowódcy mają podstawowe informacje niezbędne do dalszego działania. Jeżeli lider stworzył klimat zaufania i nauczył podwładnych liderów w jaki sposób i po co podejmować decyzje, to jeden z tych podwładnych najbardziej nadaje się do przejęcia dowodzenia.

5-12. Żeby przygotować swoich podwładnych na różne okoliczności, stwórz sytuacje szkoleniowe, w których muszą samodzielnie działać z minimalnymi wytycznymi – lub bez wytycznych z wyjątkiem jasno zrozumianego celu. Omów szkoleniowe sytuacje tak, aby podwładni uczyli się z tego co wykonali prawidłowo, co mogli zrobić lepiej i powinni robić inaczej następnym razem.

5-13. Komunikowanie się podąża także z dołu w górę. Przywódcy dowiadują się co ich ludzie myślą, mówią i robią dzięki użyciu najważniejszego narzędzia komunikowania: słuchania. Poprzez uważne słuchanie możesz nawet usłyszeć te wiadomości których osoba bezpośrednio nie przekazuje, czytając między wierszami.

Praktykuj „przywództwo przez chodzenie wokół". Stań z boku i trenuj, słuchaj, nauczaj i wyjaśniaj; przekazuj to czego się uczysz przełożonym. Oni muszą wiedzieć co się dzieje, aby dobrze wykonać plany.

PODEJMOWANIE DECYZJI

Dobry przywódca czasami musi być uparty. Pewny swoich przekonań musi często walczyć, by ich bronić. Kiedy po gruntownej analizie dochodzi do decyzji– i kiedy jest pewny, że ma rację – musi trwać przy niej nieustępliwie.

Generał Omar N. Bradley
do US Army Command
and General Staff College
Maj 1967

5-14. Problem jest istniejącym stanem lub sytuacją, w którym to co chcesz, by się wydarzyło jest odmienne od tego co faktycznie się dzieje. Podejmowanie decyzji jest procesem, który zaczyna zmieniać taką sytuację. Podejmowanie decyzji jest wtedy gdy wiesz *czy* decydować, następnie *kiedy* i *o czym* decydować. Obejmowanie zrozumienia następstw swoich decyzji.

5-15. Liderzy zwykle postępują według jednego z dwóch procesów podejmowania decyzji. Przywódcy na szczeblu kompanii i niżej podążają według procedur dowodzenia wojskiem (troop leading procedures – TLP). TLP są przeznaczone do wsparcia rozwiązywania problemów taktycznych. Przywódcy na szczeblu batalionu i wyżej postępują według wojskowego procesu podejmowania decyzji (military decision making process – MDMP). MDMP, który omawia FM 101-5, jest przeznaczony dla organizacji posiadających sztaby. Te ustalone i sprawdzone metody łączą elementy operacyjnego planowania działań, żeby oszczędzić czas i osiągnąć równoległe podejmowanie decyzji i planowanie. W obu występują omawiane poniżej kolejne czynności rozwiązywania problemu.

5-16. Zawsze od czasu do czasu możesz podejmować decyzję, która jest łatwa: tak lub nie, prawo lub lewo, naprzód lub wstecz. Jak nabierzesz doświadczenia jako lider, niektóre z decyzji, które teraz są trudne staną się łatwiejsze. Ale zawsze istnieć będą trudne decyzje, które wymagają wyobraźni, które wymagają dokładnego przemyślenia i analizy lub które wymagają od ciebie śmiałej reakcji. Są to trudne decyzje, za które ci się płaci, abyś je podejmował. Jeden doświadczony sierżant powiedział nowo wyznaczonemu dowódcy kompanii: „Płaci się nam duże pieniądze za wykonywanie trudnych poleceń". Następnych kilka paragrafów wyjaśnia kolejne czynności, które powinieneś wykonać, żeby rozwiązać problem. Potem przeczytasz o innych czynnikach, które oddziałują na to jak wykonujesz trudne polecenia i ważności ustalania priorytetów.

Kolejność rozwiązywania problemu.

5-17. **Zidentyfikuj problem**. Nie rozpraszaj uwagi z powodu symptomów problemu. Dojdź do samych korzeni. Może istnieć więcej niż jedna przyczyna problemu. Możesz mieć do czynienia z wieloma oddziałującymi czynnikami ale ani jednego rzeczywistego. Rozwiązanie, które wybierasz, staje się misją (lub ponownie ustaloną misją dla problemów taktycznych). Misja musi obejmować proste oświadczenie kto, co, kiedy, gdzie i dlaczego. W dodatku powinna obejmować twój stan końcowy, w jaki sposób chcesz, żeby wyglądały sprawy, kiedy misja jest zakończona.

5-18. **Zidentyfikuj fakty i przypuszczenia**. Zbierz te fakty, które możesz w danym czasie mieć. Fakty są tym, co wiesz o określonej sytuacji. Przypuszczenia są tym, co sądzisz o danej sytuacji, ale nie masz faktów, żeby się nimi wesprzeć. Bierz pod uwagę tylko te przypuszczenia, które prawdopodobnie są prawdziwe i istotne, żeby generować alternatywne rozwiązania. Wiele źródeł faktów obejmują regulaminy oraz polityczne i doktrynalne opracowania. Takim źródłem może być także misja, cele i zadania twojej organizacji. Źródłami założeń mogą być osobiste doświadczenia, członkowie organizacji, eksperci danej

dziedziny. Przeanalizuj fakty i przypuszczenia, które zidentyfikowałeś, żeby ustalić zakres problemu. (FM 101-5 zawiera więcej informacji na temat faktów i przypuszczeń).

5-19. **Określ rozwiązania alternatywne**. Są one sposobami rozwiązania problemu. Wypatruj więcej niż jedną możliwą alternatywę. Nie zadawalaj się pierwszą rzeczą, która przychodzi ci na myśl. Takie myślenie jest próżne. Trzecia, czwarta lub dwudziesta alternatywa może być najlepsza. Jeśli masz czas i doświadczonych podwładnych włącz ich do tej czynności.

5-20. **Przeanalizuj rozwiązania alternatywne**. Określ zamierzone i niezamierzone skutki, zasoby i inne ograniczenia oraz zalety i wady każdego z alternatywnych rozwiązań. Bądź pewny, że rozważyłeś każde z nich. Nie oceniaj z góry sytuacji przedkładając jedno rozwiązanie ponad inne.

5-21. **Porównaj rozwiązania alternatywne**. Oceń każde z tych rozwiązań w aspekcie prawdopodobieństwa powodzenia i kosztów. Przemyśl najbliższą przyszłość. Jak ta decyzja zmieni sprawy w dniu jutrzejszym? W następnym tygodniu? W kolejnym roku?

5-22. **Podejmij decyzję i ją zrealizuj**. Przygotuj plan działania, jeśli koniecznie to uruchom go. (Planowanie, działania operacyjne są zawarte dalej w tym rozdziale. Załącznik C omawia plany działania jako część doradztwa rozwojowego).

5-23. **Oszacuj rezultaty**. Ciągle dokonuj sprawdzenia, aby widzieć jak przebiega realizacja twojego planu działania. Śledź co się dzieje. Dostosowuj swój plan, jeśli to konieczne. Ucz się z doświadczenia tak, byś był lepszy następnym razem. Wykorzystaj wyniki i wykonaj dalsze poprawki, jeśli są wymagane.

Czynniki do rozważenia

5-24. Wszystko to wygląda pięknie na papierze. Łatwo jest mówić, kiedy wszystko masz pod kontrolą, kiedy masz dużo czasu. Ale nawet wtedy, gdy jest jego brak dojdziesz do najlepszego rozwiązania, jeśli będziesz postępował zgodnie z tym procesem w granicach dostępnego czasu.

5-25. Nawet wykonując te czynności, możesz odkryć, że aby podjąć niektóre decyzje musisz wziąć pod uwagę twoją wiedzę, intuicję i zdrowy rozsądek. Intuicja mówi ci co jest słuszne. Pochodzi to z gromadzonego doświadczenia. Jednak nie bądź głupi polegając tylko na intuicji, nawet jeśli sprawdziła się w przeszłości. Przywódca, który mówi: „Hej, robię właśnie to co uważam za słuszne", może ukrywać brak kompetencji lub może być właśnie zbyt leniwy, żeby wykonać swoje powinności potrzebne do podjęcia dowiedzionej i przemyślanej decyzji. Nie pozwól, byś nim był. Korzystaj ze swojego doświadczenia, słuchaj swojego instynktu, ale także prowadź swoje dociekania. Zbieraj fakty i ustalaj rozwiązania alternatywne. Analizuj i porównaj ich tak wiele jak na to czas pozwala. Wtedy podejmij swoją decyzję i działaj.

5-26. Pamiętaj także, że każda decyzja, którą podejmujesz musi odzwierciedlać wojskowe wartości. Rozdział 4 omawia etyczne rozumowanie. Czynności etycznego rozumowania pasują do wymienionych tutaj czynności rozwiązywania problemu. Większość problemów nie są etycznymi problemami ale wiele z nich ma etyczne aspekty. Urlop, na przykład, jest tym z czego są zadowoleni żołnierze i pracownicy cywilni wojska, ale przywódcy muszą równoważyć wymagania odnoszące się do zadania z życzeniami swoich ludzi i swoimi własnymi. Pogodzenia takich spraw może wymagać etycznego rozumowania. Od ciebie, jako przywódcy, twoi przełożeni i podwładni oczekują, żebyś brał pod uwagę aspekty etyczne i podejmował decyzje, które są zarówno słuszne jak i dobre.

Ustalanie priorytetów

5-27. Decyzje często nie są krótko definiowane, np. „czy mam wybrać A czy B?"

Liderzy podejmują decyzje, kiedy ustanawiają priorytety i określają co jest ważne, kiedy kontrolują (nadzorują), kiedy wybierają kogoś do pracy, w trakcie szkolenia.

5-28. Jako przywódca musisz ustalić priorytety. Jeśli dajesz swojemu podwładnemu wykaz rzeczy do zrobienia i mówisz „wszystkie one są ważne", próbujesz prawdopodobnie powiedzieć coś o pilnej potrzebie. Ale wiadomość, którą właśnie przesyłasz brzmi: „nie potrafię zdecydować, które z nich jest najważniejsze, a więc oprę się na tobie i zobaczę co się stanie".

5-29. Czasami wszystkie warianty działania mogą okazać się równie dobre (lub równie złe) i każda decyzja będzie równie słuszna (lub równie błędna). Taka sytuacja może nakłaniać cię, żebyś stanął z boku, nie podejmował decyzji i pozwolił sprawom toczyć się samym sobie. Przypadkowo może być to odpowiednie. Pamiętaj, że podejmowanie decyzji wymaga oceny oraz wiedzy czy decydować. O wiele częściej rzeczy pozostawione samym sobie kierują się ku gorszemu. W takich sytuacjach decyzja, którą podejmujesz może być mniej ważna niż proste decydowanie się na zrobienie czegoś. Przywódcy muszą posiadać osobistą odwagę, żeby powiedzieć, które zadania są ważniejsze od innych. Przy braku jasnych priorytetów, musisz postawić na jeden z nich. Nie wszystko może być najwyższym priorytetem i nie możesz osiągnąć postępu bez podjęcia decyzji.

Rozwiązywanie problemów szkoleniowych

Pluton piechoty dostaje nowego dowódcę plutonu i nowego podoficera w czasie, kiedy słabo wykazał się podczas ćwiczenia dywizji w ośrodku zurbanizowanym. Nowi dowódcy przyjmują te słabe wyniki jako problem. Opinie oceniających są ogólne i nieprecyzyjne. Dowódcy drużyn i zespołów ogniowych są źli i niewiele pomagają w ocenie co poszło źle, więc nowi dowódcy rozpoczynają dochodzenie. Podczas czynności ustalania faktów określają następujące fakty: (1) Żołnierze są bez formy i niezdolni do wypełniania niektórych fizycznych zadań. (2) Dowódcy zespołów ogniowych nie znają taktyki działania w terenie zurbanizowanym i niektórzy z dowódców drużyn są także słabi. (3) Trzecia drużyna wykonywała zadania dobrze, ale nie pomogła innym drużynom. (4) Żołnierze nie mieli odpowiedniego wyposażenia w rejonie szkolenia.

Wchodząc trochę głębiej do przyczyn tych problemów nowi dowódcy odkrywają, że: (1) Ćwiczenia fizyczne przygotowują jedynie do testu sprawności fizycznej. (2) Dowódcy w trzeciej drużynie znają sposoby działania w terenie zurbanizowanym, a nawet rozwijają proste umiejętności, żeby pomóc swoim żołnierzom w nauce, ale z powodu niezdrowej konkurencji popieranej przez poprzednich dowódców, trzecia drużyna nie dzieli się tą wiedzą. (3) Kompanijny podoficer zaopatrzenia posiada potrzebne żołnierzom wyposażenie ale ponieważ pluton stracił część wyposażenia podczas poprzednich ćwiczeń w polu, tenże sierżant nie zezwolił plutonowi zapotrzebować go.

Nowy dowódca i nowy podoficer postawił cel osiągnięcia powodzenia w dostosowaniu się do standardów w ciągu dwóch miesięcy. Aby stworzyć rozwiązania alternatywne spotkali się z dowódcami drużyn i zapytali o sugestie udoskonalenia szkolenia. Skorzystali ze wszystkich dostępnych im zasobów, aby stworzyć rozwiązania. Pośród sugerowanych rzeczy było to, aby powymieniać część dowódców zespołów w celu rozbicia kliki w trzeciej drużynie i rozszerzyć część wiedzy taktycznej na około. Kiedy dowódcy drużyn się skarżyli, nowy podoficer podkreślił, że muszą oni myśleć jak pluton, a nie jak oddzielne drużyny.

Podoficer rozmawia z sierżantem zaopatrzenia, który mówi mu, że poprzednie przywództwo w plutonie było dalekie od odpowiedzialności. Co więcej, poprzedni dowódcy nie chcieli zawracać sobie głowy pilnowaniem wyposażenia i często zostawiali je w garnizonie.

Nowy podoficer uczy swoich dowódców drużyn jak pilnować wyposażenia i mówi, że w przyszłości żołnierze, którzy stracą wyposażenie będą za nie płacić: „ Nie zgubilibyśmy naszego sprzętu podczas wojny, a więc nie zrobimy tego podczas szkolenia".

Wykorzystując doświadczenia trzeciej drużyny dowódca plutonu pracuje z dowódcami drużyn i zespołów ogniowych, żeby wyćwiczyć niektóre proste umiejętności przydatne w zadaniu plutonu. Zabiera dowódców w pole i szkoli ich, żeby byli zdolni do szkolenia swoich żołnierzy do nowych standardów.

Nowy podoficer idzie także do brygadowej siłowni i z ich pomocą rozwija program szkolenia fizycznego (physical training – PT), który wykazuje potrzebne żołnierzom umiejętności potrzebne żołnierzom w trakcie wykonywania zadań bojowych. Nowy program obejmuje wspinaczkę po linie, bieganie z wyposażeniem i bronią, marsze po drogach. W końcu dowódcy monitorują realizację swoich planów. Kilka tygodni przed ponownym kursem, decydują wyeliminować jedno z ćwiczeń, ponieważ dowódcy drużyn zasugerowali, że nie było ono wcale potrzebne.

5-30. Dowódca plutonu i podoficer realizował czynności rozwiązywania problemu, o których właśnie przeczytałeś. Spotykając problem (słabe wyniki podczas ćwiczeń), zidentyfikowali otaczające go fakty (słabe wyszkolenie fizyczne, brak odpowiedzialności, niezdrowa konkurencja), opracowali plan działania i zrealizowali go. Gdzie było stosowne przeanalizowali i porównali różne rozwiązania alternatywne (ćwiczenia trzeciej drużyny). Włączyli swoich podwładnych w ten proces, ale mieli moralną odwagę, żeby podejmować niepopularne decyzje (rozbicie kliki w trzeciej drużynie). Czy pluton zadziała lepiej następnym razem? Możliwe ale przed tym nowi przywódcy będą musieli ocenić rezultaty swoich działań, aby upewnić się, że wykonają to czego chcą. Być może istnieją inne aspekty tego problemu, które najpierw nie były oczywiste. Ale działanie zgodnie z tym lub innym procesem nie gwarantuje sukcesu. Proces jest tylko szkieletem, który pomaga ci opracować plan i działać. Powodzenie zależy od twoich zdolności do wykorzystania twoich cech i umiejętności w celu wywierania wpływu i kierowania działaniami.

5-31. Przywódcy w wojsku podejmują także decyzje kiedy oceniają podwładnych, czy jest to uzgodnione oświadczenie czy też nawet meldunek oceny. Podczas kontroli nowy dowódca drużyny przygląda się ponownie krótko lub niewystarczająco ostrzyżonemu żołnierzowi. Pierwszą reakcją dowódcy drużyny może być zadanie pytania: „Czy ostatnio się strzygłeś?". Ale tak unika problemu. Ostrzyżenie żołnierza jest zarówno standardem jak i nie jest – podoficer musi zdecydować. Dowódca drużyny mówi również – bez ogródek – „Musisz się ostrzyc" lub nic nie mówi. W każdym razie w ten sposób decyzja komunikuje standardy dowódcy. Obejrzenie podwładnego i wykonanie niezbędnych poprawek jest bezpośrednim znamieniem przywódcy.

MOTYWOWANIE

Jednostka z wielkim esprit de corps może wypełnić swoje zadanie pomimo pozornie niemożliwych do przezwyciężenia nierówności.

FM 22-10, 1951 rok

5-32. Wspomnij rozdział 1, który motywację traktuje jako używanie słów i przykładów w celu dania twoim podwładnym woli wypełniania zadania. Motywacja pochodzi z zaufania ludzi w samych sobie, w swoją jednostkę i swoich liderów. To zaufanie rodzi się w ciężkim realistycznym szkoleniu. Jest ciągle wzmacniane poprzez taki rodzaj przywództwa – konsekwentnego, twardego i zgodnego z przepisami – który promuje zaufanie. Pamiętaj, że zaufanie, tak jak lojalność, jest darem który twoi żołnierze dają ci, kiedy wykazujesz, że na nie zasługujesz. Motywacja budzi się także

z osobistej wiary w większe zadanie organizacji – sens bycia częścią wielkiej sprawy.

Dawanie ludziom pełnomocnictw

5-33. Ludzie chcą zyskiwać uznanie za pracę, którą wykonują i chcą, by dawano im pełnomocnictwo. Upoważniasz podwładnych, kiedy szkolisz ich do wykonania zawodu, dajesz im niezbędne środki i władzę, schodzisz im z drogi i pozwalasz im pracować. Nie jest to tylko ogromna deklaracja zaufania, które masz do swoich podwładnych. Jest to jeden z najlepszych sposobów rozwijania ich jako przywódców. Ucz i doradzaj im, zarówno wtedy, kiedy osiągają sukces, jak i wtedy, gdy doznają niepowodzenia.

Pozytywne wzmacnianie

5-34. Częścią dawania pełnomocnictw podwładnym jest odkrycie ich potrzeb. Rozmawiaj ze swoimi ludźmi: odkrywaj to co jest dla nich ważne, czego chcą, by się spełnić, jakie są ich osobiste cele. Daj im informację zwrotną, która pozwoli im wiedzieć co czynią. Uważnie słuchaj, abyś wiedział co mają na myśli, a nie co właśnie mówią. Wykorzystaj ich meldunki, kiedy ma to sens i jeśli zmieniasz coś w organizacji na sugestie podwładnych, pozwól każdemu wiedzieć skąd wziął się dobry pomysł. Pamiętaj, nie ma ograniczeń dla dobra, które uczynisz, tak długo jak nie martwisz się o to komu udzielasz zaufania. Dajesz wiarę tym, którzy na to zasługują i ogarnie cię zdumienie z powodu rezultatów.

5-35. Wyrażasz uznanie podwładnym, kiedy doceniasz ich za pracę, którą wykonują, począwszy od poklepania ich po plecach, a skończywszy na formalnej nagrodzie lub odznaczeniu. Doceń potęgę kilku słów pochwały, kiedy osoba wykonała dobrą pracę. Nie wahaj się rozdawać nagród – pochwał, listów, certyfikatów – jeśli jest to odpowiednie. (Oceniaj sprawiedliwie. Jeśli dajesz medal z każdą małą sprawą, niedługo potem nagroda staje się bez znaczenia.) Napoleon był zdumiony motywacyjną siłą właściwie przyznawanych wstęg (odznaczeń) i medali. Jednego razu powiedział, że jeśli miałby wystarczająco dużo wstęg mógłby rządzić światem.

5-36 Kiedy korzystasz z nagród masz wiele opcji. Istnieje tutaj kilka rzeczy do rozważenia:

- Przeprowadzaj konsultacje w ramach struktury przywództwa odnośnie rekomendacji;
- wybieraj nagrodę, którą doceni osoba ją otrzymująca, nagrodę, która odwołuje się do indywidualnej dumy osoby. Może to być lokalnie aprobowana nagroda, która jest bardziej respektowana niż tradycyjne nagrody cywilne;
- korzystaj, jeśli jest to stosowane, z ustalonego systemu nagród (certyfikaty, medale, listy pochwalne, odznaki). Są one uznawane przez armię. Kiedy żołnierz przenosi się do nowej jednostki, nagroda taka będzie ciągle wartościowa;
- wręczaj nagrodę przy odpowiedniej ceremonii. Uwydatniaj jej znaczenie. Pozwól innym zobaczyć czym jest nagradzana ciężka praca;
- natychmiast dawaj nagrody;
- chwal tylko dobrą pracę i uczciwy wysiłek. Dając pochwałę zbyt łatwo obniżasz wartość jej skutku;
- promuj ludzi, którzy wykonują swoją pracę i którzy oddziałują na innych, by lepiej pracowali;
- uznawaj tych, którzy osiągnęli standard i doskonalą swoją postawę. Żołnierz, który pracuje ciężko i ciągle osiąga lepszy wynik na placach ćwiczeń zasługuje na uznanie, nawet jeśli nie osiąga maksymalnych wyników. Nie każdy może być doskonały.

Negatywne wzmacnianie

5-37. Oczywiście nie każdy ma zamiar osiągnąć standard. Faktycznie, niektórych trzeba będzie ukarać. Używanie kary do

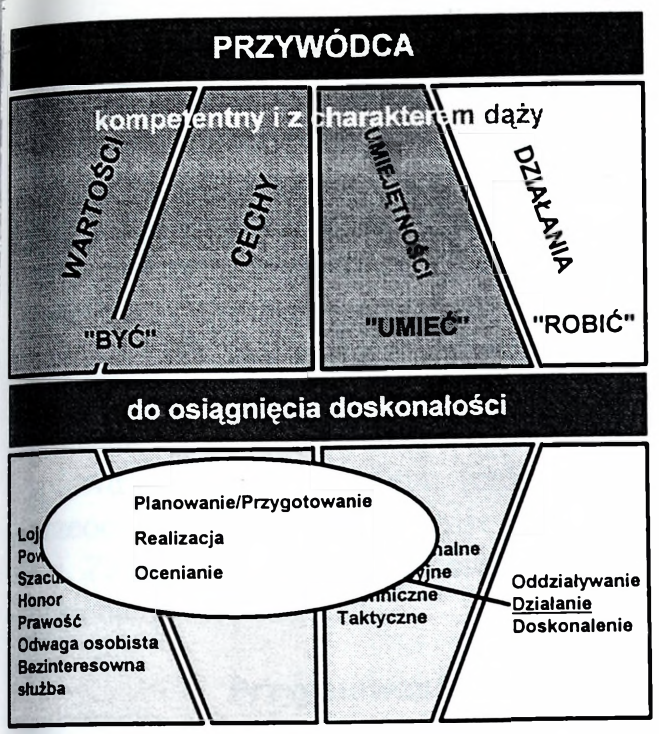
motywowania osoby, by nie zachowywała się w sposób niepożądany jest skuteczne ale może być niebezpieczne. Kiedy wymierzasz karę, musi kierować tobą rozsądna ocena. Rozważ następujące wytyczne:

- Przed ukaraniem podwładnego, upewnij się, że podwładny rozumie przyczynę kary. W większości – chociaż nie zawsze – przypadków będziesz próbował zmienić zachowanie podwładnego poprzez doradzanie lub ponowne przeszkolenie zanim wymierzysz karę;
- konsultuj się ze swoim liderem lub przełożonym zanim ukarzesz podwładnego. Będą oni zdawać sobie sprawę z polityki, która jest ci potrzebna do rozważenia sprawy i mogą mieć możliwość pomagania tobie w zmianie zachowania podwładnego;
- unikaj grożenia podwładnym karą. Groźba stawia cię w przymusowej sytuacji. To podważa twoje stanowisko przywódcy;
- unikaj masowego karania. Poprawnie identyfikuj problem, ustalaj odpowiedzialność osoby lub osób i korzystaj z odpowiednich form karania;
- wysłuchaj historii z punktu widzenia podwładnego z otwartym umysłem i bez z góry założonej oceny;
- spraw, żeby podwładny wiedział, że jego zachowanie – a nie osoba – jest problemem. „Sprawiasz, że zespół gorzej funkcjonuje" – taka opinia działa. „Jesteś przegrany" przekazuje błędne przesłanie;
- odkąd ludzie zamierzają żyć zgodnie z oczekiwaniami swojego lidera, mów im: „Wiem, że możesz zrobić to lepiej. Oczekuję od ciebie lepszej pracy";
- karz tych, którzy mogą, ale nie chcą. Przeszkol ponownie osobę, która nie ma możliwości wykonać zadania;
- reaguj natychmiast na niepożądane zachowanie. W pełni rozpatruj sprawę. Podejmij szybkie i rozważne działania naprawcze zgodnie z ustalonym prawem lub procedurami regulującymi;
- nigdy nie upokarzaj podwładnego. Unikaj publicznej reprymendy;
- zapewnij, żeby osoba wiedziała dokładnie jakie zachowanie wpędziło ją w kłopoty;
- upewnij się, że kara nie jest nadmierna lub nierozsądna. Nie chodzi tu tylko o surowość kary, która utrzymuje podwładnych w ryzach. Chodzi tu o pewność, że nie mogą odstępować od pożądanego zachowania;
- panuj nad sobą i nie żyw żadnej urazy. Nie pozwól, żeby przeszkadzały ci twoje osobiste odczucia. Czy lubisz, czy też nie lubisz kogoś, nie odnosi się od dobrego rozkazywania i dyscypliny.

5-38. Jeśli zaskoczyło cię omawianie kary w podrozdziale na temat motywacji zastanów się nad tym: dobrzy przywódcy czatują zawsze na sposobność rozwijania podwładnych, nawet tych, którzy są ukarani. Twoi ludzie – nawet ci, którzy przysparzają ci problemów – są ciągle najważniejszymi zasobami jakimi dysponujesz. Kiedy pojazd jest zepsuty, nie porzucasz go ale naprawiasz. Jeśli jeden z twoich ludzi źle się wywiązuje z powinności, nie pozbywaj się osoby. Próbuj pomóc rozwiązać problem.

DZIAŁANIA ZORGANIZOWANE

5-39. Działasz w zorganizowany sposób, by osiągnąć natychmiastowy cel, kiedy pracujesz, aby wykonać dzisiejszą pracę. Chociaż FM 25-100 jest w przeważającym stopniu narzędziem dla szkolenia, jego metodologia ma zastosowanie do ogólnej skuteczności jednostki wojskowej. Ponieważ działanie zorganizowane obejmuje planowanie, przygotowanie, realizowanie i ocenianie (zobacz rysunek 5.2) możesz korzystać z reguł zawartych w FM 25-100 jako modelu dla działań innych niż szkolenie. Czasami te elementy są częścią cyklu. Innymi razy zdarzają się równocześnie.



Rys. 5.2. Działania zorganizowane przywódcy bezpośredniego

5-40. Często znajdziesz siebie wywierającego wpływ po tym jak ruszysz naprzód do działania. W praktyce ładne, dobrane podziały w tym podręczniku nie są wyraźne. Często musisz uporać się ze złożonymi zadaniami wymagającymi różnych umiejętności w tym samym czasie. (Załącznik B wymienia działania zorganizowane i kilka wskazówek dla skuteczności).

PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE

5-41. W szkoleniu podczas pokoju, w rzeczywistych operacjach, a w szczególnie w walce, twoim zajęciem jest pomoc swojej organizacji w efektywnym funkcjonowaniu – wypełnianiu zadania – w środowisku, które może być chaotyczne. Zaczyna się to od dobrze przemyślanego planu i obejmuje przygotowanie. Dobrze wyszkolona organizacja z rozsądnym planem jest o wiele lepiej przygotowana niż organizacja bez planu. Planowanie z góry zmniejsza bałagan, buduje u podwładnych wiarę w siebie i organizację, oraz pomaga zapewnić powodzenie przy minimum wysiłku – lub w walce przy minimalnych stratach w ludziach. (FM 101-5 omawia różne typy planów).

5-42. Plan jest propozycją realizacji decyzji lub projektu dowódcy. Planowanie rozpoczyna się od zadania, sprecyzowanego i zrozumianego. Sprecyzowane zadanie wychodzi od twojego szefa lub z wyższego dowództwa. Zrozumiane zadanie jest wtedy, gdy lider, którym możesz być ty, widzi coś, w granicach swojego obszaru odpowiedzialności, wymaganego, by było wykonane oraz z własnej inicjatywy sporządza plan działania lidera. (Pamiętaj, że problem wtedy istnieje, kiedy nie jesteś zadowolony ze sposobu działania lub kierunku, w który zmierza sytuacja). Rodzaj misji zawiera zrozumiane i sprecyzowane zadania, działania, które muszą być zrealizowane, żeby wypełnić misję. (FM 101-5 omawia jak wojskowy proces podejmowania decyzji wspiera planowanie).

Planowanie antycypacyjne

5-43. Kiedy zaczynasz od postawienia celów, często będziesz korzystał z metody planowania antycypacyjnego. Zacznij od postawienia następującego pytania „Gdzie chcę skończyć" i pracuj w odwrotnej kolejności, aż dojdziesz do: „Właśnie tutaj jesteśmy".

5-44. Tym sposobem, określ podstawy tego co jest wymagane: kto, co, kiedy, gdzie i jak. Możesz także chcieć rozważyć w jaki sposób zrealizować zadanie, chociaż „jak" nie jest zwykle zawarte w misji dla podwładnego. Kiedy planujesz, rozważ potrzebną ilość czasu do koordynacji i prowadzenia kolejnych czynności. Na przykład podoficer plutonu czołgów, którego pluton musi przeznaczyć część ćwiczenia poligonowego na zajęcia na strzelnicy musiałby zorganizować, pośród wielu innych spraw, tankowanie na strzelnicy. Nikt jasno nie powiedział, żeby tankować na strzelnicy, ale podoficer wie jakie będą potrzeby. Podoficer musi przemyśleć czynności od ostatniej do pierwszej: (1) kiedy tankowanie paliwa musi być zakończone, (2) jak długo ono zajmie czasu, (3) jak długo zajmie czasu tankującej jednostce przygotowanie do tankowania, a w końcu, (4) kiedy pojazdy powinny stawić się na strzelnicy.

5-45. Po tym jak obliczyłeś to co musi się zdarzyć na drodze do celu, ułóż zadania w kolejności, ustal priorytety i określ plan. Spójrz na czynności w takiej kolejności w jakiej będą występować. Upewnij się, że zdarzenia są w logicznym porządku i przeznaczyłeś wystarczająco dużo czasu na każde z nich. Jak zawsze, dobry przywódca prosi podwładnego o wkład jeśli czas pozwala. Taki wkład nie tylko działa jako sprawdzenie twojego planu (mógłbyś coś przeoczyć), ale także angażuje twoich ludzi. Zaangażowanie buduje zaufanie, wiarę w siebie i wolę sukcesu.

Przygotowanie

5-46. Podczas gdy liderzy planują, podwładni przygotowują. Liderzy mogą tworzyć plan podczas gdy ich organizacja przygotowuje z wyprzedzeniem pierwsze uwagi do zadania i wstępne wytyczne do przygotowania w zarządzeniu przygotowawczym. (Zarządzenia przygotowawcze są częścią TLP i MDMP. Chociaż każdy przywódca – umundurowany lub cywilny – może stosować zarządzenie przygotowawcze dając podwładnym pierwsze uwagi odnośnie zbliżających się wymagań i tego czego się od nich będzie oczekiwać. FM 101-5 omawia zarządzenie przygotowawcze). W oparciu o te wytyczne podwładni mogą uzupełniać amunicję, przeprowadzać próby kluczowych działań, sprawdzać wyposażenie, prowadzić patrole ubezpieczające, lub rozpoczynać przemieszczenie podczas gdy lider kończy plan. W przypadku wymagań innych niż taktyczne, przygotowanie może obejmować upewnienie się co do niezbędnych urządzeń lub innych zasobów, które są dostępne przy jego wsparciu. We wszystkich przypadkach przygotowanie obejmuje koordynowanie ludzi i organizacji, które są zaangażowane lub mogłyby oddziaływać na operację lub projekt. (TC 25-30 omawia przygotowanie do szkolenia na szczeblu kompanii i plutonu).

5-47.Próba generalna jest ważnym elementem przygotowania. Przeprowadzenie próby generalnej kluczowych działań bojowych pozwala podwładnym zaobserwować rzeczy, które powinny się stać i buduje wiarę w plan, zarówno u żołnierzy jak i u liderów. Nawet proste przećwiczenie pomaga im uzmysłowić, gdzie powinni być, oraz co i kiedy robić. Ćwiczenie mobilizacyjne dostarczają podobne funkcje dla pracowników cywilnych wojska oraz żołnierzy rezerwowych komponentów: dają szansę zrozumienia i przećwiczenia czynności mobilizacyjnych. Wykonanie staje się sprawniejsze, ponieważ każdy ma duchowy obraz tego co powinno się zdarzyć. Próby generalne przypominają ludziom o ich odpowiedzialności. Pomagają liderom także zobaczyć jaki obrót przyjmą sprawy, co mogłoby pójść w złym kierunku, jakich zmian wymaga plan i o czym nie pomyślał przywódca. (FM 101-5 zawiera głębsze omówienie prowadzenia prób generalnych).

Zadania cząstkowe i plan działania przywódcy

Nie wszystkie zadania są dziełem wyższego dowództwa. Czasami lider widzi to co jest wymagane i, wykazując inicjatywę, tworzy plan działania przywódcy.

Przypuśćmy, że żołnierze podoficera z plutonu mieli kłopot z osiągnięciem minimum wymagań dotyczących kwalifikacji strzeleckich. Od kiedy każdy z nich otrzymał kwalifikacje, żaden z nich nie pracował nad celnością. Lider sporządza plan szkolenia, aby pracować nad podstawami celności, następnie go prezentuje dowódcy plutonu. Obydwaj przywódcy, razem, kształtują sposób dania szansy do szkolenia swoim żołnierzom, nawet ze wszystkimi innymi wymaganiami. Po jego omówieniu, przekazują to swoim podległym liderom i angażują ich w proces planowania. Podoficer z plutonu śledzi postęp i efektywność planu działania lidera, upewniając się, że realizują zamiar i zmieniając go jeśli to konieczne. Później, dowódca plu-

tonu i podoficer spotykają się, żeby ocenić rezultaty planu i zdecydować czy są wymagane dalsze działania.

5-48. Plan działania lidera może być użyty dla wzmocnienia pozytywnych zachowań, udoskonalenia postawy lub nawet zmienienia jakiegoś aspektu klimatu organizacyjnego. Plan działania lidera może także być osobisty – wtedy gdy lider decyduje: „Potrzebuję ulepszyć swoje umiejętności w tym obszarze".

Proste rozwiązania, nie problemy

Liderzy rozwijają swoich podwładnych poprzez zaangażowanie podwładnych do planowania. Porucznik, nowy w sztabie batalionu odkrył problem sprawdzając wszystkie zasoby, które jednostka miała zamiar zapotrzebować na nadchodzące rozwinięcie. Oficer zbadał problem, powiedział określonym ludziom, sprawdził fakty i dokonał ogólnej analizy – i był z tego bardzo dumny. Następnie pomaszerował do biura oficera wykonawczego batalionu (XO – executive officer) i wyłożył to wszystko po mistrzowsku. Oficer wykonawczy spojrzał z góry zza jego biurka i powiedział: „Wspaniale. Co zamierzasz z tym zrobić?".

Porucznik wrócił po pół godzinie z trzema możliwymi rozwiązaniami, które wypracował ze swoimi podoficerami. Od tego dnia, oficer nigdy nie przedstawiał problemu żadnemu szefowi nie oferując jednocześnie kilku rozwiązań. Porucznik nauczył się użytecznej techniki od oficera wykonawczego. Nauczył się tego tak dobrze, że zaczął to wykorzystywać w pracy ze swoimi żołnierzami i stał się z tego powodu lepszym dowódcą i doradcą.

5-49. Nie ma znaczenia jaka jest twoja pozycja, część twoich obowiązków czyni łatwiejszym twój zawód szefa. Właśnie kiedy lojalnie przekazujesz zasoby i władzę swoim podwładnym, aby wykonali swoją pracę, zostawiasz swojemu szefowi swobodę robienia jego rzeczy. Zapytaj tylko o decyzje, które wywodzą się z zewnętrznej strony władzy – nie te, których chcesz uniknąć. Wystaw tylko te problemy, których nie potrafisz rozwiązać – nie te, których rozwiązania są trudne. Poproś o radę innych, którzy mają większe doświadczenie lub szukaj wyjaśnienia kiedy nie rozumiesz, co jest wymagane. Zrób to wszystko i ćwicz inicjatywę w ramach zamiaru twojego przełożonego. (Załącznik A omawia delegowanie uprawnień).

REALIZACJA

Żołnierze robią to co im się mówi, żeby zrobili. To jest przywództwo, które jest kluczem. Młodzi mężczyźni i kobiety wstępują do Armii. Jeśli są kompetentnymi, pewnymi siebie i zdolnymi przywódcami mogą przerodzić się w dobrych żołnierzy.

Sierżant Robert E. Mall

5-50. Realizacja oznacza działanie w celu wypełnienia misji, ruch w kierunku osiągnięcia celów lidera przedstawionych w wizji lidera – do standardu i na czas – jednocześnie troszcząc się o swoich ludzi.

5-51. Realizacja jest oparta na całej pracy, która została wykonana. Ale samo planowanie i przygotowanie nie może gwarantować powodzenia. Sprawy pójdą źle. Ogromne części planu będą leciały za okno. Czasami, zdawać się będzie jakby wszystko działało przeciwko tobie. Wtedy musisz mieć wolę walki, mając na myśli zamiar twojego wyższego lidera i ostateczny cel misji. Musisz dostosować się i improwizować.

5-52. W położeniu taktycznym, wszyscy liderzy muszą znać zamiary dowódców dwa szczeble w górę. Podczas wykonania, ustaw się do najlepszego kierowania

swoimi ludźmi, inicjuj i kontroluj działanie, powoduj, by inni działali zgodnie z planem, reaguj na zmiany, utrzymuj swoich ludzi skoncentrowanych i pracuj zespołowo, by osiągnąć cel. Dobrze wyszkolona organizacja wypełnia misję nawet wtedy gdy sprawy mają się źle.

5-53. W końcu, liderzy zapewniają, że oni i ich podwładni liderzy wykonują słuszną pracę. Idzie to ręka w rękę z przekazywaniem pełnomocnictw. Dowódca kompanii nie wykonuje pracy dowódcy drużyny. Szef oddziału nie wykonuje pracy szefa wydziału. Kierownik nie wykonuje pracy przywódcy zespołu.

Utrzymanie Standardów

5-54. Armia ustanowiła standardy dla całej działalności wojskowej. Standardy są formalnymi, uszczegółowionymi dyrektywami, które mogą być określone, zmierzone i osiągnięte. Dostarczają punkty odniesienia w celu oszacowania stopnia wykonania ściśle określonego zadania. Musisz znać, przekazywać i narzucać standardy. Wyjaśnij zastosowanie ich w swojej organizacji i daj swoim podwładnym liderom władzę, aby wprowadzić standardy w życie. Następnie zrób swoich podwładnych odpowiedzialnymi za ich osiągnięcie.

5-55. Przywódcy w wojsku nie ustalają minimum standardów jako cele. Chociaż nie wszystko może być najważniejszym priorytetem. Jako wojskowy przywódca musisz rozsądnie rozważyć, które zadania są najważniejsze. Od organizacji jest wymagane, żeby wykonywały wiele zadań, które nie są związane z misją. Wśród niektórych z nich są ekstremalnie ważne, inne wymagają tylko minimum wysiłku. Dążenie do doskonałości we wszystkich obszarach, nie istotne jak są trywialne, szybko prowadzi organizację do upadku. Z innej strony, fakt, że zadanie nie jest najważniejszym priorytetem nie usprawiedliwia kiepskiej formy. Profesjonalni żołnierze wykonują wszystkie zadania zgodnie ze standardami. Kompetentni przywódcy upewniają się, że standard jest dostosowany do ważności zadania.

Wyznaczanie celów

5-56. Ostatecznym celem przywódcy – twoim ostatecznym celem – jest wyszkolenie organizacji, aby osiągnęła sukces w jej wojennej misji. Twoja codzienna praca obejmuje wyznaczanie pośrednich celów tak, by organizacja była gotowa. Zaangażuj swoich podwładnych w wyznaczanie celów. Ten rodzaj współpracy sprzyja zaufaniu i najlepiej wykorzystuje talenty podwładnych. Podczas określania celów zastanów się nad tym, że:

- cele muszą być realne, stanowiące wyzwanie i osiągalne;
- cele powinny prowadzić do udoskonalenia gotowości bojowej;
- podwładni powinni być angażowani w wyznaczanie celów;
- przywódcy tworzą plan działania, aby osiągnąć każdy cel.

OCENIANIE

Szkoły i szkolenie oferują lepsze sposoby pracy, ale tylko dzięki doświadczeniu jesteśmy zdolni do wykorzystania tej nauki. Proces wykorzystania błędów staje się krokiem milowym w uczeniu się aby stać się skuteczniejszym żołnierzem.

Sierżant William G. Bainbridge

5-57. Wyznaczanie celów i utrzymanie standardów są ważne przy ocenie wypełnienia misji. Ilekroć mówisz o wypełnianiu misji zawsze zawierasz wyrażenie „do standardu". Kiedy wyznaczasz cele dla swoich podwładnych upewnij się, że wiedzą czym są standardy. Aby użyć prostego przykładu cel mógłby być następujący: „Wszyscy członkowie jednostki zdadzą test sprawności fizycznej. Standard tego testu mówi ci, dla każdego ćwiczenia, ile razy należy coś wykonać w określonym czasie, a także opisuje właściwy sposób wykonania ćwiczenia.

5-58. Miejsce sprawdzenia jest także istotne przy ocenianiu. Przywódcy w wojsku sprawdzają ludzi, postawę, wyposażenie, zasoby. Sprawdzają to, żeby zapewnić organizacji warunki dojścia do standardów i dotarcia do ustanowionych przez lidera celów. Dokładnie patrz. Rób to wcześnie i często. Rób to zarówno przed, jak i po fakcie. Chwal dobrą postawę i wskazuj jak poprawić słabe osiągnięcia. Dobrzy przywódcy nadzorują, sprawdzają i poprawiają swoich podwładnych. Nie marnuj czasu. Są zawsze na służbie.

5-59. Niektórych ocen dokonujesz samodzielnie. Do innych możesz chcieć angażować podwładnych. Angażowanie podwładnych w ocenianie i ich bezpośrednie meldunki stają się ważniejsze jak twój zakres władzy się zwiększa. Dwie techniki, które angażują twoich podwładnych w ocenianie to omówienie w tracie działania i omówienie po zakończeniu działania.

Omówienie w trakcie działania

5-60. Pomyślne ocenianie zaczyna się już od określenia obrazu postępów organizacji. Przewiduj, które obszary organizacji mogą stanowić kłopot, w ten sposób będziesz wiedzieć, którym obszarom trzeba przyjrzeć się dokładniej. Kiedy organizacja rozpoczyna misję używaj oceny w trakcie działania do oceny postępów i przygotuj informację zwrotną. Myśl o omówieniu w trakcie działania jak o punkcie kontrolnym na drodze do wykonania zadania.

5-61. Mówisz swojemu kierowcy, żeby zawiózł cię do dowództwa. Jeśli będziesz poznawał charakterystyczne punkty w terenie to ocenisz, że kierowca zna drogę i prawdopodobnie nic nie powiesz. Jeśli nie będziesz ich poznawał, to mógłbyś zapytać gdzie jesteście. Jeśli ustalisz, że kierowca się zgubił lub pojechał w złym kierunku, udzielisz mu instrukcji jak ma wrócić i gdzie dalej jechać. W bardziej skomplikowanych zadaniach, omówienie w trakcie działania daje szansę liderom i podwładnym omówienia tego co się dzieje. Mogą wcześnie odkryć problemy i podjąć kroki ku ich poprawieniu lub uniknięciu.

Omówienie po działaniu

5-62. Omówienie po działaniu pełni podobną rolę po zakończeniu zadania. Wojskowi przywódcy korzystają z omówienia po działaniu jako sposobności do rozwijania podwładnych. Podczas omówienia po działaniu daj szansę podwładnym wyrażenia tego w jaki sposób postrzegają określone sprawy. Ucz ich jak spoglądać w tył na symptomy problemu i jego przyczyny. Ucz ich dawania konstruktywnego, użytecznego meldunku zwrotnego. (Oto jest to, co zrobiliśmy dobrze; oto jest to, co możemy zrobić lepiej"). Kiedy podwładni partycypują w określaniu powodów sukcesu lub niepowodzenia stają się właścicielami sposobu w jaki zostało wykonane zadanie. Omówienie po działaniu daje ci także szansę usłyszeć to co mają na myśli podwładni – a dobrzy przywódcy dokładnie słuchają. (FM 25-101 i TC 25-20 omawiają jak przygotować, prowadzić i postępować po omówieniu po działaniu).

5-63 Liderzy opierają oceny na dokładnych obserwacjach i poprawnym rejestrowaniu tych obserwacji. Jeśli oceniasz dziesięciodniowe ćwiczenia w polu zrób dobre notatki, ponieważ nie będziesz pamiętał wszystkiego. Patrz na sprawy w systematyczny sposób. Wychodź naprzeciw i zobacz rzeczy z pierwszej ręki. Nie zaniedbuj zadań, które wymagają subiektywnego osądu. Oceń spójność, dyscyplinę i morale jednostki. (FM 25-100 i FM 25-101 omawia ocenianie szkolenia).

Wstępne ocenianie przez przywódcę

5-64. Przywódcy często prowadzą wstępne ocenianie zanim obejmą nowe stanowisko. Jakie kompetencje mają twoi nowi podwładni? Czego się oczekuje od ciebie w nowej pracy? Obserwuj jak działają ludzie. Da ci to wskazówki dotyczące klimatu organizacji. (Pamiętasz o sierżancie Withersie i inspekcji pojazdów w rozdziale

3?). Zrób przegląd standardowych procedur operacyjnych w organizacji i innych stosownych regulaminów. Spotkaj się z odchodzącym liderem i wysłuchaj jego oceny. (Ale nie przyjmuj jej jako absolutną prawdę. Każdy widzi rzeczy własnymi oczami). Przejrzyj sprawozdania i wyniki ostatnich inspekcji. Zidentyfikuj ludzi o kluczowym znaczeniu zewnątrz organizacji, którzy pomogą ci osiągnąć sukces. Pamiętaj jednak, że twoje początkowe wrażenie może być błędne. Po jakimś czasie od objęcia stanowiska poświęć niezbędny czas i dokonaj dokładnej oceny.

5-65. W środku tego całego sprawdzenia nie zapomnij rzucić okiem na siebie. Jakiego rodzaju liderem jesteś? Czy nie jesteś zbyt wymagającym kierownikiem? Za mało wymagającym? Jak możesz się udoskonalić? Jaki jest twój plan pracy odnośnie słabych obszarów? Jaki jest najlepszy sposób wykorzystania twojej siły? Zbierz dane o sobie z tak wielu źródeł jak to możliwe: od twojego szefa, równych rangą, nawet twoich podwładnych. Zgodnie z omawianym w rozdziale 1 charakterem upewnij się, że twój własny dom jest w najlepszym porządku.

Ocenianie podwładnych

5-66. Dobrzy przywódcy dostarczają bezpośrednie oceny podwładnym. Powiedz im gdzie widzisz ich siły. Pozwól im wiedzieć w czym mogą się udoskonalić. Ujmij ich w planie działania dotyczącym samodoskonalenia. Zaoferuj im pomoc. Ocenianie przez lidera powinno być pozytywnym doświadczeniem, które twoi podwładni postrzegają jako swoją szansę na doskonalenie. Powinni postrzegać to jako okazję do czerpania korzyści z twojego doświadczenia i wiedzy.

5-67. Aby ocenić swoich podległych przywódców musisz:

- obserwować i rejestrować przywódcze działania. Rysunek 1-1 jest przydatnym poradnikiem dla organizowania twoich myśli;
- porównuj to co widzisz ze wskazówkami w załączniku B lub stosownymi odnośnikami;
- określ czy postęp osiąga, przewyższa lub nie osiąga standardów;
- powiedz swoim podwładnym co widziałeś. Daj im szansę do oceny samych siebie;
- pomagaj swoim podwładnym tworzyć plan działania dotyczący doskonalenia postępów.

Ocenianie przez przywódcę a plany działania

5-68. Ocenianie przez przywódcę nie pomoże nikomu udoskonalić się, jeżeli nie obejmuje planu działania przeznaczonego do poprawienia słabości i utrzymywania siły. Oprócz tego ty i twoi podwładni muszą korzystać z planu. Nie jest to dobrze, jeśli chowasz go do szuflady lub do akt i nigdy o nim ponownie nie pomyślisz. Oto co musisz zrobić:

- sporządzaj plan działania razem. Pozwól swojemu podwładnemu przejmować kierownictwo na tyle na ile jest to możliwe;
- zgadzaj się na działania konieczne do doskonalenia postępów lidera. Twój podwładny musi „kupić" ten plan, jeżeli ma on być realizowany;
- przeglądaj często plan, sprawdzaj postępy i dokonuj w nim zmian jeśli jest to konieczne. (Załącznik C omawia wzajemne relacje pomiędzy planem działania lidera i rozwojowym przywództwem).

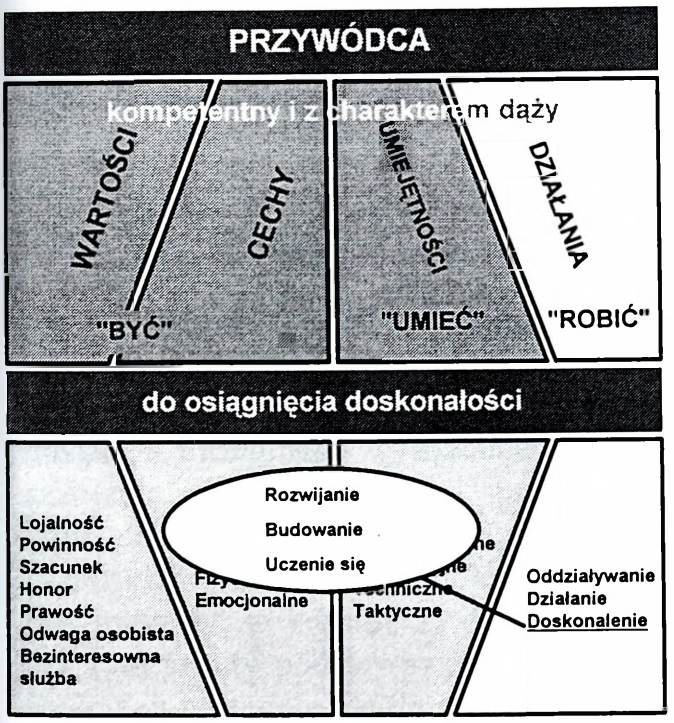
DZIAŁANIA DOSKONALĄCE

Jak możesz dowiedzieć się czy coś zmieniłeś? Czasami – rzadko – wyniki są natychmiastowe. Zwykle zajmuje to dłuższy czas. Możesz ponownie zobaczyć żołnierza jako przyuczonego podoficera. Możesz otrzymać wiadomość lub list lub zobaczyć nazwisko w prasie wojskowej. W większości przypadków nigdy nie będziesz pewien jak duży sukces odniosłeś, ale nie pozwól, żeby cię zatrzymano.

Sierżant John D. Woodyard, 1993

5-69. Działania doskonalące są tym czym zajmują się liderzy w celu sprawienia, żeby organizacje były lepsze niż na początku. Działania doskonalące sprowadzają się do kategorii wyróżnionych na rysunku 5.3: rozwijanie, budowanie i uczenie.

5-70. Rozwijanie dotyczy ludzi: udoskonalasz swoją organizację i armię jako instytucję kiedy rozwijasz swoich podwładnych.



Rys. 5.3. Działania doskonalące przywódcy bezpośredniego

5-71. Budowanie dotyczy budowania zespołu: jako bezpośredni lider udoskonalasz swoją organizację poprzez budowanie silnych i spójnych zespołów, które dochodzą do standardu, nawet podczas twojej nieobecności.

5-72. Uczenie dotyczy ciebie, twoich podwładnych i twojej organizacji jako całości. Jako przywódca musisz modelować samorozwój u swoich ludzi. Musisz stale nauczać. W dodatku musisz także zachęcać swoich podwładnych do uczenia się i nagradzać ich wysiłki dotyczące samorozwoju. W końcu musisz tworzyć organizacyjny klimat, które nagradza wspólne uczenie się i działać w celu zapewnienia swojej organizacji uczenia się ze swojego doświadczenia.

ROZWIJANIE

Wspominam wielu podoficerów, którzy nie byliby tam gdzie są obecnie, jeśli ktoś nie dałby im trochę dodatkowego czasu. Wiem, że ja nie byłbym tam gdzie jestem.

Sierżant Glenn E. Morrell

5-73. W armii rozwijanie oznacza rozwijanie ludzi. Twoi podwładni są przywódcami armii jutra. Masz obowiązek szkolić ich tak, żeby byli takim rodzajem przywódcy na jaki zasługują, a więc tak, żeby zobaczyli w jaki sposób przewodzić. Twoim obowiązkiem jest gospodarowanie czasem i energią, aby pomóc im dotrzeć do największego potencjału. Podstawową zasadą dotyczącą rozwoju lidera jest to, że liderzy muszą być przygotowani przed przyjęciem stanowiska przywódcy. Muszą być kompetentni i pewni swoich możliwości. Ta zasada stosuje się do wszystkich rang i szczebli, do żołnierzy i pracowników cywilnych wojska oraz zarówno do czynnych jak i rezerwowych komponentów.

5-74. Tak jak pokazuje rysunek 5.4, wyszkolona i gotowa armia opiera się na skutecznym rozwoju przywódcy. Z kolei rozwój lidera opiera się na fundamencie szkolenia i kształcenia, oczekiwaniach i standardach oraz wartościach i etyce. Ten

fundament wspiera trzy filary rozwoju lidera: szkolenia instytucjonalne (nauczanie w szkołach), przydział na stanowisko i samorozwój. (DA Pam 350-58 omawia rozwój przywódcy w wojsku).



Rys. 5.4. Rozwój przywódcy

Szkolenie instytucjonalne

5-75. System szkolnictwa wojskowego dostarcza formalnego wykształcenia i wyszkolenia do odpowiedniej pracy oraz umiejętności przywódczych. System amerykańskiego kształcenia społecznego jest progresywny, to znaczy, że dzieci uczęszczają do szkoły podstawowej przed szkołą średnią, a następnie idą do szkoły wyższej. Podobnie system szkolnictwa wojskowego jest progresywny. Główną różnicą jest to, że możesz być w takiej sytuacji, że po ukończeniu jednej szkoły korzystał będziesz ze swoich umiejętności zanim przejdziesz na kolejny poziom nauczania. Instytucjonalne szkolenie jest ważne w rozwijaniu przywódców i przygotowaniu ich do wyższych i bardziej odpowiedzialnych stanowisk w Armii.

Przydział na stanowisko operacyjne

5-76. Kiedy wnosisz to czego się nauczyłeś w szkole do armii, kontynuujesz naukę poprzez doświadczenie w pracy i poprzez obserwowanie swoich liderów, równych rangą i podwładnych. Przydział na stanowisko operacyjne dostarcza okazji do poszerzenia twojej wiedzy i udoskonalenia umiejętności, które uzyskujesz podczas instytucjonalnego szkolenia i poprzedniego przydziału. Zyskujesz i rozszerzasz swoje doświadczenie, które ugruntujesz dzięki wykonywaniu szeroko rozumianych obowiązków i zadań w różnorodnych, często zmieniających się warunkach i sytuacjach. Przydział na stanowisko dostarcza potężnych zasobów dla rozwoju przywódcy – okazji do uczenia się poprzez robienie.

Samorozwój

5-77. Samorozwój jest procesem, który powinieneś wykorzystywać, żeby wzmagać poprzednio nabyte umiejętności, wiedzę i doświadczenie. Jego celem jest zwiększenie twojej gotowości i potencjału na stanowisku o większej odpowiedzialności. Efektywny samorozwój skupia się na aspektach twojego charakteru, wiedzy i możliwościach, które uważasz, że są niezbędne do rozwijania i doskonalenia. Możesz korzystać z ram przywództwa wojskowego, żeby pomógł ci określić, które obszary mają pracować. Samorozwój jest ciągły i ma swoje miejsce podczas instytucjonalnego szkolenia i operacyjnego przeznaczenia.

5-78. Samorozwój jest połączonym wysiłkiem angażującym ciebie, twojego bezpośredniego lidera i twojego dowódcę. Dowódcy tworzą i monitorują programy dotyczące samorozwoju dla swoich organizacji. Ty i twój bezpośredni lider, razem, ustanawiacie cele zgodnie z indywidualnymi potrzebami i tworzycie plan działania, który musicie realizować, by osiągnąć te cele. Wykonujesz to jako część doradztwa rozwojowego, które jest omówione poniżej i w załączniku C. W końcu musisz realizo-

wać swój plan działania. Jeśli masz podwładnych, monitorujesz czy dobrze działają według ich planów działania. Nie możesz za nich realizować ich własnych planów, ale możesz udzielać im porad, zachęty i – kiedy to konieczne i pozwala na to zadanie – czasu.

5-79. Samorozwój dla młodego personelu jest bardzo ułożony i ogólnie zawężony. Rozszerza się on kiedy osoby dowiadują się o swoich słabościach i sile, określają swoje indywidualne potrzeby i stają się bardziej niezależni. Wiedza i perspektywy każdego wzrastają wraz z wiekiem, doświadczeniem, instytucjonalnym szkoleniem i operacyjnym przeznaczeniem. Specyficzne, zorientowane na cel działania rozwojowe mogą przyśpieszyć i poszerzyć umiejętności i wiedzę osoby. Jako członek armii jesteś zobligowany rozwijać swoje zdolności do największego możliwego rozmiaru. Jako przywódca w wojsku, jesteś odpowiedzialny za pomaganie swoim podwładnym w ich samorozwoju.

5-80. Cywilne i wojskowe kształcenie jest częścią samorozwoju. Wojskowi przywódcy nigdy nie przestają się uczyć. Dążą do kształcenia i szkolenia samych siebie wykraczając poza to, co jest oferowane w formalnym nauczaniu w szkole lub nawet na ich służbowym stanowisku. Liderzy szukają sposobności do przygotowania siebie do następnej pracy i przyszłych obowiązków. Poszukuj kształcenia poza służbą, które cię interesuje i da użyteczne umiejętności. Poszukuj kształcenia cywilnego, żeby poszerzyć swoje spojrzenia na życie. Poszukaj takich publikacji do czytania, które rozwiną twój umysł i pomogą ci nabywać umiejętności. Stawiaj sobie wyzwania i stosuj tę samą inicjatywę jak to czynisz w swojej codziennej służbie.

5-81. Pamiętaj, że wojskowi przywódcy stawiają sobie wyzwania i korzystają z pracy wykonanej przez innych w takich dziedzinach jak przywództwo, historia wojskowości, a także ich służbowych obszarach zainteresowania. W obszarze przywództwa, możesz rozpocząć od kilku książek wymienionych w bibliografii, lub iść do księgarni albo biblioteki. Znajdziesz setki tytułów z nagłówkiem – przywództwo. Biblioteki w twoim miejscu służby, pobliskich cywilnych osiedli i szkół zawierają prace na te tematy. W dodatku Internet może także być użytecznym miejscem do otrzymywania informacji w niektórych obszarach. Jednakże bądź ostrożny. Niektóre książki zawierają więcej rzetelnych i użytecznych informacji niż inne. To samo dotyczy stron internetowych.

5-82. Rysunek 5.4 pokazuje także, że działania, umiejętności i cechy kształtują podwalinę sukcesu w operacyjnym przeznaczeniu. To jest to, gdzie ty, lider, dostosujesz się do rozwoju przywódcy. Jako przywódca pomagasz swoim podwładnym przyjmować wojskowe wartości. Pomagasz im także w rozwijaniu indywidualnych cech, nauczaniu umiejętności i opanowaniu czynności wymaganych do zostania liderami z charakterem i kompetencjami. Czynisz to poprzez działania wychowawcze.

Wychowanie

Dobrzy podoficerowie nie rodzą się sami – są pielęgnowani i wychowywani dzięki ciężkiej pracy i silnemu przywództwu starych podoficerów.

Sierżant William A. Connelly

Wychowanie (w armii) jest proaktywnym rozwojem każdego podwładnego poprzez obserwowanie, ocenianie, trenowanie, nauczanie, doradztwo rozwojowe i ocenianie, które są wynikiem sprawiedliwego traktowania dając równe szanse. Wychowanie jest procesem obejmującym (nie wykluczającym) każdego kierowanego przez przywódcę.

5-83. Wychowanie jest całkowicie obejmuje realny rozwój lidera dla każdego podwładnego. Ponieważ liderzy nie wiedzą, którzy z ich podwładnych będą dzisiaj najbardziej znaczącymi współpracownikami, a liderami w przyszłości, dążą do

dostarczania wszystkim swoim podwładnym wiedzy i umiejętności, koniecznych, żeby stali się najlepszymi jakimi mogą być – dla armii i dla samych siebie.

5-84. Wychowanie zaczyna się od dania dobrego przykładu przez lidera. Jako wojskowy przywódca wychowujesz ludzi codziennie w pozytywny lub negatywny sposób, zależnie od tego, zgodnie z jakimi wartościami żyjesz i jak wykonujesz czynności przywódcy. Wychowanie pokazuje twoim podwładnym dojrzały przykład wartości, cech i umiejętności podczas działania. Zachęca ich do rozwijania swoich własnych charakterów i cech przywódczych.

5-85. Wychowanie łączy operacyjne działania lidera z doskonalącymi działaniami lidera. Kiedy wychowujesz, podejmujesz się obserwowania i oceniania tego co robisz kiedy działasz i stosujesz te czynności w celu rozwijania indywidualnych podwładnych. Techniki wychowania obejmują nauczanie, doradztwo rozwojowe, trenowanie.

Nauczanie daje innym wiedzę lub zapewnia umiejętności, przyczynia się do tego, że uczą się oni poprzez przykład lub doświadczenie.

5-86. Nauczanie jest przekazywaniem wiedzy i umiejętności podwładnym. Jest to główne zadanie dla liderów z pierwszej linii. Nauczanie skupia się głównie na technicznych i taktycznych umiejętnościach. Doradztwo rozwojowe jest lepsze dla doskonalących, interpersonalnych i koncepcyjnych umiejętności. Kompetencje techniczne są istotne dla skutecznego nauczania. Ażeby rozwijać podwładnych, musisz potrafić demonstrować techniczne i taktyczne umiejętności, których oczekujesz, że je wykonają. Inaczej nie będą ciebie słuchać.

5-87. Żeby być wojskowym przywódcą, musisz być nauczycielem. Dajesz swoim podwładnym wiedzę i umiejętność cały czas, czy to formalnie w klasie czy dając osobisty przykład. Żeby być skutecznym nauczycielem musisz wpierw być profesjonalistą, potem musisz stwarzać warunki, w których twoi podwładni mogą się uczyć.

Żołnierze uczą się być dobrymi przywódcami od dobrych przywódców.

Sierżant Richard A. Kiid.

5-88. Miarą tego, jak dobrze nauczasz jest to, jak dobrze uczą się twoi ludzie. W większości przypadków, twoi ludzie będą się uczyć więcej dzięki wykonywaniu czynności niż dzięki obserwowaniu jak się ją wykonuje lub słuchaniu o niej. Jednakże wybór metody nauczania takiej, która najlepiej dopasuje się do ludzi zależy od ciebie. Ludzie uczą się:

- poprzez przykład od innych (obserwowanie);
- poprzez kształtowanie obrazu w ich umysłach tego co próbują się uczyć (myślenie);
- przez pochłanianie informacji (myślenie);
- poprzez praktykę (doświadczenia praktyczne).

5-89. Nauczanie jest skomplikowaną sztuką. Musisz uczyć się dodatkowo kompetencji, których szukasz do nauczenia. To, że potrafisz wyjąć silnik z czołgu nie oznacza, że byłbyś dobry w nauczaniu tego innych ludzi. Istnieją techniki i metody wykorzystywane w nauczaniu, które nie mają się nic a nic do tego jak dobry jesteś w danym zawodzie. Musisz znać zarówno umiejętności związane z tematem, jak również inną stronę – umiejętności nauczania. Jako przywódca w armii musisz rozwijać te umiejętności. Temat sprawy wyłoni, kto nabył techniczną wiedzę ale nie potrafi tego nauczyć innych, czym nie przyczyni się do doskonalenia organizacji lub armii (FM 25-101 przekazuje te i inne obszary związane z prowadzeniem szkoleni).

Doradztwo rozwojowe jest skupioną na podwładnym komunikacją, która wytwarza plan ogólnych działań, koniecznych

dla podwładnych, żeby osiągnęli indywidualne lub organizacyjne cele.

5-90. Doradztwo rozwojowe jest istotne dla rozwoju przywódcy. Jest to środek, dzięki któremu przygotowujesz swoich podwładnych dzisiaj, żeby byli liderami jutro. (Załącznik C zawiera więcej szczegółów dotyczących doradztwa rozwojowego).

5-91. Doradztwo rozwojowe nie jest czymś dla opowieści wojennych lub dla bajek opisujących rzeczy, które były kiedyś zrobione. Powinno się skupiać na obecnej postawie i problemach oraz na jutrzejszych planach i rozwiązaniach. Skuteczne doradztwo jest skupione na podwładnym, który jest aktywnie zaangażowany – słuchający, proszący o więcej informacji zwrotnych, szukający tego co doradca musi powiedzieć.

5-92. Doradztwo rozwojowe nie jest przypadkowym wydarzeniem, które prowadzisz, jeżeli czujesz potrzebę. Musi być częścią twojego programu, żeby rozwijać twoich podwładnych. Wymaga od ciebie używania wszystkich twoich doradczych narzędzi i umiejętności. Oznacza to korzystanie z doradczych wymagań takich jak te wpisane w Systemie Meldunkowo – Sprawozdawczym Podoficerów (NCOERS), Systemie Meldunkowo – Sprawozdawczym Oficerów (OERS) i Systemie Oceny Postawy w Całej Armii (TAPES – Total Army Performance Evaluation System – który jest używany do oceny pracowników cywilnych wojska). Oznacza to doradztwo twarzą w twarz osobom, które oceniasz. Ale co ważniejsze oznacza to danie czasu, w ciągu okresu oceniania, na dyskusję o postępach i dostarczenie istotnych ocen oraz meldunków zwrotnych. Brak meldunku oceniającego – pozytywnego lub negatywnego – powinno być zaskoczeniem. Konsekwentny program doradztwa rozwojowego zapewnia, że twoi ludzie wiedzą gdzie są i co powinno być zrobione, żeby ulepszyć ich postawę i ich rozwinąć. Twój program powinien obejmować twoich wszystkich ludzi, nie tylko tych, o których myślisz, że mają największy potencjał. (Załącznik C omawia jak korzystać z form wsparcia, żeby pomóc ci w doradztwie rozwojowym).

5-93. Nowi, bezpośredni przywódcy są czasami w niewygodnej sytuacji z podwładnym, który nie wykonuje standardu. Jednakże pamiętaj, że doradzanie nie jest o tym jak wygodnie lub niewygodnie się czujesz. Doradzanie dotyczy poprawiania postawy lub rozwijania charakteru podwładnego. Dlatego bądź uczciwy i szczery ze swoimi podwładnymi podczas doradztwa rozwojowego Jeśli pozwalasz swoim ludziom odstawać od standardowego zachowania, ponieważ chcesz, żeby cię lubili lub dlatego, że obawiasz się stawiać trudne zadania, poświęcasz wojskowe standardy dla twojego osobistego, dobrego samopoczucia – oraz nie rozwijasz swoich podwładnych.

5-94. Ten podręcznik uwydatnił ważność przykładu, który ty, jako wojskowy przywódca, dajesz swoim podwładnym. Twoi ludzie patrzą na ciebie, żeby zobaczyć jakim rodzajem lidera chcą być. Przykład, który dajesz podczas doradzania jest szczególnie ważny. Wojskowi przywódcy na każdym szczeblu muszą zapewniać swoim podwładnym liderom korzystanie z doradztwa w celu rozwijania ich własnych podwładnych. Dawanie przykładu jest potężnym narzędziem przywódczym: jeśli doradzasz swoim podwładnym, twoi podwładni liderzy będą doradzać swoim. Sposób w jaki doradzasz będzie sposobem w jaki oni będą to robić. Twoi ludzie kopiują twoje zachowanie. Znaczenie twojego stanowiska jako modelowego nie może nie być brane pod uwagę. Jest to potężne narzędzie nauczania, zarówno doradztwa rozwojowego jak i dla innych zachowań.

5-95. Chociaż jesteś odpowiedzialny za rozwijanie swoich podwładnych, żaden lider nie może być wszystkim dla wszystkich ludzi. W dodatku, armia jest już rozmaita kulturowo i staje się coraz bardziej skomplikowana technologicznie. W takim

środowisku, niektórzy z twoich podwładnych mogą poszukiwać porad poprzez nieformalne związki w ich strukturze przywództwa. Takie związki mogą być szczególnie ważne dla kobiet, mniejszości i tych z rzadkimi specjalnościami, którzy nie odgrywają zbyt ważnej roli.

5-96. Ta sytuacja w żaden sposób ci nie ulży w żadnych twoich obowiązkach dotyczących troszczenia się i rozwijania twoich ludzi. A więc, bycie wrażliwym na profesjonalny rozwój i potrzeby kulturalne twoich podwładnych jest częścią kulturalnej, świadomej cechy przywódczej. Jako wojskowy przywódca musisz znać swoich ludzi i oceniać wszystko to, co pomaga twoim podwładnym rozwijać się w roli liderów. Dotyczy to innych liderów, którzy posiadają umiejętność i cechy różniące się od twoich własnych.

Udzielanie korepetycji angażuje ocenianie przez lidera postępów w oparciu o obserwację, pomoc podwładnym w tworzeniu skutecznego planu działania mającego na celu utrzymywać siły i pokonywać słabości, a także odnosi się do wspierania podwładnych i planu.

5-97. Możesz uważać, że udzielanie korepetycji jest zarówno zorganizowanym jak i doskonalącym działaniem przywódcy. Jest ono mniej formalne niż nauczanie. Kiedy masz do czynienia z indywidualnymi osobami, udzielanie korepetycji jest formą specyficznego przykładu doradztwa (co omawia załącznik C). Kiedy masz do czynienia z całością lub częścią zespołu, ogólnie kojarzy się to z omówieniem po działaniu (o którym czytałeś wcześniej w tym rozdziale).

5-98. Udzielanie korepetycji zaczyna się od oceniających działań przywódcy. Kiedy obserwujesz swoich podwładnych przy pracy, zobaczysz wykonanie niektórych zadań i osiąganie lub nie osiąganie standardów. Niektóre z twoich planów zagrają, niektóre nie. Twoi podwładni wiedzą kiedy się im przyglądasz. Oczekują, że powiesz co powinni zrobić, aby osiągnąć standardy, ulepszyć wizerunek zespołu i rozwinąć samych siebie. Dostarczasz taki rodzaj informacji poprzez udzielanie korepetycji. Nie ograniczaj swojego udzielania korepetycji do formalnych spotkań. Korzystaj z każdej okazji do nauczania, doradzania lub udzielania korepetycji począwszy od kwartalnej odprawy szkoleniowej, a skończywszy na omówieniu po działaniu. Chwile nauczania i okazje do udzielania korepetycji zdarzają się cały czas, kiedy koncentrujesz się na rozwijaniu liderów.

Wychowanie i rozwijanie jutrzejszej armii

5-99. Wychowanie jest wymagającą pracą, ale przyszłość armii zależy od wyszkolonych i skutecznych liderów, których wychowałeś. Czasami wymaga od ciebie ustalenia priorytetów, zrównoważenia krótkoterminowej gotowości z długoterminowym rozwojem przywódcy. Zaangażowanie w wychowanie przyszłych przywódców może wymagać od ciebie podjęcia ryzyka. Wymaga od ciebie dania podwładnym okazji do uczenia się i rozwijania siebie dzięki korzystaniu z twojego doświadczenia, które kieruje ich dokonaniami. Wychowanie będzie prowadzić twoich podwładnych ku sukcesom, które budują ich wiarę i umiejętności na przyszłość.

5-100. Wychowanie nie jest czymś nowym dla armii. Dawne sukcesy i porażki mogą często być określane jako poważne podjęcie wyzwania odnośnie rozwijania przyszłych liderów. Kiedy zastanowisz się nad szybkimi zmianami dzisiejszego świata, okaże się istotne, że przeznaczasz czas na rozwój liderów zdolnych sprostać tym zmianom. Powodzenie kolejnej generacji wojskowych przywódców zależy od tego w jakim stopniu przyjmiesz odpowiedzialność za wychowanie swoich podwładnych. Kompetentni i pewni przywódcy, wyszkoleni w takim stopniu, aby sprostać wyzwaniom przyszłości i walczyć oraz wygrywać przyszłe konflikty, będą twoim spadkiem.

5-101. Kiedy obejmujesz stanowiska o większej odpowiedzialności, kiedy liczba ludzi, za których jesteś odpowiedzialny wzrasta, to powinieneś zrobić jeszcze więcej, żeby rozwijać swoich podwładnych. Więcej, w tym przypadku, oznacza ustanowienie przez lidera programu rozwoju dla twojej organizacji. Oznacza to także zachęcanie podwładnych do podejmowania działań dotyczących osobistego i profesjonalnego rozwoju samych siebie. W dodatku musiałbyś dawać im czas na dążenie do samorozwoju. (FM 25-101 omawia programy rozwojowe przywódcy).

Co zrobiłeś dzisiaj , żeby rozwijać przywódców jutrzejszej armii?

BUDOWANIE

Budowanie zespołów

5-102. Słyszałeś – niewątpliwie niezliczoną ilość razy – że armia jest zespołem. A zatem jak ważne jest to, że ludzie posiadają poczucie zespołowości? Bardzo ważne narodowe racje, cel zadania oraz wszystkie większe kwestie mogą nie być widoczne z pola bitwy. Nie zważając na inne sprawy, żołnierze pracują na innych ludzi w drużynie lub sekcji, na innych w zespole lub załodze, na osobę z ich prawej lub lewej strony. Jest to fundamentalna prawda: żołnierze wypełniają powinność, ponieważ nie chcą zawieść swoich kumpli.

5-103. Jeśli liderzy małych zespołów, które tworzą armie, są kompetentni, oraz jeśli ich członkowie wierzą sobie wzajemnie, te zespoły i większy zespół zespołów będą trzymać się razem i wykonają swoją pracę. Ludzie, którzy należą do zespołu z sukcesami widzą wszystko w pozytywnym świetle. Ich postawy zwycięzców są zaraźliwe, a problemy postrzegają jako wyzwania, a nie jako przeszkody. Dodatkowo, spójny zespół wypełnia misją o wiele bardziej skutecznie, niż grupa indywidualistów. Podobnie do zespołu piłkarskiego ćwiczącego, aby zwyciężyć na boisku, zespół żołnierzy musi ćwiczyć, by być efektywnym na polu bitwy.

5-104. Wspólne szkolenie buduje wspólne kompetencje. Zaufanie jest wynikiem tych kompetencji. Podwładni uczą się ufać swoim liderom, jeśli liderzy wiedzą jak wykonywać swój zawód i działać konsekwentnie – jeśli mówią to, co mają na myśli i mają na myśli, to co mówią. Zaufanie także rozkwita z powodu wspólnej kompetencji zespołu. Kiedy zespół staje się bardziej doświadczony i zadowolony z większej ilości sukcesów, staje się bardziej spójny.

Zasłużyć na zaufanie

W wywiadzie udzielonym w 1976r., Kongresman Hamilton Fish z Nowego Jorku opowiedział o swoich doświadczeniach jako „biały" oficer z 369 Pułku Piechoty, który był w całości „czarną" jednostką w podzielonej z powodu segregacji rasowej armii w 1917 r. Fish wiedział, że jego jednostka funkcjonowałaby tylko wtedy, gdyby żołnierze mu zaufali. Jego wszyscy żołnierze, którzy byli ochotnikami, zasługiwali co najmniej na godnego zaufania przywódcę. Kiedy „biały" pułk zagroził atakiem „czarnym" żołnierzom w obozie szkoleniowym, Fish wystrzelił z pistoletu i zaalarmował przywódców tego pułku i zażegnał klęskę. „Istniała jedna rzecz, której chcieli ponad wszystko od „białego oficera" (prawie 60 lat później wspominał Fish w wywiadzie) a było nim uczciwe traktowanie. Widzisz, nawet w Nowym Jorku (dom większości jego żołnierzy) tego nie mieli. Ale jeśli poczuli, ze jesteś jednym z nich, szli za tobą na całość. Zdawało się, że mieli szósty zmysł, dzięki któremu rozumieli to co czułeś. Szczerze chciałem traktować ich jak prawdziwych żołnierzy i oni o tym wiedzieli".

5-105. Rozwijanie zespołów wymaga pracy, cierpliwości i odrobinę interpersonalnych umiejętności ze strony przywódcy, ale jest inwestycją wartą zachodu. Dobre zespoły wykonują swoją pracę. Ludzie, którzy są częścią dobrego zespołu kończą misję na czas z otrzymanymi zasobami i przy minimalnym wysiłku. W walce dobre zespoły są najskuteczniejsze i mają najmniej strat w ludziach.

5-106. Dobre zespoły:

- pracują razem, żeby wypełnić misję;
- wykonują zadania w całości i szybko;
- docierają do standardów i je przewyższają;
- mają korzyści z wymaganych wyzwań;
- uczą się poprzez swoje doświadczenia i są dumne ze swoich osiągnięć.

5-107. Armia jest zespołem, który składa się z członków, którzy nie są żołnierzami, ale których wkład jest istotny dla powodzenia misji. Wkład prawie 1600 pracowników cywilnych w Zatoce Perskiej był bardzo duży, ale nie został zauważony w uroczystościach związanych z zakończeniem działań i postępującemu po tym powitaniu żołnierzy wracających do ojczyzny. Jednak jeden specjalista od bezpieczeństwa zanotował, że to rozmieszczenie pracowników cywilnych uznało potrzebę zespołowego wysiłku:

Patriotyzm był ich motywacją do przebywania tam ... Byliśmy częścią zespołu wspierającego naszych żołnierzy ! Wysiłek jest tam gdzie powinien być – na wojsku. Byli tu, żeby wykonać pracę, a my byliśmy tu, żeby im pomóc.

5-108. Ludzie zrobią najbardziej nadzwyczajne rzeczy dla swoich kumpli. Twoją pracą jest wciągnięcie każdego członka do zespołu, ponieważ pewnego dnia możesz poprosić taką osobę o nadzwyczajny wysiłek. Budowanie zespołu jest związane ze stosowaniem interpersonalnych umiejętności przywódczych, które przekształcają indywidualistów w twórcze zespoły. Jeśli wykonałeś swoją pracę, członek zespołu nie zawiedzie się na tobie.

5-109. Wewnątrz większego zespołu, mniejsze zespoły mogą być na różnym poziomie rozwoju. Na przykład, członkowie Pierwszej Drużyny mogą być przyzwyczajeni do pracy razem. Ufają sobie wzajemnie i wykonują pracę – zwykle przewyższając standard – bez żadnych zbędnych gestów. Druga Drużyna w tym samym plutonie właśnie otrzymała trzech nowych żołnierzy i lidera zespołu z innej kompanii. Jako zespół, Druga Drużyna jest najmniej dojrzała. Jakiś czas zajmie jej dorównanie poziomowi Pierwszej Drużyny. Nowi członkowie zespołu muszą poznać nowe rzeczy: muszą być prowadzeni za rękę i poczuć się członkami tego zespołu. Muszą poznać standardy i klimat ich nowej jednostki. Będą musieli okazać trochę kompetencji zanim inni członkowie naprawdę ich zaakceptują. No i w końcu muszą ćwiczyć pracę razem. Liderzy, którzy muszą nadzorować to wszystko, są lepiej wyposażeni jeśli wiedzą czego oczekiwać. Zrób użytek z informacji znajdujących się na kilku następnych stronach. Poznaj czego szukać – i pozostań elastyczny.

5-110. Tabela 5.1 wymienia rzeczy, które musisz zrobić, aby scalić zespół w jedność, sprowadzić go na odpowiednią drogę i utrzymywać go w ruchu. Ten wykaz tylko napomyka o pracy, która cię czeka, kiedy nakazujesz zespołowi pracować razem. Twoi podwładni muszą wiedzieć – muszą szczerze wierzyć – że są częścią zespołu, że ich wkład jest ważny i cenny. Muszą wiedzieć, że będziesz ich szkolił i słuchał ich. Nie chcą, żebyś pozwolił im na tandetną pracę i niepełny wysiłek. Nie ma dumy z próżnowania. Musisz stale obserwować, radzić, rozwijać i słuchać. Musisz być w zupełności dyrygentem zespołu, który tworzą twoi podwładni.

5-111. Zespoły nie stają się nimi przez przypadek. Liderzy muszą budować i kierować nimi poprzez poszczególne fazy rozwoju: kształtowanie, wzbogacanie, utrzymanie. Wydaje się, że takie podejście

może zrobić z tego procesu, bardziej uporządkowany niż jest faktycznie. Kiedy liderzy robią tak wiele rzeczy, rzeczywistość jest bardziej skomplikowana niż można to wyjaśnić. Każdy zespół różnie się rozwija: granice pomiędzy fazami nie są jednoznacznie czytelne. Jako lider musisz być wrażliwy na cechy charakterystyczne zespołu, który budujesz i jego indywidualnych członków – twoich ludzi. Porównaj cechy charakterystyczne twojego zespołu z opisem zespołu z fazy budowania. Informacje, które z tego wynikają, mogą ci pomóc określić to czego oczekujesz od swojego zespołu i co powinieneś zrobić, żeby udoskonalić jego możliwości.

Fazy budowania zespołu

5-112. Zespoły, podobnie jak indywidualiści, wykazują różne postawy. Tak jak z indywidualnymi osobami, pracą lidera nie jest tworzenie zespołów, przez klonowanie, jeden z drugiego. Pracą jest zrobienie najlepszego użytku ze szczególnych talentów zespołu, maksymalizowanie potencjału klimatu jednostki i motywowanie do zdecydowanego wykonania.

5-113. **Faza kształtowania**. Zespoły najlepiej pracują, kiedy nowi członkowie są szybko wprowadzeni do zespołu i kiedy czują się jego częścią. Dwa kroki – przyjęcie i orientacja – są całkowicie różne podczas pokoju i wojny. Podczas walki, ten proces wprowadzenia może dosłownie oznaczać życie lub śmierć dla nowych członków i zespołów.

5-114. Przyjęcie jest powitaniem przez lidera: orientacja zaczyna się od poznawania innych członków zespołów, zapoznawania się z rozmieszczeniem miejsca pracy, zapoznania się z planem i innymi wymaganiami, a także ogólnego poznania miejsca w szyku. W walce, liderzy mogą nie mieć czasu dla nowych członków. W takim przypadku nowo przybyli są często przeznaczani komuś, kto pomoże im zorientować się i trzymać się z dala od kłopotów, aż poznają swoje miejsce. Jakąkolwiek technikę zastosujesz, twoi żołnierze nie powinni napotykać sytuacji podobnej do tej w kolejnym przykładzie.

Uzupełnianie wojsk na Europejskim Teatrze Działań

Większość historyków piszących o II wojnie światowej zgadza się, że system uzupełniania jednostek liniowych w nowych żołnierzy miał poważne wady, szczególnie na Europejskim Teatrze Działań i czynił ogromne szkody żołnierzom i Armii. Świeże wojsko było poniewierane w miastach namiotowych, gdzie było ich wielu. Porucznik George Wilson, dowódca kompanii piechoty, który otrzymał stu żołnierzy uzupełnienia 29 grudnia 1944 roku, w czasie bitwy w Ardenach, wspomina rezultaty: „Odkryliśmy, że ludzie byli tylko raz na strzelnicy. Nigdy nie rzucali granatem, czy też strzelali z granatnika przeciwpancernego, moździerza lub karabinu maszynowego.

Szeregowiec Morris Dunn, inny żołnierz, który służył do końca w 84 Dywizji, po tygodniach w obozie uzupełnień wspomina jak czuli się nowi żołnierze: „Było nas wielu, nikt nikogo nie znał i nigdy nie czułem się tak samotny, nieszczęśliwy i bezsilny w moim całym życiu – gromadzono nas w stado jak na spędzie bydła ... Podczas marszu na front było zimno i deszczowo, a z każdą milą ogień artylerii był głośniejszy. W końcu byliśmy wrzuceni w środek bardzo zniszczonego miasta".

Tabela 5.1

FAZY BUDOWANIA ZESPOŁU

	WYZWANIA PODWŁADNYCH	DZIAŁANIA PRZYWÓDCY I JEDNOSTKI/ORGANIZACJI
FAZA KSZTAŁTOWANIA OGÓLNY	• osiągaj przynależność i akceptację; • ustanawiaj osobiste i rodzinne więzi; • poznaj liderów i innych członków;	• słuchaj podwładnych i troszcz się o nich; • zaprojektuj skuteczne przyjęcie i orientację; • komunikuj się; • nagradzaj pozytywny udział; • ustanawiaj przykład
DECYDUJĄCY	• staw czoło nieokreślonemu charakterowi (niepewności) wojny; • radź sobie ze strachem przed nieznaną raną lub śmiercią; • dostosuj się do widoków i odgłosów wojny; • przystosuj się do rozłąki z domem i rodziną;	• rozmawiaj z każdym żołnierzem; • uspokajaj opanowaną postawą; • przekazuj życiowe wskazówki dotyczące bezpieczeństwa; • stwórz stabilną sytuację; • ustanawiaj system koleżeństwa i braterstwa; • pomagaj żołnierzom, aby poradzili sobie z nieoczekiwanymi problemami;
FAZA WZBOGACANIA OGÓLNY	• ufaj liderom i innym członkom; • znajdź bliskich przyjaciół; • dowiedz się kto jest szefem; • zaakceptuj sposób w jaki są robione rzeczy; • przystosuj się do oczekiwań jak rzeczy powinny być robione; • przezwyciężyć konflikt – rodzina kontra jednostka;	• ufaj i popieraj zaufanie; • pozwalaj na wzrost utrzymując kontrolę; • identyfikuj i kształtuj wyłaniających się liderów; • ustanawiaj jasne granice władzy; • ustanawiaj indywidualne cele i cele jednostki; • szkol jednostkę tak jak do misji; • buduj dumę z dokonań; • przyzwyczajaj się do samooceny; • bądź w porządku i przekazuj odpowiedzialność;
DECYDUJĄCY	• przetrwaj; • okazuj kompetencje; • zostań szybko członkiem zespołu; • poznaj przeciwnika; • poznaj pole walki; • unikaj błędów zagrażających życiu	• szkol jednostkę tak jak do walki; • okazuj kompetencje; • znaj żołnierzy; • nadawaj tempo integracji podwładnych na polu walki; • stwórz stabilny klimat jednostki; • kładź nacisk na świadome bezpieczeństwo dla podnoszenia gotowości;
FAZA UTRZYMANIA OGÓLNY	• ufaj innym; • dziel się pomysłami i odczuciami; • pomagaj innym członkom zespołu; • utrzymuj wiarę i zaufanie; • dziel się misja i wartościami;	• demonstruj wiarę; • skup się na pracy zespołowej, szkoleniu i utrzymaniu się w dobrej formie; • reaguj na problemy podwładnych; • wymyśl bardziej wymagające szkolenie; • buduj dumę i ducha poprzez działalność sportowa, socjalną i duchową jednostki;
DECYDUJĄCY	• przystosuj się do ciągłych działań; • radź sobie z ofiarami; • przystosuj się do działań przeciwnika; • przezwyciężyć znudzenie; • unikaj plotek; • kontroluj strach, złość, rozpacz i panikę;	• obserwuj narzucaj dyscyplinę; • utrzymuj świadomość bezpieczeństwa; • informuj żołnierzy; • znaj i radź sobie z percepcja żołnierzy; • zajmuj żołnierzy pracą; • korzystaj z przeglądów podczas i po działaniu; • działaj zdecydowanie;

5-115. Podczas walki, wojskowi przywódcy mają niezliczone powody, by się niepokoić. Stan umysłu nowo przybyłych wydawać się może najgorszy. Ale jeśli ci żołnierze nie potrafią walczyć, jednostka będzie ponosić niepotrzebne straty w ludziach i może nie wypełnić misji.

5-116. Dyscyplina i dzielone wspólnie niewygody łączą ludzi razem w niespotykany sposób. Sierżant Alvin C. York, który otrzymał Medal Honoru, o czym przeczytasz dalej w tym rozdziale, mówi o spójności w ten sposób:

Wojna wywołuje u ciebie najgorsze stany. Czyni z ciebie obłąkane, walczące zwierzę, ale także powoduje coś jeszcze, coś co nie wiem jak opisać, rodzaj wrażliwości i miłości do faceta walczącego u twojego boku.

5-117. Emocje, które sierżant York wspomina nie wyłaniają się automatycznie w walce. Jednym ze sposobów zapewniania spójności jest budowanie jej podczas pokoju. Budowanie zespołu zaczyna się z chwilą otrzymania nowych członków. Wiesz jak ważne jest pierwsze wrażenie po spotkaniu kogoś nowego. Tym samym jest uczciwość zespołów. Przyjęcie i orientacja nowych członków wywierają decydujące pierwsze wrażenie kreujące na długi czas opinię osoby o zespole. Miłe doświadczenia ze wstępowania do organizacji ułatwi nowym członkom dopasowanie się do niej i współpracę. Nawet w czasie pokoju sposób, w jaki osoba jest przyjmowana do organizacji, może mieć długotrwałe skutki – dobre lub złe – dla indywidualnych osób i zespołu. (Załącznik C omawia przyjęcie i integracyjne doradztwo).

Przyjęcie nowych żołnierzy w Wigilię

Pomocnik dowódcy 25 Dywizji Piechoty opowiedział tę historię jako część swojej pożegnalnej mowy:

„Spotkałem kilku nowych żołnierzy i pytałem o ich przybycie na wyspę (Oahu). Powiedzieli, że było to w wigilię. Pomyślałem sobie „Czy nie można zrobić czegoś lepszego i wysłać ich stąd. Siedzieliby teraz w jakimś porcie lotniczym na walizkach lecąc na wakacje?" Mam na myśli, że rzeczywiście było mi przykro. A więc powiedziałem: „Musiało być dość samotnie w nowych koszarach, gdzie nie znaliście nikogo". A wtedy jeden z nich powiedział: Nie. My byliśmy tam nie dłużej niż pół godziny gdy przyszedł odpowiedzialny za zakwaterowanie i powiedział nam, żebyśmy weszli do klasy B i stanęli przed kompanią za 15 minut. Następnie podjeżdża młody cywil i sierżant rozkazuje nam wejść do samochodu. Okazuje się, że ten młody chłopak był synem sierżanta. Jego ojciec wysłał go, żeby sprawdzał każdego, kto wałęsał się koło koszar. Przeszliśmy do domu sierżanta, gdzie na dużym przyjęciu była jego rodzina i grono jego sąsiadów i przyjaciół".

„Przypuszczam, że tamci żołnierze nie tylko będą robić wszystko, co chce sierżant, ale zamierzają powiedzieć komuś, kto będzie słuchał, że należą do najlepszego zespołu ludzkiego w armii.

5-118. **Faza wzbogacenia**. Nowe zespoły i nowi członkowie zespołów stopniowo przechodzą od zadawania pytań o wszystkie sprawy do nabierania wiary w siebie, swoich równorzędnych rangą i swoich liderów. Liderzy bogacą się dzięki nabieraniu zaufania poprzez słuchanie, postępowanie poprzez to co słyszą, ustanawianiu jasnych granic władzy i ustalaniu standardów. Bez porównania najważniejszą rzeczą jaką robią liderzy, żeby umocnić zespół jest szkolenie. Szkolenie tworzy z grupy indywidualistów zespół i przygotowuje ich do wypełniania misji. Szkolenie odbywa się podczas wszystkich trzech faz budowania zespołu, ale szczególnie ważne jest podczas fazy wzbogacania. Wtedy właśnie zespół buduje kolektywną sprawność.

5-119. **Faza utrzymania**. Kiedy zespół osiąga tą fazę, jego członkowie uważają

zespół za „ich zespół". Są jego właścicielami, są z niego dumni i chcą, żeby zespół osiągał sukcesy. W tej fazie członkowie zespołu zrobią to, co trzeba zrobić bez nakazywania. Każda nowa misja daje liderowi szansę uczynienia więzi jeszcze silniejszych, stawia wyzwania, żeby zespół miał nowe osiągnięcia. Przywódca rozwija swoich podwładnych, ponieważ są oni przyszłymi liderami zespołu. Kontynuuje szkolenie zespołu tak, żeby utrzymał sprawność w kolektywnych i indywidualnych zadaniach, które musi wykonać, żeby wypełnić misję. W końcu, przywódca pracuje, żeby zespół działał pomimo stresów i strat podczas walki.

Budowanie etycznego klimatu

5-120. Jako przywódca stanowisz etyczny standard dla twojej organizacji. Jesteś odpowiedzialny za budowanie etycznego klimatu, który wymaga i nagradza zachowanie zgodne z wojskowymi wartościami. Pierwszym czynnikiem wpływającym na etyczny klimat organizacji jest etyczny standard jej lidera. Przywódcy mogą patrzeć na inny organizacyjny personel – na przykład na kapelana, radcę prawnego, managera do spraw zatrudnienia – żeby pomagać im w budowaniu i ocenianiu etycznego klimatu ich organizacji, ale ostateczna odpowiedzialność spoczywa na przywódcy.

5-121. Stanowienie dobrego przykładu etycznego nie koniecznie oznacza, że podwładni będą się wzorować na tobie. Niektórzy z nich mogą czuć, że okoliczności usprawiedliwiają nieetyczne zachowanie. Dlatego stale musisz się starać, żeby utrzymać poczucie aktualnego klimatu etycznego w twojej organizacji i podejmować szybie działania w celu korygowania każdej rozbieżności pomiędzy klimatem a standardem. Jednym z narzędzi pomocnym tobie jest Pomiar Oceniania Etycznego Klimatu (Ethical Climate Assessment Survey – ECAS). Możesz także korzystać z niektórych zasobów wymienionych powyżej, aby pomogły ci utrzymać poczucie klimatu etycznego twojej organizacji. Po analizie tych informacji zebranych z pomiaru lub z innych źródeł, skupiona grupa może być częścią planu działania dotyczącego ulepszenia etycznego klimatu. Twoje możliwości słuchania i decydowania są najważniejszymi narzędziami jakie posiadasz.

5-122. Jest ważne dla podwładnych, by wierzyli w etyczne środowisko organizacji, ponieważ wiele z tego, co jest niezbędne na wojnie jest sprzeczne ze społecznymi wartościami, które indywidualnie osoby wnoszą do armii. Czytałeś w części rozdziału 4, który omawiał etyczne rozumowanie, że sumienie żołnierza może mu powiedzieć, że błędem jest zabieranie ludzkiego życia, podczas gdy misja jednostki tego właśnie wymaga. Jeżeli nie ustanowiłeś silnego klimatu etycznego, który pozwala na to, że żołnierz zna swoje obowiązki, konflikt wartości może podważyć wolę walki żołnierza.

Sierżant York

Osoba odmawiająca służby wojskowej z powodów sumienia, Alvin C. York został powołany, po przyłączeniu się Ameryki do I Wojny Światowej i wyznaczony do służby w 328 Pułku Piechoty 82 Dywizji. Szeregowiec York, pobożny chrześcijanin, powiedział swojemu dowódcy, kapitanowi E.C.B. Danforthowi, że nosiłby broń przeciwko nieprzyjacielowi, ale nie wierzy w zabijanie. Uznając szeregowca Yorka za potencjalnego lidera, ale jednocześnie wiedząc, że nie jest zdolny do odrzucenia swojego przeświadczenia, kapitan Danforth poradził się swojego dowódcy batalionu, majora George'a E. Buxtona, jak wybrnąć z tej sytuacji.

Major Buxton był także głęboko religijny i znał Biblię tak samo dobrze jak szeregowiec York. Nakazał kapitanowi Danforthowi przyprowadzenia szeregowca Yorka do siebie.

Rozmawiali szczegółowo o Piśmie Świętym, o nauczaniu Boga, o prawych i złych rzeczach i właśnie o wojnach. Wtedy major Buxton wysłał szeregowca Yorka do domu na urlop, aby przemyślał i pomodlił się w związku z tym dylematem. Dowódca batalionu obiecał zwolnić go z wojska, jeśli szeregowiec York zdecyduje, że nie mógłby służyć swojemu krajowi bez składania w ofierze swojej prawości. Po dwóch tygodniach namysłu i głębokiego duchowego rozważania, szeregowiec York wrócił, mając pogodzone swoje osobiste wartości z wartościami wojskowymi. Decyzja szeregowca Yorka miała duże konsekwencje dla niego, jak i dla jego jednostki.

Alvin York dokonał wyczynu, niemal nieprawdopodobnego heroizmu w porannych godzinach 8 października 1918 roku we francuskich lesie Argonne. Został kapralem zdobywając naszywki w czasie walki w Lorraine. Tego ranka batalion kaprala Yorka przemieszczał się przez dolinę, żeby uchwycić tory kolejowe utrzymywane przez Niemców, kiedy to niemiecki batalion piechoty, ukryty na lesistym wzgórzu przewyższającym dolinę, otworzył ogień z karabinów maszynowych. Amerykański batalion skrył się i atak został powstrzymany. Pluton kaprala Yorka, już zmniejszony do 16 ludzi, został wysłany na skrzydło nieprzyjacielskich karabinów maszynowych.

Kiedy pluton przemierzał las, żeby dotrzeć na tyły Niemców, zaskoczył grupę około 25 niemieckich żołnierzy. Zszokowany przeciwnik stawił tylko nieznaczny opór, ale wtedy odezwało się więcej ukrytych karabinów maszynowych. Niemcy położyli się bezpiecznie na ziemi, a dziewięciu Amerykanów, włącznie z liderem plutonu i innymi dwoma kapralami, zostało zabitych lub rannych. Kapral York był jedynym kapralem, który nie został ranny.

Kapral York znalazł się ze swoim plutonem złapany w zasadzkę i pod ogniem, w odległości 25 jardów od karabinów maszynowych przeciwnika. Niemniej jednak, nie wpadł w panikę. Zamiast tego zaczął strzelać w stronę najbliższych pozycji przeciwnika, świadomy, że Niemcy musieliby wystawiać się na jego celny strzał. Strzelec wyborowy Kapral York potrafił trafić każdego żołnierza przeciwnika, który wychylił swą głowę ponad przedpiersie.

Po tym jak zastrzelił ponad tuzin nieprzyjaciół, sześciu niemieckich żołnierzy ruszyło na niego z bagnetami. Kiedy Niemcy biegli ku niemu, kapral York ponownie posłuchał instynktu myśliwego z Tennessee i zastrzelił jako pierwszego tego na końcu (a więc ten naprzeciwko niego nie mógł widzieć tego, którego zastrzelił), potem przedostatniego i tak dalej. Kiedy zastrzelił wszystkich atakujących Niemców, kapral York znowu zwrócił swą uwagę na okopy karabinów maszynowych. Między strzałami wzywał Niemców do poddania się. Być może początkowo wydawało się to niedorzeczne, że samotny żołnierz na otwartym terenie wzywa dobrze okopanego przeciwnika do poddania się, ale ich sytuacja wyglądała tragicznie dla dowódcy niemieckiego batalionu, który widział ponad 20 swoich żołnierzy zabitych przez jednego Amerykanina. Dowódca wystąpił i zaofiarował kapitulację, jeśli kapral York przestałby strzelać.

Kapral York stanął więc w obliczu trudnego zadania. Jego pluton, liczący teraz siedmiu żołnierzy bez ran, był odcięty za liniami przeciwnika, mając kilka tuzinów jeńców. Jednak, kiedy jeden z Amerykanów powiedział, że ich kłopotliwe położenie jest beznadziejne, kapral York odpowiedział mu, żeby był cicho i zaczął organizować przemieszczenie jeńców. Kapral York ruszył wraz z jednostką i jeńcami ku amerykańskim liniom, napotykając inne niemieckie pozycje i zmuszając je do poddania. W czasie gdy pluton dotarł do krawędzi doliny, którą właśnie opuścili kilka godzin wcześniej, wzgórze było oczyszczone z niemieckich karabinów maszynowych. Ogień do Amerykanów w dolinie został znacznie zmniejszony i ruch został wznowiony.

Kapral York wrócił za amerykańskie linie, mając wziętych w sumie 132 jeńców i unieszkodliwiając 35 karabinów maszynowych. Zostawił jeńców i odwrócił głowę do swojego własnego sprzętu. Oficerowie wywiadu zadawali pytania jeńcom i poznawali ich zeznania dotyczące niewiarygodnej historii, jak to walczący batalion został zniszczony przez jednego

zdeterminowanego żołnierza uzbrojonego tylko w karabinek i pistolet. Alvin C. York został awansowany do stopnia sierżanta i wyróżniony Medalem Honoru za te działanie. Jego charakter, fizyczna odwaga, kompetencje i przywództwo umożliwiły mu zniszczyć morale i skuteczność całego batalionu piechoty przeciwnika.

5-123. Kapitan Danforth i Major Buxton mogliby rozkazać sierżantowi Yorkowi iść na wojnę lub mogliby wysłać go do pracy, która trzymałaby go z dala od walki. Zamiast tego, ci przywódcy ostrożnie przekazali etyczne rozważania żołnierskie. Major Buxton, on szczególnie, ustanowił etyczny klimat poprzez pokazanie, że także on ciężko walczył z tymi wątpliwościami, które martwiły sierżanta Yorka. Klimat, który stworzyli liderzy utrzymał to, że przekonania każdej osoby są ważne i powinny być rozważane. Major Buxton zademonstrował, że obowiązki żołnierza mogłyby być w zgodzie z etycznymi ramami ustanowionymi poprzez jego przekonania religijne. Liderzy, którzy kreują zdrowe, etyczne środowisko wpajają zaufanie u swoich podwładnych. Te zaufanie i wiara buduje wolę jednostki. Kreują środowisko, gdzie żołnierze naprawdę mogą „być wszystkim, czym być mogą".

UCZENIE SIĘ

Dla większości ludzi, sprawa uczenia się jest jednym z przywilejów. Ale dla armii (liderów), obowiązek uczenia się, czyli podnoszenie swoich kwalifikacji, jest czystym obowiązkiem publicznym.

Generał Omar N. Bradley

5-124. Armia jest uczącą się organizacją, taką, która zaprzęga doświadczenie swoich ludzi i organizacji w celu doskonalenia sposobów działania. W oparciu o ich doświadczenia, uczące się organizacje adoptują nowe techniki i procedury, które powodują, że praca wykonywana jest skuteczniej i efektywniej. Podobnie odrzucają techniki i procedury, które się przeżyły. Jednak musisz pozostać elastyczny, kiedy próbujesz, żeby twoje doświadczenia miały sens. Liderzy, którzy pracują dzień w dzień i nigdy nie przestają pytać „jak mogą to zrobić lepiej" nie zamierzają się uczyć i nie udoskonalą zespołu.

5-125. Liderzy, którzy uczą się, patrzą na swoje doświadczenie i wynajdują lepsze sposoby pracy. Nie obawiaj się sprawdzić jak działasz, ty i twój podwładny. Kiedy pytasz „Dlaczego robimy to w ten sposób?" i dostajesz odpowiedź „ Ponieważ zawsze to robimy w ten sposób" jest to czas na bliższe przyjrzenie się temu. Zespoły, które odkryły sposób, który się sprawdza, mogą nie pracować według najlepszego sposobu. Jeśli liderzy nie są skłonni do zadawania pytań jak rzeczy wyglądają, nikt nigdy nie dowie się, jak może być.

„Zero błędów" i uczenie się

5-126. Nie ma miejsca dla mentalności „zero błędów" w uczącej się organizacji. Liderzy skłonni się uczyć, dobrze znają nowe sposoby patrzenia na rzeczy, sprawdzają co idzie dobrze i nie obawiają się zobaczyć, co idzie źle. Kiedy bezpośredni liderzy wstrzymują otrzymanie odzewu od podwładnych, jest to dobra wskazówka, że coś nie jest prawidłowe. Jeśli przesłanie które powraca brzmi „Nie będzie żadnych pomyłek" lub jeśli tracisz panowanie i „zabijasz posłańca" za każdym razem, kiedy spotkasz się ze złymi wiadomościami, to ostatecznie twoi ludzie przestaną ci mówić, kiedy sprawy idą źle lub sugerować jak zrobić, by szły dobrze. Wtedy pojawiają się pewne nieprzyjemne niespodzianki. Za każdym razem kiedy masz do czynienia z ludzkimi istotami w złożonej organizacji wykonujące trudną pracę, często pod presją, prawdopodobnie napotykasz problemy. Skuteczni przywódcy korzystają z tych pomyłek, żeby określić jak wykonać to lepiej i podzielić się tym, czego się nauczyli od innych przywódców

organizacji, zarówno równorzędnych jak i przełożonych.

5-127. Mówi się, że nie wszystkie środowiska są środowiskami uczącymi się. Standard „zero błędów" jest dopuszczalny, jeśli nie zatwierdzony w niektórych środowiskach. Człowiek składający spadochrony jest obciążony standardem „zero błędów". Jeśli zrobi błąd, spadochroniarz zginie. Tak samo ludzie naprawiający śmigłowce żyją w środowisku „zero błędów". Nie mogą pozwolić, żeby śmigłowiec był niesprawny technicznie podczas lotu. W takich i podobnych środowiskach pracy, bezpieczeństwo odnosi się do zatwierdzenia mentalności „zero błędów". Oczywiście organizacje i ludzie popełniają pomyłki. Pomyłki są częścią szkolenia i mogą być ceną podjęcia działań. Liderzy muszą tworzyć swój zamiar jasny i zapewnić, żeby ich ludzie rozumieli rodzaje pomyłek, które są dopuszczalne, a które nie.

5-128.Liderzy mogą kreować środowisko „zero błędów" nie zdając sobie z tego sprawy. Dobrzy liderzy chcą, żeby ich organizacje się prześcigały. Ale organizacyjny „standard" doskonałości może szybko wpaść w pułapkę „zero błędów", jeśli przywódca nie jest ostrożny. Na przykład opublikowane minimum standardu dla zdania testu sprawności fizycznej (APFT) wynosi 180 punktów – 60 punktów za czynność. Jednak w jednostkach, którym są rutynowo wyznaczane misje wymagające bardzo pracochłonnych działań fizycznych, liderzy powinni szkolić swoich ludzi do wyższego niż przeciętny poziom fizycznej sprawności. W przypadku gdy przywódcy korzystają z wyników APFT jako podstawowego środka do mierzenia sprawności fizycznej, lepszym wyjściem dla liderów byłoby szkolenie swoich ludzi do misji odpowiadających umiejętnościom, które wymagają wyższego poziomu gotowości fizycznej oraz równocześnie motywowanie ich, by dążyli do bycia najlepszymi w APFT.

Bariery w uczeniu się

5-129. Strach przed błędami nie jest tylko rzeczą, która może wnieść coś do sposobu uczenia się, może to być ograniczone myślenie i zwykłe umysłowe lenistwo. Te zwyczaje mogą stać się barierami w uczeniu się, do których liderzy są przyzwyczajeni i nawet ich nie zauważają. Walcz z tymi skłonnościami. Stawiaj sobie wyzwania. Korzystaj ze swojej wyobraźni. Pytaj jak inni ludzie robią te rzeczy. Słuchaj swoich podwładnych.

Pomaganie ludziom uczyć się

5-130. Pewne warunki pomagają ludziom uczyć się. Po pierwsze musisz motywować osobę do walki. Wyjaśnij podwładnemu, dlaczego temat ten jest ważny lub pokaż jak to pomoże lepiej spełniać powinności. Po drugie zaangażuj podwładnego w proces uczenia się, zrób go aktywnym. Na przykład nigdy nie próbowałbyś nauczać jak prowadzić pojazd tylko według instrukcji szkolnych. Musisz mieć tę osobę za kierownicą. Te samo podejście ma zastosowanie w o wiele większej liczbie złożonych zadań. Sprowadzaj ilość wykładu do minimum, a zwiększaj czas praktyki.

5-131. Nie wystarczy uczyć się poprzez doświadczenia. Nie możesz doznawać każdego rodzaju doświadczenia. Ale jeśli pożytkujesz to, czego inni się nauczyli, masz korzyści bez zdobywania doświadczenia. Oczywistym przykładem jest to, kiedy weterani wojenni w jednostce dzielą się swoimi doświadczeniami z żołnierzami, którzy nigdy nie byli na wojnie. Mniej oczywistym, ale nie mniej ważnym, przykładem jest to, kiedy liderzy dzielą się swoim doświadczeniem z podwładnymi w czasie doradztwa.

Omówienie po działaniu a uczenie się

5-132. Indywidualne osoby korzystają, kiedy grupy uczą się razem. Omówienie po działaniu jest tym narzędziem, który przywódcy używają, aby pomóc swoim organi-

zacjom uczyć się jako grupa. Prawidłowo prowadzone „omówienie po działaniu" jest profesjonalnym omówieniem zdarzenia, skupionym na osiągnięciu standardów, które umożliwiają ludziom odkrycie dla siebie samych tego, co się wydarzyło, dlaczego się wydarzyło i jak utrzymać siły i doskonalić się, żeby pozbyć się słabości. Podobnie do zarządzeń przygotowawczych i szczegółowych prób, omówienie po działaniu jest techniką, którą wszyscy liderzy – wojskowi lub cywilni – mogą używać w garnizonach, a także na poligonach. (FM 25-101 i TC 25-20 omawia sposób przygotowania się, prowadzenia i postępowania po omówieniu po działaniu). Kiedy twój zespół zbiera się na omówieniu po działaniu, upewnij się, że wszyscy aktywnie uczestniczą i rozumieją to, co jest mówione. Dzięki głosom całego zespołu, twoi ludzie nauczą się więcej, niż gdyby rozważali swoje doświadczenie tylko przez siebie samych.

Klimat organizacyjny a uczenie się

5-133. Trzeba mieć odwagę, żeby kreować środowisko uczenia się. Kiedy próbujesz nowych rzeczy lub próbujesz rzeczy na inne sposoby, jesteś zmuszony do popełniania błędów. Ucz się z własnych i innych błędów. Ciągnij swój zespół i siebie ku górze, określaj to, co poszło dobrze, a co źle i kontynuuj misję. Ufaj swoim zdolnościom. Theodore Roosevelt, pułkownik podczas wojny amerykańsko-hiszpańskiej i dwudziesty szósty prezydent Stanów Zjednoczonych, tak oto mówił:
Ilekroć jesteś pytany, czy potrafisz wykonać daną pracę, odpowiadaj: Oczywiście, potrafię – i zajmij się nią i odkryj jak ją wykonać.

5-134. Twoje działania jako bezpośredniego lidera pchają armię do przodu. To jak wpływasz na swoich podwładnych i ludzi, dla których pracujesz, to jak działasz, żeby wykonać pracę, to jak udoskonalasz organizację na lepszą przyszłość, to wszystko determinuje sukces lub porażkę armii.

PODSUMOWANIE

5-135. Bezpośredni liderzy wpływają na swoich podwładnych będąc z nimi twarzą w twarz, kiedy działają w celu wypełnienia misji i udoskonalenia organizacji. Ponieważ ich przywództwo jest bezpośrednie, bezpośredni liderzy prawie natychmiast widzą rezultaty swoich działań. Jest to częściowo spowodowane tym, że otrzymują natychmiastowy odzew dotyczący wyników swoich działań.

5-136. Bezpośredni liderzy wywierają wpływ poprzez określenie swojego celu i kierunku zgodnie z zamiarem szefa i koncepcją operacji. Motywują swoich podwładnych dzięki temu, że wspierają i uzupełniają ten zamiar i koncepcję. Nieustannie zbierają i oceniają rezultaty oraz motywują swoich podwładnych poprzez kontakt twarzą w twarz i przykład osobisty.

5-137. Bezpośredni przywódcy działają, skupiając się na działalności swoich podwładnych ku celom organizacji i osiągnięciu ich. Bezpośredni przywódcy planują, przygotowują, wykonują i oceniają w czasie swojego działania. Te funkcje zdarzają się czasami równocześnie.

5-138. Bezpośredni liderzy doskonalą się żyjąc wojskowymi wartościami i dostarczając właściwy przykład dla podwładnych. Liderzy muszą rozwijać wszystkich podwładnych kiedy budują silne, spójne zespoły i ustanawiają skuteczne środowisko uczenia się.

6. PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE

Rozdział 6 podręcznika FM 22-100 rozpoczyna trzecią część i dotyczy przywództwa organizacyjnego. Odnosi się ono, wg poglądów amerykańskich, do szczebli brygada, dywizja, korpus. Wskazywaliśmy już jednak, iż w naszym przekonaniu przywództwo organizacyjne występuje również na szczeblu batalionu choć jest on pewną struktura „graniczną" między przywództwem bezpośrednim i pośrednim. Zgodzić się należy z tezą, że przywództwo organizacyjne budowane jest na działaniach przywódców bezpośrednich. Zauważyć także należy, iż przywódca organizacyjny występuje jednocześnie jako przywódca bezpośredni. Najogólniej rzecz ujmując przywódcy organizacyjni powinni określać standardy do wykonania zadań i dostarczać zasoby (stwarzać warunki do osiągnięcia wytyczonych celów). Ponadto wytyczają oni kierunki oraz cele szkolenia.

Podobnie jak w przywództwie bezpośrednim także w organizacyjnym uwagę skupiono na identyfikacji umiejętności i działań oraz wskazaniu istotnych różnic między poszczególnymi wskaźnikami, utrzymując jednocześnie przyjętą we wcześniejszych rozpatrywaniach konwencję. Wyodrębniono cztery grupy umiejętności: interpersonalne, koncepcyjne, techniczne i taktyczne.

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE zidentyfikowano w trzech kategoriach: rozumienie żołnierzy, komunikowanie i nadzorowanie.

Kwestie **ROZUMIENIA ŻOŁNIERZY** wyjaśniono dość ogólnie, odwołując się do normatywów zawartych w rozdziale 3. Podkreślono jednak, co w naszym przekonaniu jest istotne, ze przywódcy organizacyjni wykorzystują swa wiedzę o żołnierzach (rozumienie) dla motywowania i inicjatywy. Zgodzić się należy również z tezą, iż sprzyjanie inicjatywie powinno być budowane na motywacji i dyscyplinie. Godne podkreślenia jest i to, że rozumienie przywódców organizacyjnych jest szersze w czasie i przestrzeni

a zatem musi obejmować również wszelkie stany i zjawiska, których nie można bezpośrednio obserwować i natychmiast na nie reagować.

W **KOMUNIKOWANIU SIĘ** podkreślono głównie przekonywanie. Naszym zdaniem teza, iż rozwinięte umiejętności przekonywania i otwartości na pracę przez polemikę (w sensie pozytywnym) pomagają przywódcom (liderom) pokonać opór i budować wsparcie, ma generalne znaczenie w dowodzeniu wojskami. Zgodzić się również należy, że otwartość na dyskusje i pozytywne nastawienie do odmiennych poglądów często rozładowuje napięcie, oszczędza czas oraz przełamuje opór. Wydaje się jednak, że konieczne jest jednoznaczne wskazanie innych (oprócz przekonywania) wskaźników komunikowania. Uwaga ta dotyczy również **NADZOROWANIA** przywódców organizacyjnych. Podkreślić jednak należy, iż:

- różni podwładni potrzebują odmiennych sposobów i częstotliwości nadzoru;
- zbytnie scentralizowanie i nadmierny nadzór podważają zaufanie do podwładnych co osłabia inicjatywę i wzmacnia stres.

Kolejną grupę stanowią **UMIEJĘTNOŚCI KONCEPCYJNE,** które ujęto w czterech obszarach jako:

- określanie zamiaru;
- sortowanie informacji;
- motywacje etyczne;
- zrozumienie systemów.

W poprzednich rozdziałach wyraziliśmy już wątpliwości co do tych umiejętności. Treści prezentowane w tym rozdziale wymagają konkretyzacji a szczególnie pełnej identyfikacji oraz określenia postępowań.

Bardziej konkretnie autorzy amerykańscy podeszli do **UMIEJĘTNOŚCI TECHNICZNYCH.** Określono je (dość przekonująco) w trzech działach:

- utrzymanie decydujących umiejętności;
- zarządzanie zasobami;
- przewidywanie skutków drugiej i trzeciej kolejności.

Zgodzić się należy z faktem, iż przywódcy organizacyjni nie mogą skupiać się na tych umiejętnościach, które nabyli jako przywódcy bezpośredni. Powinni jednak starać się utrzymać większość z nich na właściwym poziomie co głównie jest potrzebne do właściwego, obiektywnego oceniania. Zdecydowanie ważniejsze, co nie ulega wątpliwości, są w tym wypadku umiejętności **ZARZĄDZANIA ZASOBAMI**. Do zasobów zaliczono: czas, wyposażenie, urządzenia techniczne, budżet i ludzi. Te kwestie stanowią o wieloaspektowości przywódcy organizacyjnego, o zmianie priorytetów. Dość kontrowersyjna jest tu kwestia zarządzania zasobami ludzkimi. Otóż rozważenia wymaga problem czy wszystko co jest związane z relacjami międzyludzkimi, a zostało już ujęte w podręczniku, nie odpowiada temu terminowi używanemu, w naszym przekonaniu, dość nieszczęśliwie.

Szczególnego podkreślenia wymaga wyeksponowanie działu **PRZEWIDYWANIE SKUTKÓW DRUGIEJ I TRZECIEJ KOLEJNOŚCI.** Nie ulega wątpliwości, że szerszy zasięg decyzji wpływa na większa wrażliwość przywódców organizacyjnych, na konieczność tworzenia przez nich właściwego, organizacyjnego klimatu. Przywódcy tacy muszą mieć przekonanie o zwiększeniu skutków decyzji w zdecydowanie rozleglejszym czasie i przestrzeni. Dlatego, mając wizję powinni określać wymagania dotyczące zasobów oraz zmian organizacyjnych oraz proceduralnych.

Podniesione wyżej kwestie odnoszą się w pewnym zakresie również do **UMIEJĘTNOŚCI TAKTYCZNYCH.** W polskim rozumieniu odnosić to powinniśmy do umiejętności operacyjnych, przynajmniej w pewnym zakresie. Nie ulega wątpliwości, iż umiejętności planowania i prowadzenia bitew i operacji różnią się treścią, czasem i przestrzenią od walk i bojów. Autorzy amerykańscy podkreślają tu – i słusznie – opanowanie umiejętności synchronizacji i harmonizacji (?) działań oraz projektowania (przewidywania) skutków decyzji. Przekonująco podkreśla się również umiejętność rozumienia, integrowania i synchronizowania działalności systemów.

Podobnie jak w rozdziale piątym rozpatrzono **DZIAŁANIA. ODDZIAŁYWANIE** jako działania wywierające wpływ ujęto, jak poprzednio w katego-

riach: komunikowania, podejmowania decyzji i motywowania. Wywieranie wpływu autorzy amerykańscy ograniczyli tutaj do działań związanych z:

- ciągłym wzmacnianiem zamiaru i koncepcji
- nieustannym nabywaniem i ocenianiem dostępnych informacji
- inspirowaniem podwładnych swoją osobą (osobowością) i zachętą.

Zgodzić się należy (podkreślić w polskiej edycji), że dla przywódcy organizacyjnego komunikowanie jest zagadnieniem priorytetowym. Powinien on dbać o:

- otwarty, zachęcający dialog;
- czynne wysłuchiwanie wszystkich opinii;
- przekonanie podwładnych, iż szczery, otwarty i uczciwy głos w dyskusji nie powoduje negatywnych skutków;
- otwarte i autentyczne zachowania.

Bardzo cenne, godne podkreślenia, są kierunki poznania przez przywódcę organizacyjnego: celu, środowiska, szefa, podwładnych, sztabu oraz metod działań.

Za cenne należy również uznać wskaźniki **PODEJMOWANIA DECYZJI** oraz **MOTYWOWANIA.** Wydaje się, że lepiej byłoby określić zachowania przywódcy, podnoszące wartość działań proceduralnych w procesie podejmowania decyzji. Uwagę powyższą możemy odnieść również do technik motywowania.

Odniesienia proceduralne zastosowano również w identyfikowaniu **DZIAŁAŃ ZORGANIZOWANYCH.** W omówieniu **PLANOWANIA I PRZYGOTOWANIA** wskazano zasadnicze czynności (co stanowi – w swej istocie – procedurę). Trudno zgodzić się w tym dziale z wyodrębnieniem hasłowych ujęć zamiaru (s. 6-20). Godne propagowania są natomiast zagadnienia eksponowane w działach: Twórczy proces sztabu, szef sztabu oraz Bronie połączone i połączone działania wojenne i Przekazywanie pełnomocnictw. W tej ostatniej kwestii bardziej precyzyjne – w naszym przekonaniu – wydaje się określenie: **DELEGOWANIE UPRAWNIEŃ.**

Podobnie jak w przywództwie bezpośrednim ujęto kwestie **DZIAŁAŃ DOSKONALĄCYCH (DOSKONALENIA).** Sadzimy, iż należy tu wyodrębnić tylko elementy specyficzne dla przywództwa organizacyjnego, lub też połączyć doskonalenie jako pewną całość z eksponowaniem właściwości przywódców bezpośrednich i organizacyjnych.

Rozdział ten kończą przykłady historyczne. Nie wyrażamy tu jednoznacznego stanowiska. Być może lepiej zrezygnować z takich przykładów lub dawać je na zakończenie poszczególnych rozdziałów.

TEKST TŁUMACZENIA

ROZDZIAŁU 6 FM 22–100

CZĘŚĆ TRZECIA

Przywództwo organizacyjne i strategiczne

Kiedy dojrzewają i przyjmują na siebie większą odpowiedzialność, przywódcy wojskowi muszą także się uczyć nowych umiejętności, rozwijać nowe zdolności i działać w bardziej złożonych środowiskach. Liderzy organizacyjni i strategiczni utrzymują w dobrym stanie swoje postawy i skłonności, a także poszerzają swoją wiedzę i doskonalą to, co robią.

Rozdział 6 i 7 opisuje umiejętności i działania wymagane od przywódców organizacyjnych i strategicznych. Rozdziały omawiają wiele z tego, co rozwijający się liderzy często odczuwają, a także badają one niektóre koncepcje, które mogą wyglądać dla nich obco. Żaden z rozdziałów nie wymienia wyczerpująco tego, co liderzy wiedzą i robią na wyższych szczeblach. Po prostu przedstawiają różnice.

Czytelnikami rozdziału 6 i 7 są tylko w części przywódcy organizacyjni i strategiczni, którzy są przygotowani do służby na tych stanowiskach dzięki zdobytemu bogatemu doświadczeniu w ciągu długiej służby i kształceniu. Te rozdziały oferują głównie sztabom i podwładnym, którzy pracują dla tych liderów, wgląd w dodatkowe powiązania i działalność organizacyjnego i strategicznego przywództwa.

Rozdział 6

Przywództwo organizacyjne

Przywództwo organizacyjne

6-1. Podczas bitwy w Ardenach, kiedy Niemcy napierali na wycofujące się siły amerykańskie, szer. Vernon L. Haught okopał się i powiedział sierżantowi siedzącemu w niszczycielu czołgów: „Wycofaj swój pojazd za mnie ... Ja jestem z 82 DPD i dranie dalej nie dojdą." Znał zamiar swojego dowódcy dywizji. Pomimo przewagi przeciwnika, wierzył w siebie i w swoją jednostkę oraz wiedział, że mogliby coś zmienić. W obliczu zmiennej sytuacji, wiedział gdzie linia musi przebiegać, miał wolę działania i nie wahał się zrobić tego co uważał za słuszne.

6-2. Czy to dla kluczowego terenu podczas walki, czy dla wyników podczas szkolenia w czasie pokoju, liderzy w jednostkach i organizacjach przekładają strategię na politykę i praktykę. Rozwijają programy, plany i systemy, które pozwalają żołnierzom w zespołach przekształcić plany i rozkazy w ogień i manewr, które umożliwiają zwycięstwo kosztem najmniejszych strat potu i krwi. Siłą woli i zastosowaniem ich przywódczych umiejętności organizacyjni liderzy budują zdyscyplinowane, spójne zespoły. Opracowują zamiar, koncepcję i systematyczne podejście wykonania zadań.

6-3. Organizacyjne przywództwo budowane jest na działaniach bezpośrednich liderów. Organizacyjni przywódcy stosują umiejętności bezpośrednich przywódców w swojej codziennej pracy ze swoimi dowódczymi i sztabowymi zespołami, z żołnierzami i podwładnymi liderami oraz wywierają wpływ podczas kontaktów w jednostkach. Żeby jednak kierować złożonymi organizacjami, takimi jak brygady, dywizje i korpusy przy obecnym tempie operacyjnym (OPTEMPO – operational tempo) oraz wobec stresu szkolenia, alternatywnych operacji i walki, organizacyjni przywódcy muszą dodać cały nowy zestaw umiejętności i działań do swojego przywództwa. Muszą równocześnie praktyko-

wać bezpośrednie i organizacyjne przywództwo.

6-4. Komunikowanie się z podoficerami jest prowadzone przez indywidualnych podwładnych, sztab i struktury dowodzenia. Organizacyjni przywódcy dzielą swoją uwagę pomiędzy troskę o większą organizację, swoje sztaby i swoich podwładnych liderów, jednostki i indywidualne osoby. Rozwiązanie tego w sposób kompromisowy wymaga od nich stosowania umiejętności interpersonalnych i koncepcyjnych różniących się wtedy, kiedy sprawują przywództwo organizacyjne i kiedy sprawują przywództwo bezpośrednie.

6-5. Organizacyjni przywódcy bardzo polegają na wychowaniu podwładnych i upoważniania ich do wykonania wyznaczonych obowiązków i misji. Pozostają mentalnie i emocjonalnie oddzieleni od swojego najbliższego otoczenia, a więc mogą uzmysłowić sobie większy wpływ na organizację i misję. Żołnierze i podwładni liderzy oczekują od swoich organizacyjnych przywódców ustanowienia standardów dla wypełnienia misji i dostarczenia zasobów (stworzenia warunków) dla osiągnięcia zakładanego celu. Organizacyjni przywódcy wskazują kierunek oraz dają programy szkolenia i realizacji, które skupiają wysiłki na powodzeniu misji.

6-6. Ponieważ ich wpływ jest realizowany pośrednio, liderzy organizacyjni oceniają powiązane ze sobą systemy i desygnują długoterminowe plany w celu wypełnienia misji. Muszą zwiększać swoje zdolności, aby oceniać swoje środowisko, organizację i podwładnych. Organizacyjni liderzy określają przyczynę i skutki niedociągnięć, przekształcają te nowe myśli w plany i programy oraz pozwalają swoim podwładnym liderom swobodnie wykonywać określoną pracę.

6-7. Wymagania organizacyjne różnią się także wtedy, kiedy przywódcy rozwijają perspektywy systemowe. Na szczeblu strategicznym, armia identyfikuje sześć imperatywów: jakość ludzi, szkolenie, połączenie sił, doktrynę, nowoczesne wyposażenie i rozwój lidera. W organizacjach te imperatywy są przełożone na doktrynę, szkolenie, rozwój lidera, organizację, materiały i żołnierzy. Razem z wojskowymi wartościami te systemy tworzą ramy do wywierania wpływu na ludzi i organizacje na wszystkich szczeblach, prowadzenia bardzo różnorodnych operacji i nieustannego doskonalenia wojsk. Doktryna obejmuje techniki kierowania funkcjonalnymi systemami w wojskowych organizacjach. FM 25-100 i FM 25-101 oraz FM 101-5 określają procedury kierowania szkoleniem i podejmowaniem decyzji, które umożliwiają skupienie się na realizacji. Kierowanie szkoleniem i wojskowe procesy podejmowania decyzji dostarczają gotowe, systemowe podejście do planowania, przygotowania, realizowania i oceniania.

SEKCJA I

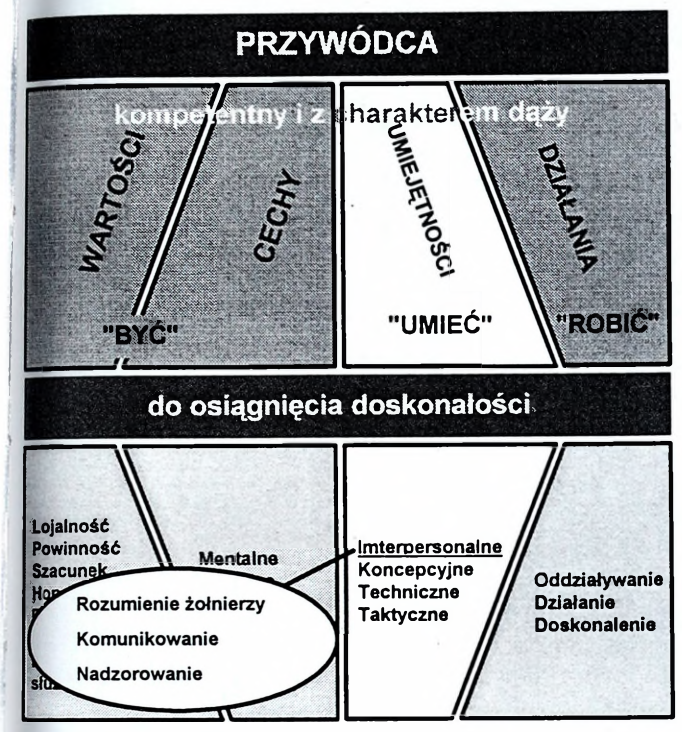
CZYM ZAJMUJE SIĘ KIEROWANIE ORGANIZACJAMI – UMIEJĘTNOŚCI

6-8. Przywódcy organizacyjni używają umiejętności bezpośrednich przywódców omówionych w rozdziale 4. Jednakże ich większe organizacje i zasięg władzy wymaga od nich opanowania dodatkowych umiejętności. Tak jak przy umiejętnościach bezpośredniego przywódcy, obejmują one cztery obszary: interpersonalny, koncepcyjny, techniczny i taktyczny.

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE

Aby dostać to co jest najlepsze u twoich ludzi, muszą oni czuć, że jesteś ich prawdziwym przywódcą i muszą wiedzieć, że mogą na tobie polegać.

Generał John J. Pershing



Rys. 6.1. Umiejętności interpersonalne przywódcy organizacyjnego

ROZUMIENIE ŻOŁNIERZY

6-9. Dobrzy przywódcy organizacyjni rozumieją ludzki wymiar, omówiony w rozdziale 3. Wykorzystują to rozumienie dla motywowania podwładnych i wyzwalania inicjatywy. Rozdział 5 wyjaśnił, że motywacja oznacza wiele więcej, niż indywidualna chęć zrobienia czegoś co jest wskazane. Przekazuje pragnienie dla części indywidualnych osób i organizacji zrobienia tego co jest potrzebne bez kierowania. To kolektywne pragnienie wypełniania misji stanowi podstawę dobrej dyscypliny organizacyjnej: dobrzy żołnierze i kompetentni pracownicy cywilni stosują się do standardów, ponieważ rozumieją, że takie postępowanie, nawet wtedy gdy jest nieprzyjemne lub niewygodne, prowadzi do sukcesu.

6-10. Takie rozumienie, wspólnie z wartościami armii, formuje fundament wielkich jednostek. Jednostki, które utrzymują stałą dyscyplinę, mogą poddawać się ogromnemu stresowi i nieustannemu naporowi, walczą i wygrywają. Sprzyjanie inicjatywie budowane jest na motywacji i dyscyplinie. Wymaga zaufania u podwładnych, aby w niepewnej sytuacji, kiedy znają zamiar dowódcy, wypracowują kompetentne rozwiązanie, a dowódca podkreśli ryzyko, które podejmują. Podczas gdy ta zasada odnosi się zarówno do bezpośrednich jak i organizacyjnych przywódców, stawka jest zwykle wyższa w większych, bardziej złożonych organizacjach. Dodatkowo przywódcy organizacyjni mogą być bardziej odlegli w czasie i przestrzeni, a zdolność podwładnych do ponownego sprawdzania jest zmniejszona. Dlatego też rozumienie organizacyjnych przywódców musi rozwijać się ponad to, co mogą natychmiast i osobiście obserwować.

KOMUNIKOWANIE SIĘ

6-11. Przekonywanie jest dla organizacyjnych liderów ważną umiejętnością komunikacji. Dobrze rozwinięte umiejętności przekonywania i otwartości na pracę, poprzez polemikę w sensie pozytywnym, pomagają liderom organizacyjnym pokonać opór i budować wsparcie. Jest to szczególnie ważne przy obcowaniu z innymi organizacyjnymi przywódcami. Dzięki zmniejszeniu sfery nieporozumień wzajemnych przekonywanie redukuje straty czasu na pokonanie nieistotnych spraw. Zapewnia także zaangażowanie innych, otwiera komunikację z innymi i umiejscawia wartości w ich opinii – wszystkie działania budujące zespół. Otwartość na dyskusje o czyjejś pozycji i pozytywne nastawienie do odmiennych poglądów często rozładowuje napięcie i oszczędza czas, a na dłuższą metę kruszy opór. Dzięki demonstrowaniu tych cech, organizacyjni przywódcy dają także przy-

kład, który podwładni mogą wykorzystać w samorozwoju.

6-12. W niektórych okolicznościach przekonywanie może nie być stosowne. Podczas walki, wszyscy liderzy szybko podejmują decyzje, modyfikując proces podejmowania decyzji, żeby dopasować go do okoliczności. Ale taka praktyka używania kierującego stylu przywództwa w przeciwieństwie do stylu bardziej uczestniczącego powinna zdarzyć się wtedy, gdy sytuacja jest wątpliwa, ryzyko wysokie, a czas krótki – okoliczności, które często występują podczas walki. Nie istnieją żadne dokładne recepty na sukces, przywództwo i zdolność dostosowania się do sytuacji jaką przyniesie dzień. Musi przeważyć odpowiedni styl, wytrawny instynkt i realizm sytuacji.

NADZOROWANIE

6-13. Organizacje zwracają uwagę na sprawy, które sprawdzają liderzy. Informacja zwrotna i przygotowanie wzmagają motywację i udoskonalają postęp dzięki pokazywaniu podwładnym drogi do sukcesu. Ale jak wiele powinieneś sprawdzać i czy nie jest to zbyt wiele? Kiedy statystyki i raporty są zgodne ze wskaźnikami i kiedy musisz wizytować pierwszoliniowe organizacje, rozmawiaj z żołnierzami i pracownikami cywilnymi oraz zobacz co się dzieje z tobą samym?

6-14. Zbytnie zcentralizowanie i nadmierny nadzór podważa zaufanie i pełnomocnictwo. Zbyt słabe nadzorowanie może prowadzić do klęski, szczególnie w przypadkach, w których zamiar lidera nie był w pełni zrozumiany lub kiedy podwładna organizacja nie szkoli się do zadania. Różni podwładni dowódcy potrzebują odmiennych poziomów nadzoru: niektórzy potrzebują dużej dawki trenowania i zachęty, chociaż większość byłoby pozostawionymi samym sobie. Jak zawsze dobrzy liderzy znają swoich podwładnych i posiadają umiejętność, żeby nadzorować na odpowiednim szczeblu.

Wiedza o swoich ludziach

Generał powiedział: „Każdy z naszych trzech dowódców pułków musi być traktowany odmiennie. Pułkownik A nie chce rozkazu. Chce robić wszystko po swojemu i zawsze robi to dobrze. Pułkownik B wykonuje każdy rozkaz, ale nie przejawia inicjatywy. Pułkownik C przeciwstawia się wszystkiemu co się jemu mówi, żeby zrobił i chce robić przeciwnie.

Kilka dni później wojska stanęły naprzeciw dobrze okopanego przeciwnika, którego pozycja musiała być zaatakowana. Generał wydał następujące rozkazy:

Dla Pułkownika A (który chce robić wszystko po swojemu): „Mój drogi Pułkowniku A sądzę, że zaatakujesz. Twój pułk będzie musiał udźwignąć ciężar ataku. Wybrałem jednak ciebie z tego powodu. Linie rozgraniczenia twojego pułku są takie a takie. Atakujesz o godzinie X. Nie muszę mówić ci nic więcej.

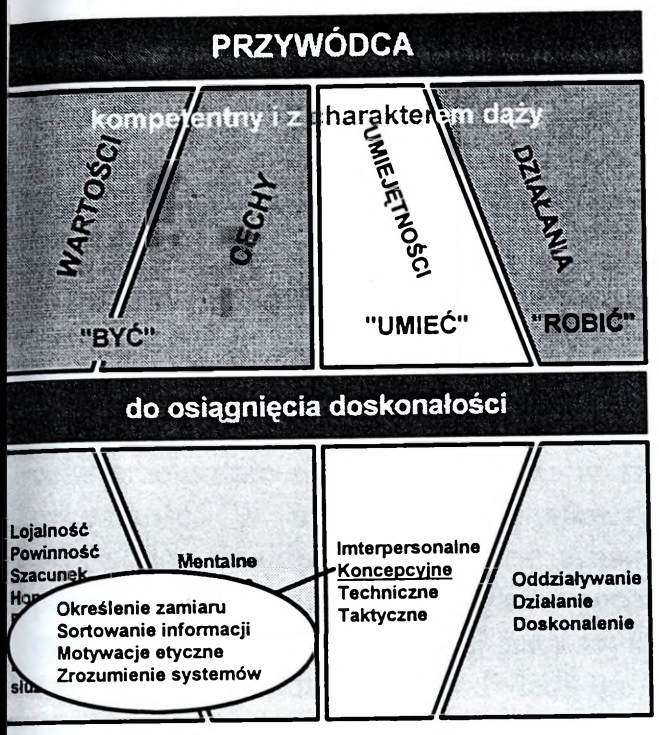
Dla Pułkownika C (który przeciwstawia się wszystkiemu): „Napotkaliśmy bardzo silnego przeciwnika. Obawiam się, że nie będziemy mogli zaatakować siłami, którymi dysponujemy". „O ! Generale, oczywiście zaatakujemy. Daj mojemu pułkowi czas ataku, a zobaczysz, że osiągniemy powodzenie" odpowiedział Pułkownik C. „Idźmy zatem i spróbujmy" powiedział Generał, dając mu rozkaz ataku, który przygotowano jakiś czas wcześniej.

Dla Pułkownika B (który zawsze musi mieć szczegółowy rozkaz) – rozkaz do ataku został wysłany z dodatkowymi szczegółami.

Wszystkie trzy pułki atakowały wspaniale.

Adolph von Schell
Niemiecki oficer łącznikowy w Szkole Piechoty w dwudziestoleciu międzywojennym.

UMIEJĘTNOŚCI KONCEPCYJNE



Rys. 6.2. Umiejętności koncepcyjne przywódcy organizacyjnego.

6-15. Złożoność środowiska przywódcy organizacyjnego wymaga cierpliwości, gotowości do tego, żeby najpierw pomyśleć, a potem działać. Co więcej, znaczenie koncepcyjnych i analitycznych umiejętności zmienia się wraz z tym, jak organizacyjny przywódca przechodzi na kolejne, bardziej odpowiedzialne stanowiska. Wielowymiarowe środowisko stwarza problemy, które stają się bardziej abstrakcyjne, złożone i niepewne.

6-16. Rysunek 6.2 określa koncepcyjne umiejętności wymagane od przywódców organizacyjnych. Dla nich umiejętności wyciągania wniosków są decydujące dla rozwijania zamiaru i kierunku ku wspólnym celom. Decydujące myślenie na organizacyjnym szczeblu wymaga zrozumienia systemów i zwiększającej się zdolności do filtrowania informacji, to znaczy, że trzeba szybko zidentyfikować informacje, które są użyteczne dla zadania i oddzielić informacje ważne od nieważnych. Organizacyjni przywódcy używają tych analitycznych zdolności, żeby ocenić niejasne sytuacje oraz skalkulować ryzyko i poradzić sobie z nim. Ich doświadczenie może im pozwolić zobaczyć i zdefiniować problemy o wiele łatwiej – ale niekoniecznie szybko je rozwiązać. Dlatego poświęcają także czas i generują alternatywne sposoby organizowania ich organizacji i zasobów dla maksymalnej efektywności. Dla przywódców organizacyjnych jest ważne, żeby zachęcać swoich podwładnych do decydującego myślenia, ponieważ podwładni także oceniają organizacyjne wyzwania, analizują czynniki i rekomendują warianty działania. Jest także ważne, jeśli pozwoli na to czas i specyfika zadania, żeby pozwolić rozwiązaniom podwładnych wejść w życie.

OKREŚLENIE ZAMIARU

W organizacjach takich jak nasza musisz myśleć o tym, czym jest to, czym się stajesz. Podobnie jak maratończyk, musisz wychodzić naprzeciw i skłaniać organizację ku sobie. Musisz uzmysłowić sobie końcową linię – żeby zobaczyć tam siebie – i ciągnąć siebie – nie pchać – w przyszłość.

Generał Gordon R. Sulivan
Były Szef Sztabu Armii

6-17. Zamiar jest osobistym wyrażeniem przez przywódcę stanu końcowego misji i kluczowych zadań, które organizacja musi wypełnić, aby go osiągnąć. Podczas operacji i szkolenia poligonowego jest to jasne, zwięzłe stwierdzenie tego, co siły muszą zrobić, aby osiągnąć powodzenie, mając szacunek do przeciwnika i terenu oraz do zakładanego stanu końcowego. Stanowi on ogniwo łączące misję i koncepcję operacji. Poprzez opisanie swoich zamiarów, przywódcy organizacyjni podkreślają kluczowe zadania, które są podstawą dla podwładnych, żeby ćwiczyli inicjatywę, kiedy powstają nieoczekiwane okoliczności lub kiedy oryginalna koncepcja operacji nie ma dłużej zastosowania. Jasny i zwięzły zamiar lidera obejmuje ogólny cel misji i oczekiwane rezultaty. Stanowi to cel, motywację i kierunek czy to lidera dowodzącego dywizją czy to kierującego zarządem w sztabie. Organizacyjny lider uzmysławia sobie następstwa działalności, które prowadzą organizację z jej obecnego stanu do

zakładanego stanu końcowego i wyraża go tak prosto i jasno jak to możliwe. (FM 101-5-1 zawiera kompletną definicję zamiaru dowódcy. FM 100-34 omawia wzajemne stosunki zamiaru, dowodzenia i kontroli. FM 101-5 omawia opracowanie zamiaru według wojskowego procesu podejmowania decyzji).

6-18. Po ustanowieniu czytelnego i uzasadnionego zamiaru, sztuka przywództwa organizacyjnego jest w rękach podwładnych, którzy podejmują własne działania w celu przekształcenia tego zamiaru w rzeczywistość. W miarę jak organizacyjni przywódcy znajdują się dalej w czasie i przestrzeni od miejsca realizacji, muszą opisywać wspólne cele raczej jako wykaz zadań dla indywidualnego podwładnego. Z jasno przekazanym celem i kierunkiem podwładni mogą określić to, co muszą zrobić i dlaczego. Przywódcy upoważniają podwładnych delegując im uprawnienia do działania w ramach tego zamiaru: „Tutaj zmierzamy, dlaczego zamierzamy podążyć tam i jak zamierzamy się tam dostać". Cel i kierunek wyrównują wysiłki podwładnych pracujących ku wspólnym celom.

6-19. Były dowódca dywizji powiedział „Musisz być widziany, żeby być słyszany". Istnieje wielka pokusa dla przywódców organizacyjnych, żeby polegać wyłącznie na pośrednim przywództwu, żeby rozpowszechniać zamiar poprzez przesyłanie rozkazów komunikując się środkami elektronicznymi z rozproszonym wojskiem. Nic nie może zastąpić bezpośredniego kontraktu. Organizacyjni przywódcy podejmują wszelkie wysiłki, aby znaleźć się wśród swoich wojsk. Tam mogą sprawdzać na wyrywki zamiar, aby zobaczyć, ze jest on rozpowszechniony i zrozumiały wśród tych, którzy muszą go realizować.

Generał Grant i koniec Wojny Domowej

Proponuję walkę na tej linii, jeśli nawet zajmie to całe lato.
Generał Ulsysses S. Grant
11 Maj 1864 rok

Generał Ulysses S. Grant pisał te słowa pod Spotsylvanią w Wirginii, po tym jak został mianowany na generała armii Unii i stanął na czele Armii Potomac. Po krwawej bitwie pod Wilderness, Armia Potomac ruszyła na skrzydło Armii Północnej Wirginii generała Roberta E. Lee, ale ponownie stanęła naprzeciw okopanej Armii Konfederatów. Kiedy jednak poprzedni dowódcy Unii zawrócili, generał Grant nie ustąpił. Jego zamiar był jasny. Było to wzmocnione opinią jego armii, która chciała zakończyć wojnę.

Podczas serii zdecydowanych ataków nowy dowódca Unii przełamał obronę generała Lee i oskrzydlającymi atakami zmusił przeciwnika do wycofania się z jego pozycji. Ponownie spotkali się pod Cold Harbor, gdzie generał Grant zaatakował czołowo i przegrał. Przed jego atakiem widziano żołnierzy Unii piszących listy do swoich rodzin i przypinających je z tyłu na swoich koszulach, aby to ostatnia wiadomość mogła dotrzeć do domu, gdyby zginęli. Taka postawa ukazywała siłę ich zaangażowania w przekazany zamiar.

Po krwawym odparciu ataku pod Cold Harbor, generał Grant ponownie ruszył na południe, utrzymując inicjatywę, zawsze napierając, zawsze zagrażając oskrzydleniem konfederatów i zagrażając Richmond, stolicy Wirginii. Generał Lee z kolei był zmuszony do blokowania i obrony Petersburga, węzła kolejowego Richmond. Odsłonięty izolowałby Richmond, a także linie komunikacyjne armii. Generał Grant miał swojego przeciwnika przypartego do decydującego obiektu strategicznego. Takie działanie uniemożliwiło Armii Północnej Virginii wykorzystanie jej najcenniejszej broni, jej doskonałej zdolności do manewru. Nie mogła uciec.

Generał Grant nie ustawał w swoim postanowieniu, aby całkowicie pokonać generała Lee. Był on znaną postacią wśród swoich żołnierzy, jeżdżąc konno wzdłuż nich w niedbale

założonym kapeluszu, ubrany w prywatny mundur z generalskimi naszywkami. Kierował swoimi podwładnymi, którzy sami chcieli wykończyć starego wroga. Pomimo ofiar bez wahania opierał się presji wycofania się ze swojego zamiaru.

6-20. Mając ustanowiony azymut przywódcy organizacyjni pomagają w wysiłkach swoim podwładnym dotyczących budowania i szkolenia organizacji, wykonują zadania niezbędne do osiągnięcia sukcesu. W końcu działają, żeby motywować podwładnych liderów i organizacje, żeby dosięgli operacyjnych standardów, od których zależy dyscyplina.

SORTOWANIE INFORMACJI

Liderzy na wszystkich szczeblach, ale szczególnie ci na wyższych szczeblach, którzy nie mają najświeższych osobistych obserwacji, mogą tylko podejmować decyzje w oparciu o przekazane informacje. To co ich wyróżnia, to zdolność sortowania ogromnej ilości informacji, skupienia się na tym, co jest znaczące, a następnie podejmowanie decyzji. Ale te decyzje są na tyle dobre na ile dobre dostarczono informacje.

Były dowódca batalionu

6-21. Przywódcy organizacyjni mają do czynienia z ogromną ilością informacji. Niektóre informacje będą miały sens tylko dla kogoś o szerokim spojrzeniu i zrozumieniu całej sytuacji. Organizacyjni przywódcy jasno przekazują swojemu sztabowi, jakich informacji potrzebują i wtedy czynią sztab odpowiedzialnym za ich dostarczanie. Potem osądzają – w oparciu o swoje wykształcenie, wyszkolenie i doświadczenie – które informacje są ważne i podejmują odpowiednie decyzje.

6-22. Analiza i synteza są istotne dla skutecznego podejmowania decyzji i rozwoju programu. Analiza rozkłada problem na części składowe. Synteza zbiera złożone i rozproszone dane w jedno rozwiązanie. Dane często muszą być przetwarzane, zanim dopasują się do określonego miejsca.

6-23. Wymagania dowódcy w zakresie decydujących informacji (CCIR – Commander's critical information requirements) są najważniejszymi filtrami informacji przywódcy. Dowódcy muszą wystarczająco dobrze znać środowisko, sytuację, swoją organizację i siebie samych, żeby artykułować to, co potrzebują wiedzieć, aby kontrolować swoją organizację i wykonać zadania. Muszą również być pewni, że przemyśleli system omówienia ćwiczeń niezbędny do nadzorowania realizacji. Dowódcy szczebla organizacyjnego muszą nie tylko ustalić CCIR, ale także szkolić swoich sztabów umiejętności prowadzenia walki w obszarze informacyjnym (FM 101-5 omawia CCIR, analizę zadania, zarządzanie informacją i inne sztabowe czynności).

ZROZUMIENIE SYSTEMÓW

6-24. Przywódcy organizacyjni myślą o systemach w swoich organizacjach: jak one razem pracują, jak jedna rzecz wpływa na drugą i jak osiągnąć najlepsze dokonania u wszystkich. Myślą ponad swoimi własnymi organizacjami, aby stwierdzić jak ich organizacja wpływa na inne organizacje i zespół jako całość. Czy to przy koordynacji ognia różnych jednostek, czy też przy doskonaleniu nowego personelu, organizacyjni liderzy korzystają z systemowej perspektywy. Podczas gdy bezpośredni przywódcy myślą o zadaniach, to organizacyjni przywódcy integrują, synchronizują i dopasowują systemy oraz monitorują wyniki. Jeśli organizacyjni liderzy nie mogą czegoś zrobić, klęska lub niepowodzenie jest prawdopodobnie bardziej systemowe niż ludzkie. Zdolność zrozumienia i rozruch systemów zwiększa możliwości lidera do osiągania organizacyjnych celów.

6-25. Przywódcy Organizacyjni wiedzą także jak skutecznie stosować wszystkie dostępne systemy, aby osiągnąć powodzenie misji. Stale upewniają się czy systemy dla personelu, administracji, wsparcia logistycznego, zaopatrywania i szkolenia

działają efektywnie. Wiedzą gdzie zwrócić swoją uwagę, jeśli decydujące części systemu funkcjonują poprawnie.

Wsparcie cywilne podczas Pustynnej Tarczy

Podczas operacji Pustynna Tarcza kontyngent pracowników cywilnych rozmieszczony został w wyznaczonym miejscu na teatrze działań, aby dostarczać zaopatrzenie wojenne i wyposażenie dla Trzeciej Armii (USA). Ci pracownicy cywilni byli pod nadzorem cywilnych kontrolerów, którzy motywowali pracowników pomimo ciężkich warunków w regionie: gorący klimat, ponure otoczenie i ciągłe zagrożenie ze strony irackich pocisków i ataków chemicznych. Okazało się, że poprawianie organizacyjnej atmosfery przez tych przywódców pokonywało fizyczne zmęczenie.

Dwóch starszych cywilnych przywódców, zastępca dyrektora zgrupowania do spraw remontów i konserwacji oraz szef sekcji pojazdów kołowo-gąsienicowych, sporządzili plan wymiany jednostek czołgów M1 na wyposażone w czołgi M1A1, które mają większą siłę ognia, lepszy pancerz i bardziej zaawansowane systemy obrony nuklearnej, biologicznej i chemicznej. Rozwijali również systemy wykonawcze półrocznych i rocznych kontroli technicznego utrzymania sprzętu, szybkiego rozwiązywania problemów, stosowania modyfikacji takich jak: dodatkowy pancerz, przemalowywanie czołgów na wzór pustynnego kamuflażu.

Chociaż podobne programy z reguły zajmują od 18 do 24 miesięcy do zakończenia, ci dwaj przywódcy postawili sobie ambitny cel sześciu miesięcy. Wielu ekspertów uważało, że cel ten nie może być osiągnięty, ale wytrwali liderzy nigdy nie zachwiali się w swoim postanowieniu. Po pracy, która odbywała się 24 godziny na dobę, siedem dni w tygodniu, ich zespół ukończył projekt w ciągu 2 miesięcy. Ci cywilni liderzy, z jasnym zamiarem, niezmiennymi celami i nieustępliwą wolą, motywowali swój zespół i dostarczyli nowoczesną, śmiercionośną broń dla żołnierzy, którzy jej potrzebowali.

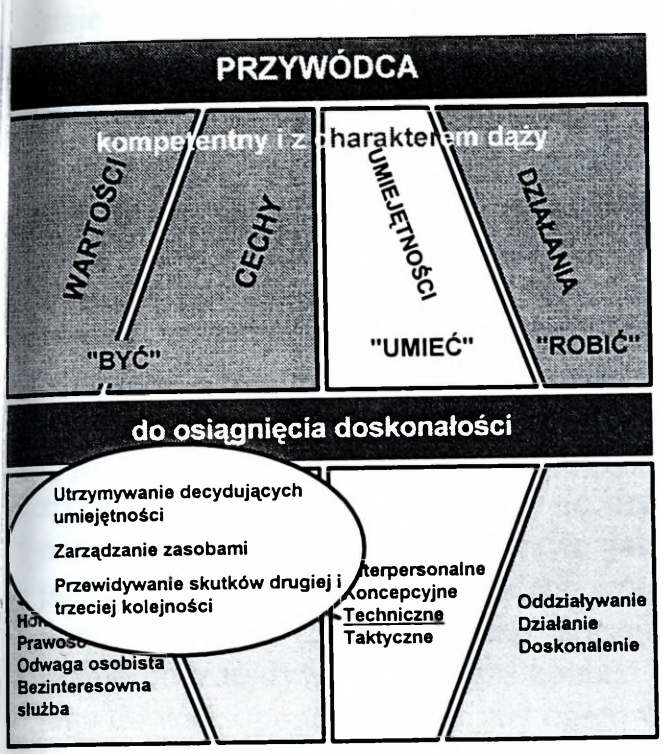
6-26. Organizacyjni przywódcy analizują systemy i rezultaty, żeby określić dlaczego coś się zdarzyło w taki sposób. Przedstawione wskazówki i standardy dla systemów pomagają im w analizach. Defekty sprzętu, meldunki o stanie jednostek i inne terminowe raporty pokazują stan systemów. Skoro ocena jest zakończona i znane są przyczyny problemu, organizacyjni przywódcy określają stosowne rozwiązania.

6-27. Wyodrębnienie przyczyn nieprawidłowego przebiegu zdarzeń lub załamania systemów zwykle wymaga przekazania czasu i zachęty podwładnym, żeby wykryć to, co rzeczywiście się dzieje. Organizacyjni liderzy mają dylemat wtedy, gdy okoliczności i presja zadania wymagają natychmiastowego działania naprawczego i wykluczają możliwość zebrania więcej danych. Wtedy ci przywódcy muszą zdać się na swoje i podwładnych doświadczenie, ocenić i działać.

Innowacyjna reorganizacja

Stojąc wobec długoterminowego zmniejszania się rozmiarów organizacji, cywilny dyrektor nie zredukował po prostu jej wielkości. W zamian dyrektor twórczo zmniejszył organizację poprzez redukowanie liczby zastępców kierowników, menadżerów i kontrolerów. Dyrektor zwiększył obowiązki ludzi zajmujących przywódcze stanowiska i skupił się na tych technicznych menadżerach i kontrolerach, którzy odgrywają dominującą rolę. Rezultatem był lepszy stosunek przywódca – pracownik, zmniejszyła się liczba administracyjnych i urzędniczych stanowisk oraz nastąpiło bezproblemowe przejście na wielozadaniowe działania zespołowe. Dyrektorskie zrozumienie systemów doprowadziło go do opracowania danych wejściowych, które utrzymały zdrowe systemy i udoskonaliło produkcję.

UMIEJĘTNOŚCI TECHNICZNE



Rys. 6.3. Umiejętności techniczne przywódcy organizacyjnego.

6-28. Zewnętrzne obowiązki organizacyjnych przywódców są większe od tych, które mają bezpośredni przywódcy, zarówno w pionie jak i w poziomie. Ich organizacje mają więcej szczebli niż bezpośredni szczebel organizacyjny i zależnie od roli organizacji, dowódczy interes może sięgać do dowódcy sił lub narodowej władzy dowódczej. Istnieje więcej wymagań dotyczących koordynacji z innymi organizacjami, którymi mogą być agencje spoza Departamentu Obrony. Aby zrobić pełny użytek z możliwości organizacji, organizacyjni liderzy muszą dążyć do opanowania technicznych umiejętności innych od swoich oryginalnych obszarów specjalizacji.

UTRZYMYWANIE DECYDUJĄCYCH UMIEJĘTNOŚCI

6-29. Organizacyjni przywódcy mają mniej okazji do praktycznego ćwiczenia wielu technicznych umiejętności, które opanowali jako bezpośredni przywódcy. Jednakże nie oznacza to, że mogą o nich zapomnieć. W każdej organizacji istnieją pewne umiejętności, które wszyscy członkowie muszą umieć wykonać. Żołnierze wiedzą czego ich przywódcy oczekują, żeby umieli zaprezentować. Nie znaczy to, że liderzy muszą być zdolni zaprezentować każdą specjalistyczną umiejętność tak dobrze, jak to robi indywidualna osoba, która specjalizuje się w tej dziedzinie. Armia jest na to zbyt złożona. To znaczy, że organizacyjni przywódcy muszą się utożsamiać i być biegli w tych decydujących umiejętnościach bezpośrednich liderów, które są potrzebne, aby ocenić taktyczne szkolenie oraz żeby dać przykład.

6-30. Pułkownik Marian Tierney była tą przywódczynią organizacji, która dała osobisty przykład głęboko ukrytych technicznych umiejętności. Na jej ostatnim stanowisku wojskowym, pułkownik Tierney była odpowiedzialna za działalność 38 szpitali w Republice Wietnamu, w których pracowało 2500 pielęgniarek,. W 1966 roku musiała przypomnieć sobie podstawowe umiejętności medyczne i osobiste cechy, które nabyła w czasie swojej kariery, w takich miejscach jak Omacha Beach podczas inwazji w Normandii. Tamtego dnia, 22 lata po rozpoczęciu lądowania w Normandii, rozbił się samolot, którego była pasażerką. Ocaleli ludzie byli ranni i spanikowani. Ignorując swoje własne rany pułkownik Tierney zaopiekowała się towarzyszami podróży i kierowała ewakuacją. Za swoje bohaterstwo otrzymała Medal Żołnierski. Jej działania demonstrują charakter i kompetencje odważnych przywódców służących na wszystkich szczeblach.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI

6-31. Dodatkowo do korzystania z technicznych umiejętności, których nauczyli się jako bezpośredni przywódcy, organizacyjni przywódcy muszą także opanować umiejętność zarządzania zasobami. Zasoby – do których zalicza się czas, wyposażenie, urządzenia techniczne, budżet i ludzi – są wymagane, żeby osiągnąć organizacyjne cele. Organizacyjni liderzy muszą stanow-

czo zarządzać zasobami, aby zapewnić gotowość swojej organizacji. Praca lidera staje się trudniejsza, kiedy nieplanowe koszty – takie jak rozwinięcie alarmowe – zmieniają priorytety.

6-32. Organizacyjni liderzy zarządzają czasem i energią swoich ludzi oraz własną wolą i wytrwałością. Nie marnują tych zasobów, ale zręcznie oceniają cele, przewidują wymagania dotyczące zasobów i skutecznie alokują to, co jest dostępne. Równoważą dostępne zasoby z organizacyjnymi wymaganiami i rozdzielają je w sposób, w który najlepiej osiąga się organizacyjne cele – zarówno w walce jak i podczas pokoju. Na przykład, kiedy szwadron kawalerii, działający jako ubezpieczenie boczne dywizji, nawiąże kontakt to jego dowódca poprosi o priorytet ogniowy. Dowódca dywizji rozważy potrzeby szwadronu, ale musi postawić je naprzeciw ogólnym wymaganiom obecnej i przyszłej misji.

PRZEWIDYWANIE SKUTKÓW DRUGIEJ I TRZECIEJ KOLEJNOŚCI

6-33. Ponieważ decyzje liderów organizacyjnych mają skutki o szerszym zasięgu niż decyzje bezpośrednich liderów, organizacyjni liderzy muszą być bardziej wrażliwi na to, jak ich własne działania wpływają na organizacyjny klimat. Te działania mogą być świadome, jak w przypadku rozkazów i polityki, lub nieświadome, takie jak wymagania dotyczące rutynowych lub nieplanowych meldunków i spotkań. Zdolność spostrzegania i przewidywania kolejnych skutków pomaga organizacyjnym przywódcom ocenić jakość organizacyjnego klimatu i dostarczyć konstruktywnych wniosków podwładnym. Zdolność ta może także kończyć się na określeniu wymagań dotyczących zasobów i zmian organizacyjnych oraz proceduralnych.

6-34. Na przykład, kiedy sztab Armii zatwierdził oddzielny, wojskowy, zawodowy, specjalistyczny kod dla żołnierzy piechoty zmechanizowanej, to konsekwencje miały szeroki zasięg. Skutki drugiej kolejności obejmowały bardziej wyspecjalizowane nauczanie podoficerów piechoty, skorygowany system promowania, dotyczący przystosowania różnych wzorów kariery podoficera, a także więcej doktrynalnego i szkoleniowego materiału dla wsparcia nowej specjalności. Skutki trzeciej kolejności obejmują wymagania dotyczące zasobów, a konkretnie rozwijanie szkoleniowego materiału i zwiększanie dodatkowych stanowisk dla instruktorów w Centrum i Szkole Piechoty. Organizacyjni przywódcy są odpowiedzialni za przewidywanie konsekwencji działań, które podejmują lub kierują. Może w tym pomóc wymagająca praca sztabu. Właściwe przewidywanie wymaga także wyobraźni i wizji, a także zrozumienia dla innych ludzi i organizacji.

UMIEJĘTNOŚCI TAKTYCZNE

Żołnierze potrzebują liderów, którzy wiedzą jak walczyć i jak podejmować słuszne decyzje.

Generał Carl F.Vuono
Były Szef Sztabu Armii

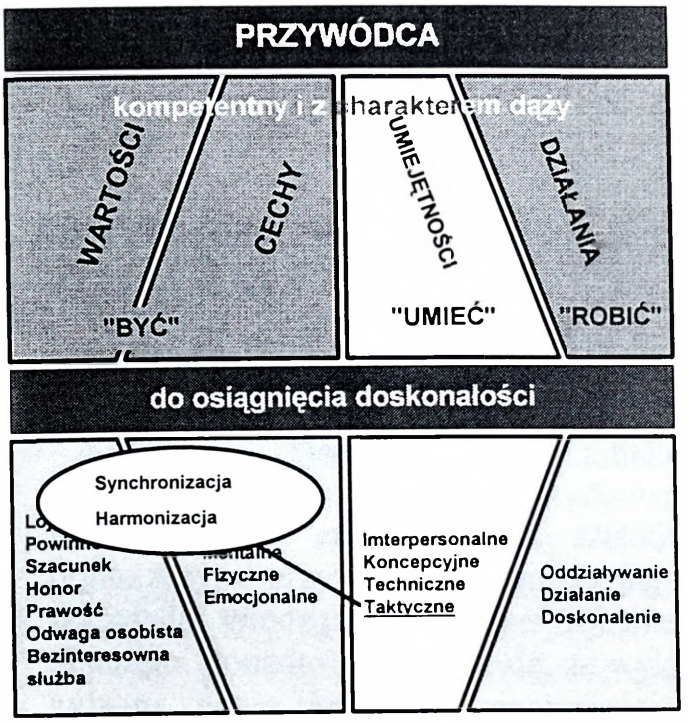
6-35. Organizacyjni liderzy muszą opanować taktyczne umiejętności synchronizacji i harmonizacji. Synchronizacja ma zastosowanie na taktycznym poziomie wojny. Harmonizacja jest terminem szczebla organizacyjnego. Synchronizacja układa działania zgodnie z czasem, przestrzenią i celem, żeby skupić maksimum siły militarnej na punkcie decydującym w czasie i przestrzeni. Organizacyjni przywódcy synchronizują bitwy, z których każda może składać się z kilku zsynchronizowanych walk. (FM 100-40 omawia synchronizację. FM 100-5 omawia harmonizację).

6-36. Organizacyjni liderzy na szczeblu korpusu i wyżej harmonizują poprzez sto-

sowanie uzupełniających i wzmacniających skutków wszystkich militarnych i niemilitarnych sił i środków, żeby zmiażdżyć przeciwników w jednym lub kilku punktach decydujących. Zarówno synchronizacja jak i harmonizacja wymaga od liderów zgrania technicznych, interpersonalnych i koncepcyjnych umiejętności oraz zastosowania ich w zadaniach bojowych.

6-37. Taktyczne umiejętności bezpośrednich przywódców są związane z zatrudnieniem indywidualnych osób i zespołów od szczebla kompanii w dół. W przeciwieństwie, taktyczne umiejętności organizacyjnych liderów pociągają za sobą zatrudnienie jednostek od szczebla batalionu w górę. Organizacyjni liderzy otrzymują dywizje, brygady i bataliony w odpowiednim miejscu, w określonym czasie i w stosownym połączeniu, żeby walczyć i wygrywać bitwy i walki. (FM 100-40 omawia bitwy i walki). Projektują skutki swoich decyzji dalej – w czasie i odległości – niż to robią bezpośredni przywódcy.

6-38. Operacyjne umiejętności harmonizowania serii taktycznych zdarzeń są także bardziej wymagające i dalekosiężne. Dłuższe są horyzonty czasu. Skutki dłużej trwają. Decyzje są bardziej zawiłe. Kampania pod Vicksburgiem generała Granta wiosną 1863 roku, która doprowadziła do rozłamu Konfederatów i otworzyła rzekę Mississippi na użytek Unii, jest klasycznym przykładem harmonizacji przez organizacyjnego przywódcę wysiłków podległych sił.



Rys. 6.4. Umiejętności taktyczne przywódcy organizacyjnego.

Generał Grant pod Vicksburgiem

Po niepomyślnej próbie zdobycia Vicksburga atakiem z północy, generał Ulysses S. Grant ruszył wzdłuż zachodniego brzegu Mississippi na południowy skraj miasta. Maskował swoje przemieszczenie i zamiary wysyłając kawalerię pułkownika Benjamina Griersona głęboko w Mississippi w celu prowadzenia serii rajdów. Dowódca Unii zsynchronizował także śmiałą ekspedycję kanonierek sił morskich Stanów Zjednoczonych wzdłuż baterii nadbrzeżnych Konfederatów w celu połączenia z jego armią na południe od Vicksburga. Używając kanonierek admirała Davida D. Portera, armia Unii przeszła przez wschodni brzeg Mississippi podczas gdy generał Wiiliam T. Sherman prowadził dywersyjne ataki na północnych podejściach do Vicksburga.

Po przekroczeniu Mississippi, generał Grant ominął Vicksburg, wykorzystał rzekę Big Black do ochrony swojego skrzydła i przemanewrował na wschód w kierunku Jackson. Dzięki zagrożeniu zarówno Jackson jak i Vicksburga, generał Grant przeszkodził siłom konfederatów w połączeniu się przeciwko niemu. Po szybkiej serii walk, armia Unii zmusiła przeciwnika do odejścia od Jackson, blokując główne linie zaopatrzenia Vicksburga. Skręciła wtedy na zachód, żeby zaatakować Vicksburg, kluczowe miasto do przejęcia kontroli nad Mississippi. Z odciętymi liniami zaopatrzenia i siłami Unii otaczającymi miasto, siły konfederatów w Vicksburgu skapitulowały 4 lipca 1863 roku.

Kampania pod Vicksburgiem generała Granta demonstruje zharmonizowaną serię działań podległych jednostek. W następstwie skalkulowanych posunięć, pokonał siły konfederatów dowodzone przez generała Josepha E. Johnstona i Johna C. Pembertona, zyskując kontrolę nad rzeką Mississippi i rozdzielając Konfederatów.

6-39. Przywódcy organizacyjni znają doktrynę, taktykę, techniki i procedury. Ich wyrafinowane taktyczne umiejętności pozwalają im zrozumieć, integrować i synchronizować działalność systemów, zbierając całe zasoby i systemy do realizacji zadań bojowych.

SEKCJA II

CO PODEJMUJE SIĘ, ŻEBY KIEROWAĆ ORGANIZACJĄ – DZIAŁANIA

Podejmowanie decyzji, sprawowanie dowodzenia, zarządzanie, administrowanie – to jest dynamika naszego zawodu. Odpowiedzialność jest jego rdzeniem.

Generał Harold K. Johnson
Były szef sztabu Armii

6-40. Działania organizacyjnych liderów mają daleko większe konsekwencje dla większości ludzi przez dłuższy czas niż działania bezpośrednich liderów. Ponieważ związki między działaniem i skutkiem są czasami bardziej odległe i trudniejsze do zobaczenia, organizacyjni liderzy spędzają więcej czasu na myśleniu o tym, co robią i jak to robią, niż bezpośredni liderzy. Kiedy organizacyjni liderzy działają, muszą przekładać swój zamiar w czyny poprzez większą liczbę pracujących dla nich ludzi.

6-41. Wiedza podwładnych jest decydująca dla osiągnięcia sukcesu. Żeby maksymalizować i skupić energię swoich sztabów, organizacyjni przywódcy upewniają się, że podwładni wiedzą co musi być zrobione i dlaczego. Ponadto upewniają się, że wykonywana praca prowadzi organizację w prawidłowym kierunku. Rozwijają koncepcje operacji, politykę, procedury kontroli i monitorowania ich realizacji. Ponieważ wyzwania, przed którymi stoją, są różnorodne i skomplikowane, żaden podręcznik nie może przekazać ich wszystkich. Jednakże ta sekcja daje ramy do sprawdzenia, udzielania wyjaśnień i refleksji nad działaniami organizacyjnego lidera.

DZIAŁANIA WYWIERAJĄCE WPŁYW

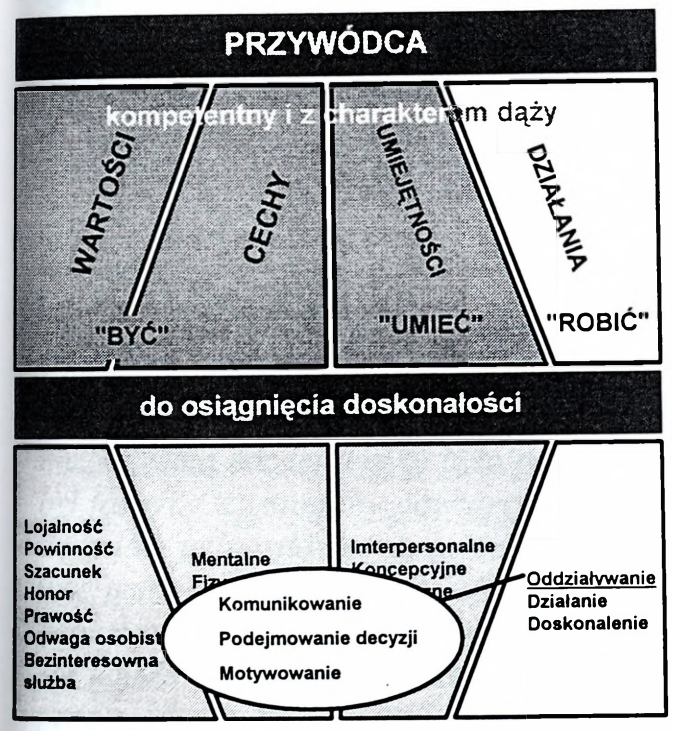
Żołnierz może nie zawsze wierzy w to co mówisz, ale nigdy nie zwątpi w to co robisz.

Podręcznik Dowódcy Batalionu.

6-42. Jak pokazano na rysunku 6.5, wywieranie wpływu jest osiągnięte dzięki komunikowaniu się, podejmowaniu decyzji i motywowaniu. Na szczeblu organizacyjnym wywieranie wpływu oznacza nie tylko wysłanie rozkazu lub koncepcji. Oznacza ustanawianie działalności sztabu i podwładnych liderów, tak aby szła ku celom organizacji. Wywieranie wpływu jest związane z ciągłym wzmacnianiem zamiaru i koncepcji, nieustannym nabywaniem i ocenianiem dostępnych informacji oraz inspirowaniem podwładnych osobistą obecnością i zachętą lidera.

6-43. Struktura dowodzenia dostarcza wstępne narzędzie dla wyjścia słowa od dowódcy i powrotu do niego. Podczas szkolenia dowódcy muszą stale doskonalić

jego (narzędzia) funkcjonowanie. Muszą przesilać go w sytuacjach szkoleniowych, doprowadzając do puktu załamania. Ośrodki szkolenia bojowego (CTCs – Combat Training Centers) oferują świetne warunki do ćwiczenia i oceniania struktury dowodzenia w zadaniach dotyczących komunikowania i monitorowania. Programy profesjonalnego rozwoju oficerów i podoficerów oparte albo o zajęcia w terenie albo o seminaria mogą wzmocnić funkcjonowanie struktury dowodzenia. Codzienne sprawdzanie organizacyjnych funkcji („kierowanie poprzez chodzenie dookoła") może wykazać czy zamiar dowódcy dociera do najniższych szczebli.



Rys. 6.5. Działania wywierające wpływ przywódcy organizacyjnego.

6-44. Komunikowanie się staje się bardziej złożone dla organizacyjnych liderów z powodu ich zwiększonego zasięgu kontroli i oddzielenia od elementów faktycznie realizujących zadanie. O cokolwiek organizacyjni liderzy proszą otwarcie lub domyślnie, wywołuje to falowanie całej organizacji. Muszą zatem rozważyć jak podwładni mogliby interpretować ich życzenia. Dyrektywy i działania muszą być jasne i wydane w taki sposób, że zniechęcają do nadmiernej reakcji.

6-45. Organizacyjni przywódcy tracą także prawo publicznego narzekania. Na przykład ich opinia o wsparciu agencji wpływa na nastawienie setek lub tysięcy ludzi. Gdzie jest lider, jak patrzy oraz co robi i mówi wywiera wpływ na rutynowe działania przywódcze. Podobnie jak bezpośredni liderzy, organizacyjni przywódcy są zawsze na świeczniku, ich zachowanie i presja stanowi ton i klimat dla podwładnych organizacji. Pozycja organizacyjnych liderów czyni ich bardziej widocznymi i muszą oni pozostać świadomi tego, jak ich zachowanie wpływa na organizacje. Zły dzień dla przywódcy nie powinien być złym dniem dla każdego innego.

KOMUNIKOWANIE

Zbyt często kładziemy brzemię na tych, którzy są z innych szczebli niż na nas, przyjmując istnienie zarówno wspólnego języka jak i motywacji.

Generał Edward C. Meyer
Były szef sztabu Armii

6-46. Komunikacja podczas bezpośredniego kontaktu przywódców organizacyjnych musi być silniejsza, bardziej zogniskowana i mniej dwuznaczna, niż komunikacja bezpośrednich przywódców. Ponieważ organizacyjni przywódcy przechodzą szybko od jednego projektu do innego i z jednej części organizacji do innej, muszą być ostrożni, aby wysłana wiadomość była prawidłowa już za pierwszym razem. Zła komunikacja może mieć straszliwie negatywne skutki.

Poznaj samego siebie

6-47. Nawet przed objęciem stanowiska przywódcy organizacyjnego, muszą oni ocenić siebie samych, uświadomić sobie swoje siły i słabości oraz oddać się odpowiedniej filozofii przywództwa. Organizacyjni liderzy muszą zdawać sobie sprawę, że niektóre techniki, które były dobre na stanowiskach szczebla bezpośredniego mogą nie być dłużej dobre na szczeblu organizacyjnym. Muszą przeciwstawiać się pokusom, aby przywrócić swą starą rolę i w ten sposób uprzedzić swoich podwładnych podejmując za nich decyzje.

6-48. Osobista, wysoka jakość, która przyczyniła się do ich poprzedniego sukcesu jest ciągle ważna dla organizacyjnych liderów. Muszą być sobą. Muszą znać swoje uprzedzenia, frustracje i życzenia oraz próbować, by nie miały one negatywnego wpływu na komunikację. Nie wystarczy być ostrożnym w tym, co się mówi. Niewerbalna komunikacja jest tak potężna, że organizacyjni liderzy powinni być świadomi personalnych manier, behawioralnych kalamburów oraz zachowań, które wzmacniają lub zaprzeczają słowu mówionemu.

Poznaj cel

6-49. Organizacyjni liderzy znają siebie, misję i przesłanie. Wobec swoich organizacji i ludzi mają obowiązek dzielenia się tą wiedzą na tyle ile jest to możliwe. Ludzie muszą wiedzieć co robić i dlaczego. Na większości podstawowych szczeblach, komunikacja stanowi pierwszorzędny sposób pokazania tego, jak organizacyjni liderzy troszczą się o ludzi. Jeśli podwładni mają osiągnąć sukcesy, a organizacja ma iść do przodu, to organizacyjni liderzy muszą ciężko pracować nad utrzymaniem pozytywnej komunikacji. Otwarty, zachęcający dialog, czynnie wysłuchujący wszystkich opinii i zapewniający, że podwładni liderzy i sztaby mogą mieć szczery, otwarty i uczciwy głos w organizacji bez obawy o negatywne skutki, ogromnie sprzyja komunikacji na wszystkich szczeblach. Organizacyjni przywódcy, którzy komunikują się otwarcie i autentycznie, wzmacniają wartości zespołu, wysyłają przesłanie wiary w podwładnych i korzystają z dobrych pomysłów podwładnych.

Notatnik dowódcy

Dowódca brygady spotkał się ze swoimi podległymi liderami i wytyczył cele nadchodzącego ćwiczenia. W kolejnych dniach podczas gdy sztab brygady pracował nad formalnymi rozkazami i wymaganiami, dowódca spędzał czas na wizytowaniu jednostek podczas szkolenia. Częścią każdej wizyty było pytanie swoich podwładnych o opinie o swoim zamiarze. Czy był jasny? Czy mogliby powtórzyć trzy główne punkty, które starał się stworzyć? Co dodaliby do celów jednostki dotyczących szkolenia? Słuchał, sam zadawał pytania i pozwolił im zadawać jemu pytania. Okazało się, że większość ludzi, z którymi rozmawiał, nie wymieniało jednego z jego trzech głównych punktów, co doprowadziło dowódcę do stwierdzenia, że nie okazał się za pierwszym razem czytelny. W końcu rozpoczynał konwersację mówiąc: „Istnieje parę punktów, które starałem się przekazać w mojej rozmowie. Widocznie nie byłem precyzyjny. Dajcie mi kolejną szansę". I wtedy ponownie wyjaśniał ten punkt.

Ilekroć podwładni liderzy przekazywali sugestie dotyczące nadchodzącego ćwiczenia, dowódca brygady wyjmował kieszonkowy notatnik i zapisywał w nim te uwagi. Nawet kiedy sugestie brzmiały nieprzekonująco zapisywał je. W ten sposób sygnalizował rozmówcom: „Tak, twoja opinia także się liczy". Po drugie zapisując pomysły dowódca gwarantował sobie szansę spojrzenia później na komentarze. Wiedział z doświadczenia, że czasami to, co nie wygląda sensownie na pierwszy rzut oka, może być później użyteczne. Wielu bezpośrednich przywódców zauważyło, że nigdy przedtem nie widzieli dowódcy brygady robiącego coś takiego. Byli nawet bardziej zdziwieni, gdy dostali odpowiedź na sugestie. Adiutant dowódcy wyjaśniał nawet jednemu dowódcy kompanii, dlaczego jego sugestia nie została wprowadzona w życie. W sobotę rano do dowódcy brygady podszedł sierżant i rozpoczął z nim rozmowę: „Nie byłem przy tym jak wizytował pan moją kompanię w zeszłym tygodniu", powiedział podoficer, „ale słyszałem, że inni ludzie mieli kilka sugestii dla pana. Jestem ciekaw, czy mógłbym coś dodać?"

Poznaj środowisko

6-50. Zanim organizacyjni liderzy zaczną efektywnie komunikować, muszą ocenić środowisko – ludzi, wydarzenia, systemy – i skierować przesłanie do określonego audytorium. Organizacyjni przywódcy stale komunikują się poprzez przekonujący i zrozumiały zamiar, standardy, cele i priorytety na czterech poziomach armii: na poziomie swoich ludzi, na poziomie swojego własnego i wyższego sztabu, na poziomie swoich podwładnych liderów i dowódców oraz na poziomie swoich przełożonych. Mogą także zaistnieć okoliczności, w których wymagane jest od organizacyjnych przywódców prowadzenie rozmów z audytorium spoza armii (media, grupy społeczne). Mogą oni musieć powtarzać przesłanie do różnego audytorium i dopasować je do różnych szczebli, ale tylko liderzy mogą wzmocnić swój prawdziwy zamiar.

Poznaj szefa

6-51. Praca nad prawidłowym komunikowaniem się z szefem dla przywódców organizacyjnych jest szczególnie ważna. Organizacyjni liderzy muszą odkryć jak dotrzeć do szefa. Muszą ocenić jak szef przesyła i jak otrzymuje informacje. Dla niektórych przywódców najlepszy jest bezpośredni i osobisty kontakt. Dla innych są to cotygodniowe spotkania, e-maile lub listy. Poznanie zamiaru, priorytetów i procesu myślowego szefa znacznie wzmaga sukces organizacji. Organizacyjny przywódca, który komunikuje się dobrze z szefem minimalizuje tarcia pomiędzy organizacją i wyższym dowództwem oraz doskonali ogólny klimat organizacyjny.

Poznaj podwładnych

6-52. Sama obecność organizacyjnego przywódcy komunikuje jego charakter i to co on ceni. Organizacyjny przywódca, który z pośpiechem mówi o troszczeniu się o podwładnych, a następnie przepuszcza sposobność do porozmawiania osobiście z żołnierzami, to więcej niż zaprzecza temu przesłaniu. Podkopuje zaufanie u swoich podwładnych, które mogliby mieć.

6-53. Ponieważ organizacyjni przywódcy znają siebie, wiedzą także, że inni wnoszą sumę swojego doświadczenia do obowiązków. Analizują kontakt interpersonalny, żeby zebrać treści. Szukają przesłania pomiędzy wierszami. W ten sposób zyskują większe zrozumienie u równych rangą, podwładnych i przełożonych. Umiejętności dotyczące ulepszania komunikacji staja się dla nich głównym wyzwaniem samorozwoju. Poprzez otwarte wyrażenie swojego zamiaru, organizacyjni liderzy dają podwładnym otwarte drzwi do uwag o niezamierzonych konsekwencjach lub złej polityce: „Proszę pana, czy naprawdę miał pan to na myśli, kiedy pan powiedział: Jeśli to jest głupie to nie jest nasza polityka? OK., a więc co z ... ?" Liderzy muszą być widziani, żeby byli słyszani.

Poznaj sztab

6-54. Organizacyjni przywódcy muszą rozumieć co się dzieje wewnątrz własnych i wyższych sztabów. Sieć komputerowa pozwala im ulepszać komunikację i wypełnić misję dzięki temu, że daje im lepsze zrozumienie środowiska. Siec komputerowa wymaga od liderów ciągłego wzajemnego oddziaływania na siebie i dzielenia się myślami, pomysłami i priorytetami. Poinformowane sztaby mogą więc obracać politykę, plany i programy w rzeczywistość.

6-55. Organizacyjni liderzy muszą także znać priorytety sztabu szczebla wyższego i dowódcę. Poświęcając czas na interakcje ze sztabem wyższego szczebla, przywódcy organizacyjni zyskują większe zrozumienie priorytetów szefa i pomagają także tworzyć warunki dla własnych wymagań. Stałe orientowanie się – obserwowanie, rozmawianie, pytanie i czynne słuchanie – w sytuacji pomaga organizacyjnym przywódcom lepiej identyfikować i rozwiązywać potencjalne problemy i pozwala im przewidywać decyzje, a także w jak najlepszy sposób tworzyć ugrupowanie bojowe.

Poznaj najlepszą metodę

6-56. Żeby dokładnie i szybko rozpowszechniać informacje, organizacyjni przywódcy muszą także rozwijać efektywną sieć komunikacyjną. Niektóre z tych sieci – takie jak struktura dowodzenia, sieć wsparcia organizacji, wzajemne stosunki w sztabie – po prostu muszą być rozpoznane i eksploatowane. Inne nieformalne więzi muszą być także rozwijane. Różnorodne działania mogą wymagać różnorodnych sieci.

6-57. Im organizacyjni przywódcy stają się bardziej biegli w rozpoznawaniu, zakładaniu i korzystaniu z tych sieci, tym pomyślniejsze są rezultaty, szczególnie kiedy stają się szeroko używane w obszarze komunikacji. Notatki, zapiski i e-maile, zarówno formalne, jak i nieformalne spotkania oraz publikacje są narzędziami skutecznego informatora. Organizacyjni liderzy muszą wiedzieć jakich odpowiednich metod używać, żeby dotrzeć do audytorium.

PODEJMOWANIE DECYZJI

Kluczem nie jest szybkie podejmowanie decyzji, ale podejmowanie decyzji w odpowiednim momencie.

Generał Colin Powell
Były Szef Połączonych Sztabów

6-58. Daleko bardziej prawdopodobne jest to, że wymóg podejmowania decyzji posiadając niekompletne informacje bardziej dotyczy organizacyjnych niż bezpośrednich przywódców. Oni określają czy muszą decydować, które decyzje podjąć samodzielnie, a które przekazać niższym szczeblom. Żeby określić prawidłowy wariant działania, muszą rozważyć możliwe skutki drugiej i trzeciej kolejności oraz myśleć dalej w przyszłość – na przyszłe miesiące, nawet lata w przypadku niektórych kierownictw.

6-59. Organizacyjni liderzy identyfikują problem, zbierają dane wejściowe od wszystkich szczebli, syntetyzują te propozycje dotyczące rozwiązania, a następnie wybierają i realizują najlepsze ze względu na czas rozwiązanie. Aby maksymalnie zwiększyć użyteczność zasobów i mieć najlepsze efekty w rozwijaniu skutecznej organizacji, organizacyjni przywódcy wychodzą poza podejście do rozwiązywania problemów będące reagowaniem do metod wyprzedzania problemu. Podczas gdy będą istniały nagłe i nieprzewidziane okoliczności, liderzy organizacyjni skupiają się na odgadywaniu przyszłych zdarzeń i podejmowaniu decyzji odnośnie niezbędnych systemów i ludzi do zminimalizowania kryzysów. Wyobraźnia jest istotna dla przywódców organizacyjnych.

6-60. Podczas operacji tempo i gwałtowność działania wzrasta ponad to, co zachodzi podczas szkolenia. Organizacyjni liderzy korzystają z wojskowego procesu podejmowania decyzji, żeby podejmować taktyczne decyzje. Jednakże kiedy zastanawiają się nad wariantami działania, muszą oni łączyć swoje koncepcyjne umiejętności, dotyczące zrozumienia systemów, ze swoją wiedzą taktyczną. Organizacyjni przywódcy mogą być nakłaniani – z powodu presji, gróźb, strachu lub zmęczenia – do zaniechania podejmowania decyzji poprzez reagowanie na krótkoterminowe żądania. Tymi samymi impulsami może kończyć się zbyt wąskie skupienie się na określonych wydarzeniach i utrata poczucia czasu. Ale nie istnieje żaden powód dla zaniechania przez organizacyjnych przywódców zatwierdzonego procesu podejmowania decyzji podczas kryzysu, chociaż nie powinni się wahać przy modyfikowaniu tego procesu, aby go dostosować do sytuacji. Podczas walki sukces bierze się z twórczego, elastycznego podejmowania decyzji przez liderów, którzy szybko analizują problem, przewidują działania przeciwnika i szybko realizują swoje decyzje (wspomnij działania generała Granta pod Vicksburgiem). Liderzy, którzy zwlekają z decyzją lub próbują jej unikać, mogą spowodować niepotrzebne straty w ludziach, a nawet niepowodzenia misji.

6-61. Podejmowanie decyzji w odpowiednim momencie i skutecznie – zarówno

przez podwładnych jak i dowódców – jest decydujące dla sukcesu. Częścią podejmowania decyzji jest to, ze organizacyjni przywódcy ustalają obowiązki i odpowiedzialność wśród swoich podwładnych. Delegują władzę podejmowania decyzji, upoważniając i zachęcając podwładnych, by podejmowali decyzje, które dotyczą ich obszarów odpowiedzialności lub żeby delegowali dalej uprawnienia na swoich własnych podwładnych.

6-62. Skuteczni liderzy organizacyjni zachęcają do inicjatywy i podejmowania ryzyka. Pamiętają oni, że szkolą liderów i żołnierzy. Celem jest lepiej wyszkolony zespół, a nie jakieś idealne wyniki. Kiedy jest to konieczne wspierają złe decyzje podwładnych, ale tylko te, które miały na celu postępowanie zgadnie z zamiarem dowódcy. Wybaczalne jest to, kiedy zawodzi się z powodu braku doświadczenia lub szczęścia. Zaniedbywanie, niezdecydowanie lub próba obrania łatwej drogi nigdy nie powinny być tolerowane.

6-63. Tak jak generał Powell jasno powiedział, stosowność decyzji jest tak samo ważne jak szybkość, z która się je podejmuje. Tak jak dla bezpośrednich liderów, tak samo dla organizacyjnych dobra decyzja podjęta teraz jest lepsza niż doskonała podjęta zbyt późno. Przywódcy, którzy są dobrzy w posługiwaniu się procesem podejmowania decyzji będą wykonywać lepiej czynności, kiedy tempo operacyjne przyśpieszy. Przywódcy, którzy nie przekazują aktualnych decyzji zostawiają swoich podwładnych szarpiących się i próbujących nadrobić stracony czas. Lepiej żeby rozpocząć operację z dobrą koncepcją i pozwolić upoważnionym podwładnym wprowadzać później zmiany do planu, niż szukać klęski poprzez zbyt długie czekanie na doskonały plan.

6-64. W ciężkich chwilach organizacyjni przywódcy mogą potrzebować wsparcia kluczowych podwładnych, żeby zakończyć sprawę. Pomyśl o pozycji generała George'a G. Meade'a pod Gettysburgiem. W nocy 2 lipca 1863 roku, dwa dni po ciężkich walkach, w czasie kilkudniowego dowodzenia Armią Potomac, generał Meade spotkał się ze swoimi podwładnymi. Niepewność ciężko wisiała w powietrzu. Decyzja generała Meade'a, żeby zostać i walczyć, podjęta została przy wsparciu jego dowódców korpusów, wywarła wpływ na rezultaty bitwy i stała się punktem zwrotnym Wojny Domowej.

6-65. Radzenie sobie z niepewnością jest normalne dla wszystkich liderów, a coraz bardziej dla organizacyjnych przywódców. Posiadana technologia informacyjna nie zmieni tego, że będzie istniała niebezpieczna pokusa, żeby czekać na wszystkie dostępne informacje przed podjęciem decyzji. Chociaż ta sama technologia może także zwrócić niepotrzebną uwagę przełożonego, liderzy nie powinni pozwolić jej, żeby wpływała nadmiernie na ich decyzje. Organizacyjni przywódcy są tam, gdzie są z powodu swojego doświadczenia, intuicji, inicjatywy i osądu. Wydarzenia następują szybko i jest ważniejsze dla zdecydowanych liderów organizacyjnych, żeby rozpoznać i skorzystać ze sposobności poprzez kreowanie sukcesu, niż czekać na wszystkie fakty i ryzykować klęskę.

6-66. Liderzy ponoszą ostateczną odpowiedzialność za sukces lub porażkę swoich organizacji. Jeśli misja ponosi klęskę nie mogą obarczać winą kogoś lub coś innego, ale muszą wziąć pełną odpowiedzialność. Jeśli misja ma powodzenie, dobrzy liderzy przypisują zasługi swoim podwładnym. Podczas gdy organizacyjni liderzy nie mogą zapewnić sukcesu będąc wszechwiedzącymi i wszechobecnymi, mogą przewodzić całej organizacji będąc decydującymi w razie kryzysu i szybko korzystającymi z okazji. Podczas walki liderzy wykorzystując chwilowe okazje widzą wyzwania, a nie przeszkody. Szukają rozwiązań, a nie usprawiedliwień. Zwalczają niepewność aż do zwycięstwa.

MOTYWOWANIE

Nie wystarczy walczyć. Jest to duch, który przynosimy do walki, który decyduje o rezultatach. To jest morale, które prowadzi do zwycięstwa.

Generał George C. Marshall

6-67. Interpersonalne umiejętności są związane z tworzeniem i utrzymywaniem etycznego i wspierającego klimatu, który jest wymagany zarówno na organizacyjnym jak i bezpośrednim poziomie przywództwa. Tak jak wyjaśniał rozdział 3, organizacyjny, dowódczy klimat lub klimat jednostki opisuje środowisko, w którym pracują podwładni. Rozdział 5 omawia jak bezpośredni przywódcy skupiają się na swoich umiejętnościach motywowania indywidualnych osób lub małych grup podwładnych. Podczas gdy bezpośredni przywódcy są odpowiedzialni za klimat swojej organizacji, ich wysiłki są ograniczane (lub wzmacniane) przez klimat większej organizacji. Organizacyjni przywódcy kształtują większe środowisko. Ich pierwszym obowiązkiem motywacyjnym jest ustanowienie i utrzymanie klimatu całej swojej organizacji.

6-68. Zdyscyplinowane organizacje ewoluują wewnątrz pozytywnego klimatu organizacyjnego. Klimat organizacji kwitnie dzięki postawie, działaniom i priorytetom jej lidera. Organizacyjni liderzy nadają ton najmocniej dzięki osobistemu przykładowi wnosząc wojskowe wartości w życie. Przyjmując stanowisko organizacyjnego przywództwa, lider określa organizacyjny klimat przez ocenianie organizacji z dołu do góry. Czasami ta ocena jest kompletna, lider może dawać wytyczne oraz cel, kierunek i motywację wymagane do kierowania klimatem ku żądanemu stanowi końcowemu.

6-69. Klimat, który promuje wojskowe wartości i wychowuje wojownika, zachęca do uczenia się i promuje twórcze dokonania. Fundamentem dla pozytywnego klimatu organizacyjnego jest zdrowy klimat etyczny, ale osamotniony jest niedostateczny. Cechy pełnego sukcesu klimatu organizacyjnego obejmują jasny, szeroko znany zamiar, dobrze wyszkoleni i zaufani żołnierze, zdyscyplinowane i spójne zespoły oraz ufne i kompetentne przywództwo.

6-70. Żeby stworzyć taki klimat, organizacyjni przywódcy uważają pomyłki za okazje do nauki, tworzenia spójnych zespołów oraz nagradzania charakteru i kompetencji liderów. Organizacyjni liderzy cenią uczciwy meldunek i stale korzystają ze wszystkich dostępnych środków, żeby utrzymać wrażliwość dla środowiska. Członkami sztabu, którzy mogą być źródłem szczerego meldunku zwrotnego, mogą być doradcy i kapelani. Metodami mogą być spotkanie w ratuszu miasta, przeprowadzenie inspekcji lub przekazanie rady. I oczywiście osobista obserwacja – rozmawianie z pracownikami cywilnymi, żołnierzami i członkami rodzin – przynosi organizacyjnym liderom kontakt bezpośredni z ludźmi, na których oddziaływały ich decyzje i polityka. Konsekwentny, szczery wysiłek organizacyjnych liderów, dotyczący obserwowania tego, co realnie się dzieje i naprawa tego co nie działa prawidłowo, może zakończyć się wzajemnym szacunkiem w ich organizacjach. Muszą znać zawiłości zawodu, ufać swoim ludziom, rozwijać wiarę wśród nich i wspierać swoich podwładnych.

6-71. Organizacyjni przywódcy, którzy są pozytywni, porządni i uczciwi w swoim postępowaniu i którzy nie obawiają się konstruktywnej krytyki, popierają atmosferę otwartości i zaufania. Ich ludzie chętnie dzielą się pomysłami i podejmują ryzyko przy dobrze wykonywanej pracy, ponieważ ich liderzy dążą więcej niż do spełnienia. Usiłują oni rozwijać podwładnych z dobrym osądem.

6-72. Dobry osąd nie oznacza myślenia wyłącznie wytyczoną drogą. Myślenie „poza konkretnymi ramami" nie jest tym samym co bezkarność. Tak naprawdę zdyscyplinowana organizacja systematycznie

zachęca do kreatywności i podejmowania rozważnego ryzyka. Lider przekonuje podwładnych, że cokolwiek łamią może być naprawione z wyjątkiem kończyny lub życia. Skuteczni przywódcy aktywnie słuchają, wspierają i nagradzają podwładnych, którzy okazują zdyscyplinowaną inicjatywę. Wszystko to kreuje okazje dla podwładnych, żeby osiągali powodzenie i dzięki temu buduje ich wiarę i motywację.

6-73. Jednakże nie wystarczy, że indywidualne osoby mogą się spełniać. Kiedy ludzie są częścią zdyscyplinowanego i spójnego zespołu, zyskują sprawność, są umotywowani oraz przekonują się do organizacyjnych potrzeb. Ludzie, którzy czują, że są częścią kompetentnego, dobrze wyszkolonego zespołu, działają zgodnie z potrzebami tego zespołu. Wierzą w siebie i czują się częścią czegoś ważnego. Ci członkowie zespołu wiedzą to, co oni znaczą i dyscyplinują sami siebie.

505 pułk spadochronowy w Normandii

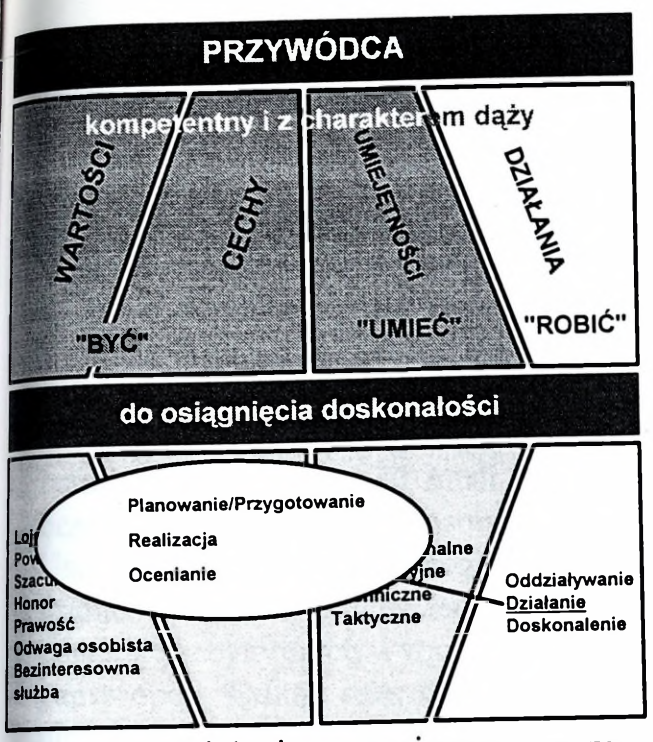
7 czerwca 1944 roku, dzień po rozpoczęciu lądowania w Normandii, prawie 600 spadochroniarzy z 505 pułku spadochronowego wylądowało w miasteczku Ste Mere Eglise w Normandii w celu powstrzymania ewentualnego kontrataku Niemców. Chociaż siły przeciwnika liczyły ponad 6000 żołnierzy i wielokrotnie przewyższały ich liczebnie, spadochroniarze zaatakowali niemieckie skrzydło, czym zapobiegli atakowi przeciwnika. Spadochroniarze byli umotywowani i dobrze wyszkoleni, a także całkowicie rozumieli absolutną potrzebę uniemożliwienia przeprowadzenia kontrataku przez Niemców. Nawet w chaosie wojny robili to, co trzeba było zrobić, aby osiągnąć zwycięstwo. Ich bohaterski czyn jest szczególnie godny uwagi, ponieważ wielu spadochroniarzy lądowało poza ich planowaną strefą zrzutu i musiało odnaleźć swoją własną jednostkę. Zrobili to szybko i skutecznie w obliczu przeciwnika.

505 pułk połączył wspólny cel, pozytywny i etyczny klimat oraz spójne, zdyscyplinowane zespoły, aby zbudować wiarę i motywację do walki i zwycięstwa w obliczu niepewności i przeciwności losu. Zarówno przywódcy jak i żołnierze rozumieli, że żaden plan nie pozostaje nienaruszony po tym jak jednostka przekroczy linię wyjściową. Inicjatywa liderów pozwoliła zdyscyplinowanym jednostkom realizować misję zgodnie z zamiarem dowódcy nawet wtedy, gdy zmieniły się warunki pola walki.

DZIAŁANIA ZORGANIZOWANE

6-74. Organizacyjni przywódcy widzą, decydują i działają, gdy prowadzą działania zorganizowane pokazane na rysunku 6.6. Uwypuklają prace zespołową i współdziałanie ponad współzawodnictwem. Przekazują swój zamiar, kiedy podwładni mogą wypełnić misję, bez względu na to co się zdarzy niezgodnie z oryginalnym planem. Ponieważ organizacyjni przywódcy pracują głównie za pośrednictwem podwładnych, niezbędne jest dawanie pełnomocnictw i delegowanie uprawnień. Organizacyjni liderzy są lepiej wyposażeni do podejmowania decyzji, kiedy komunikują się z podwładnymi, słuchają ich odpowiedzi i otrzymują odzew na swoje oceny.

6-75. Dowódcy szczebla organizacyjnego zwykle używają wojskowego procesu podejmowania decyzji do podejmowania taktycznych decyzji i planowania. Natomiast ci, którzy dowodzą w środowisku połączonych sił muszą stosować system planowania i realizacji operacji połączonych. Zarówno to pierwsze jak i to drugie pozwala dowódcom organizacyjnym stosować omówione w tym rozdziale elementy.



Rys. 6.6. Działania zorganizowane przywódcy wojskowego.

PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE SYSTEMOWE

Dobry plan realizowany gwałtownie jest lepszy niż doskonały plan w następnym tygodniu.

Generał George S. Patton Jr.
War As I knew It.

6-76. Generał Patton nie umniejszał znaczenia planowania. Uwydatniał konieczną równowagę dla powodzenia operacji. Planowanie, osiąganie gotowości na przyszłość poprzez określenie sposobu przełożenia zamiaru w rzeczywistość przez przywódców, jest tym, co robią codziennie i tym, co armia robi bardzo dobrze. Organizacyjni przywódcy planują systemy, które wspierają szkolenie i operacje. Planowanie systemowe obejmuje siedem etapów:

- określenie zamiaru;
- określenie celów ogólnych;
- określenie celów szczegółowych;
- określenie zadań;
- ustanowienie priorytetów;
- wykorzystanie.

Określenie zamiaru

6-77. Pierwszą czynnością w planowaniu systemowym dla organizacyjnych przywódców jest posiadanie jasnego zamiaru o tym, czym ma być organizacja. Jak ma wyglądać w określonym punkcie w przyszłości? Przeznaczanie dodatkowego czasu na uzmysłowienie sobie stanu końcowego jest ważniejsze niż szybkie wskoczenie w mechanizmy planowania. Oczywiście faktyczna misja jest decydująca w określaniu tego stanu końcowego. Zamiar lidera organizacyjnego powinien być wygłaszany jak najwcześniej, żeby sztab i podlegli dowódcy mogli mieć maksymalną ilość czasu na planowanie. Dla dywizji zamiar mógłby brzmieć następująco – być:

- najlepszą dywizją piechoty na świecie;
- wspieraną przez najświetniejsze w armii urządzenia;
- wyszkoloną i gotową do rozwinięcia gdziekolwiek na świecie, aby walczyć i zwyciężać;
- ale wystarczająco elastyczną do wypełnienia każdej innej misji;
- organizacją opartą na wartościach, która troszczy się o swoich żołnierzy, pracowników cywilnych i rodziny.

6-78. Organizacyjni przywódcy muszą określać jak ten zamiar wpływa na różnorodne systemy, za które są odpowiedzialni. Poprzez swoje i swoich podwładnych działania oraz poprzez wykorzystanie swojej obecności, by być słyszanym, organizacyjni przywódcy wyrażają znaczenie swojego zamiaru swoim ludziom.

Określenie celów ogólnych

6-79. Kiedy organizacyjni liderzy ustanowili swój zamiar z pomocą swoich podległych liderów i sztabów, wtedy stawiają wyraźne cele dla swoich organizacji. Cele kształtują zamiar organizacyjnego przywódcy. Na przykład cel „Popraw kontrolę ognia i siłę rażenia" – mógłby wspierać tę część zamiaru, która stanowi, że dywizja będzie „wyszkolona i gotowa do rozwinięcia gdziekolwiek na świecie, aby walczyć i zwyciężać". Organizacyjni liderzy są osobiście zaangażowania w stawianie celów i priorytetów, aby realizować ich zamiar

oraz są świadomi tych nierealnych celów, które karzą podwładnych.

Określenie celów szczegółowych

6-80. Trzecią czynnością jest określenie celów szczegółowych przez organizacyjnych przywódców, które są wyraźne i wymierne. Na przykład cel szczegółowy, który wspiera cel ogólny dotyczący poprawienia kontroli ognia i siły rażenia, mógłby brzmieć: „50 procent sił musi bardzo dobrze strzelać ze swojej osobistej broni". Ustanowienie celów szczegółowych jest trudne, ponieważ proces ten wymaga dokonania precyzyjnych wyborów z szerokiej gamy opcji. Odkąd czas i zasoby są ograniczone, organizacyjni przywódcy dokonują wyborów odnośnie tego, co może, a co nie może być osiągnięte. Sprawdzają kluczowe punkty systemu, aby monitorować funkcjonowanie podsystemów.

Określenie zadań

6-81. Czwarta czynność obejmuje określanie wymiernych, konkretnych kroków, które muszą być wykonane na drodze do celu szczegółowego. Na przykład dowódca dywizji mógłby zapewnić rodzinie gotowość poprzez rozkazanie, aby każdy nowo przybyły żołnierz mógł się rozlokować przydzielając mu pojazd do dostarczenia sprzętu gospodarstwa domowego.

Ustanowienie priorytetów

6-82. Piątą czynnością jest ustanowienie priorytetu dla zadań. Ta decydująca czynność pozwala podwładnym dowiedzieć się jak wykorzystać jeden z ich najcenniejszych zasobów: czas.

6-83. Ten system ustanawiania priorytetów jest ważny dla organizacji. Organizacyjni przywódcy muszą także osobiście wykonywać go praktycznie. Wysoko rozwinięty system zarządzania czasem może być jedynym sposobem dla organizacyjnych liderów, żeby uporali się ze wszystkimi wymogami. Rzadko jest dość czasu, aby zrobić wszystko, a jednak muszą oni znaleźć czas, aby ocenić informacje i podjąć na czas decyzje. Liderzy, którzy rozpoznają są lepiej wyposażeni, żeby dobrze rozporządzać swoim czasem.

Przygotowanie

6-84. Chociaż organizacyjni przywódcy mają do czynienia z bardziej złożonymi zadaniami niż bezpośredni liderzy, to posiadają także więcej sił i środków: sztab i dodatkowo podlegli liderzy, specjaliści oraz wyposażenie pozwalające im przygotować się na różnorodne okazje. Bezpośredni liderzy przygotowują się dzięki prowadzeniu indywidualnej osoby w odpowiednim kierunku. Organizacyjni przywódcy analizują kolejny krok, aby stwierdzić, że systemy niezbędne do wsparcia misji są na miejscu i poprawnie funkcjonują.

Wykorzystanie

6-85. Końcową czynnością w planowaniu systemowym jest wykorzystanie: Czy zespół zrozumiał zadania? Czy zespół podjął konieczne działania, aby je zrealizować? Sprawdź ponownie strukturę dowodzenia: czy każdy ma coś do powiedzenia? Zaangażowanie organizacyjnego lidera w to wykorzystanie uprawomocnia priorytety i demonstruje, że lider poważnie myśli o wypełnieniu misji. Organizacyjni przywódcy, którzy nie potrafią zrealizować tej czynności dają znak, że priorytety nie są tak naprawdę ważne i że ich rozkazy nie są wiążące.

Zredukowanie papierkowej roboty

Nowy szef sztabu dywizji był zaskoczony tym, jak wiele czasu podwładni tracą na odprawach. Wyglądało to tak, jakby na nic więcej nie mieli czasu. Po dwutygodniowej obserwacji sposobu pracy, szef sztabu zlikwidował większość odpraw dotyczących planowania, mówiąc do sztabu: „Będziemy się spotykać wtedy, gdy będziemy tego potrzebować, a nie dlatego, że jest to piątek rano." Co więcej szef sztabu zażądał sporządzenia planu odprawy przed

każdą z nich: „Tym sposobem ludzie mogą wykonywać swoją pracę i widzieć, kto potrzebuje być tutaj, a kto nie." Szef sztabu był zawsze punktualny na odprawach i rozpoczynał wtedy od wyszczególnienia porządku odprawy. Kiedy ktoś występował nikt inny mu nie przerywał, a długie, zawiłe mowy, które miały miejsce na poprzednich odprawach, były przerywane.

Szef sztabu ograniczył wielkość dokumentu z odprawy. To oznaczało, że podwładni uczyli się zwięźle pisać. Każda sekcja w sztabie wykonywała przegląd procedur, które miały miejsce tak długo jak każdy mógł zapamiętać. Coś co nie mogło być uzasadnione było odrzucane. Szef sztabu załatwiał większość korespondencji, która przechodziła przez jego biurko z krótką adnotacją na oryginale i mówił sztabowi, żeby robili to samo.

Szef sztabu wyznaczył sztabowi uzasadnione wymagania, które wysłali do podległych organizacji, dodając komentarz: „Jeśli nie potrafisz powiedzieć im, dlaczego to jest ważne, to być może nie jest to ważne". Wyjaśnienie pomogło także podległym elementom określić ich własne priorytety.

6-86. Pamiętając o swoim zamiarze organizacyjni liderzy zwalczają tych co odciągają uwagę, dają czas na zastanowienie i skuteczniej poszukują pracy. Wbrew presji wykonania zbyt dużej pracy w zbyt małym czasie, utrzymują dobry humor i pomagają tym wokół siebie, by robili to samo.

TWÓRCZY PROCES SZTABU

Nikt z nas nie jest tak inteligentny jak my wszyscy.

Były dowódca brygady

6-87. Rozmiar i złożoność organizacji kierowanych przez organizacyjnych przywódców wymaga dobrze wyszkolonych i kompetentnych sztabów. Szkolenie tych sztabów jest głównym obowiązkiem organizacyjnych liderów. Szef sztabu lub oficer wykonawczy jest prawą ręką organizacyjnego lidera w tym wysiłku.

6-88. Podczas 100 dni prowadzących do Bitwy pod Waterloo, Napoleon musiał prowadzić kampanię bez swojego bezgranicznie lojalnego i niezmordowanego szefa sztabu Berthiera. W jego wszystkich innych kampaniach Berthier przekształcał rozkazy Napoleona w instrukcje dla marszałków, zwykle w czterech kopiach przenoszonych przez czterech różnych jeźdźców do tego samego marszałka, którzy jechali różnymi drogami. Geniusz Berthiera dotyczący transponowania zamiaru Napoleona w zadania dla każdego korpusu stanowił podstawę wszechstronnego, płynnego stylu manewru armii francuskiej. Bez Berthiera, a z coraz bardziej nieustępliwym Napoleonem, gardzącym radą z jakiegokolwiek innego źródła, formacje Napoleona traciły dużo z ich elastyczności i szybkości.

6-89. Wielkie sztaby pracują w zgodzie z liderem, żeby przeistoczyć zamiar w rzeczywistość. Osamotniony lider czynił bez wątpienia wielkie rzeczy i podejmował dobre decyzje. Jednakże samotny przywódca organizacyjny nie może konsekwentnie podejmować słusznych decyzji w środowisku, w którym rozmach operacyjny nigdy się nie zatrzymuje.

6-90. Budowanie kreatywnego, myślącego sztabu wymaga od dowódcy czasu, dojrzałości, mądrości i cierpliwości. Chociaż zarządzanie informacją jest ważne, to organizacyjny przywódca potrzebuje inwestować zarówno w kwalifikacje ludzi, jak i szkolenie ich myślenia. Kilka czynników przyczynia się do budowania twórczego, myślącego sztabu.

Odpowiedni ludzie

6-91. Wysoko wydajny sztab rozpoczyna od postawienia odpowiednich ludzi na odpowiednie stanowiska. Organizacyjni liderzy są ograniczeni zasobami ich organizacji, ale mają duży wybór jak to wykorzystać. Zbierają, wewnątrz swoich organizacji, ludzi, którzy myślą kreatywnie, posiadają rozległą gamę umiejętności technicznych, są wyszkoleni w rozwiązywaniu problemów oraz mogą razem pracować. Liderzy wykorzystują czas na ocenę sztabu

i wprowadzenie w życie programu szkolenia w celu doskonalenia sztabu jako całości. Unikają zbytniego zarządzania sztabem, a zamiast tego ufają i dają mu pełnomocnictwo do twórczego myślenia i przekazywania odpowiedzi.

Szef sztabu

6-92. Sztab potrzebuje swojego własnego przywódcy, żeby się nim zaopiekował – kogoś, kto może go zmobilizować, pracować z nim, inspirować go i pchać go do decydujących działań w razie nieobecności dowódcy. Sekcje w sztabie pracują jak równi z równymi, ale bez znakomitego przywództwa nie będą wykonywać zadań nadzwyczajnie. Żeby uczynić sztab prawdziwym zespołem, upoważniony zastępca musi być godnym sztabu i posiadać szacunek. Szef sztabu musi mieć odwagę, żeby antycypować i wymagać najlepszych z możliwych kwalifikacji. Z drugiej strony szef sztabu musi troszczyć się o ciężko pracujących ludzi, którzy tworzą sztab i kreować środowisko, które popiera indywidualna inicjatywę oraz rozwija potencjał. (FM 100-34 omawia rolę szefa sztabu.)

Problemy stanowiące wyzwania

6-93. Sztab stale potrzebuje problemów stanowiących wyzwania, żeby je rozwiązywać, jeśli ma to budować postawę dzięki której możliwe jest pokonanie każdej przeszkody. Zespolenie się problemów z ograniczonym czasem i zasobami ulepsza wiarę i sprawność członków sztabu, tak długo jak mają okazję do celebrowania sukcesów i do naładowania swoich akumulatorów. Wielka wiara jest wynikiem szkolenia w warunkach bardziej męczących niż prawdopodobnie istniałyby w rzeczywistości.

Czytelne wytyczne

6-94. Dowódca stale dzieli się myślami i informacjami ze sztabem. Dobrze wyszkolone sztaby mogą dokonywać syntezy danych stosownie do tych wytycznych. Komputery, ze względu na ich możliwości przetwarzania danych, są użytecznym narzędziem analitycznym, ale potrafią wykonywać tylko ograniczone, mniej znaczące syntezy. Nie istnieje żaden zamiennik dla jasnego zamiaru dowódcy, jasno zrozumiałego przez każdego członka sztabu.

REALIZACJA

Amerykański żołnierz pokazał, że jeżeli jest właściwie wyposażony, wyszkolony i kierowany, to nie istnieje nikt lepszy od niego w żadnej armii świata.

Generał Lucian K. Truscott
Były dowódca 5 Armii

6-95. Planowanie i przygotowanie planów i planów alternatywnych przyszłych operacji może być kontynuowane nawet podczas realizacji. Realizacja jest celem dla innych działań operacyjnych. Organizacyjny przywódca przystępuje do działania, popędza swoją organizację do przodu i pilnuje pracy do samego końca.

6-96. Podczas walki przywódcy organizacyjni integrują i synchronizują wszystkie dostępne elementy zespołu połączonych broni, dają pełnomocnictwa podwładnym, wyznaczają zadania w celu wypełnienia misji. Ale dla organizacyjnych liderów istotą walki jest ich wola. Muszą oni nie ustawać pomimo ograniczeń, niepowodzeń, fizycznego wycieńczenia i ubywania mentalnych i emocjonalnych rezerw. Wtedy bezpośrednio i pośrednio pobudzają swoje jednostki – dowódców i żołnierzy – do tego, aby przecisnęli się przez nieład i niewygody do zwycięstwa.

6-97. Czy są oni oficerami, chorążymi, podoficerami, czy też pracownikami cywilnymi, ich najważniejszym obowiązkiem na poziomie organizacyjnych przywódców jest wypełnienie misji. W tym celu musza zmasować efektywność dostępnych sił na polu walki, włącznie ze wspierającymi siłami i środkami z innych rodzajów sił zbrojnych. Proces ten rozpoczyna się przed walką, kiedy przywódcy ustawiają siły, zasoby, szkolenie i inne wspierające systemy.

Bronie połączone i połączone działania wojenne

6-98. Brygady i bataliony zwykle prowadzą operacje używając jednego rodzaju sił zbrojnych wspartego przez siły i środki z innych rodzajów sił zbrojnych. Natomiast ogromne obszary odpowiedzialności, w których prowadzą operacje dywizje i korpusy sprawiają, że dywizja i korpus z natury walczy wspólnie. Połączone siły do zadań specjalnych są także formacjami organizacyjnego szczebla. Dlatego organizacyjni przywódcy i ich sztaby od szczebla dywizji w górę muszą zrozumieć połączone procedury i kwestie co najmniej tak dobrze jak rozumieją procedury i kwestie w wojskach lądowych. W dodatku nie jest to niezwykłe dla korpusu, że kontroluje siły z innych państw. Dywizje też to czynią, ale nie tak często. To oznacza, że dowództwa korpusów i dywizji mają w swoich szeregach oficerów łącznikowych z innych państw. W niektórych przypadkach te sztaby mogą mieć, wyznaczonych na stałe, członków z innych państw: takie sztaby rzeczywiście są wielonarodowe.

6-99. Dzisiejsze operacje przedstawiają wszystkich przywódców armii – ale szczególnie organizacyjnych liderów – wraz z nielinearnym, dynamicznym środowiskiem sięgającym pełnego spektrum ciągłych operacji. Te rozproszone warunki kreują środowisko pełne informacji, które stawia wyzwania przywódcom do synchronizowania swoich wysiłków z pozamilitarnymi, a często pozarządowymi agencjami.

Przekazywanie pełnomocnictw

Nigdy nie mów ludziom jak to zrobić. Mów im co zrobić, a zaskoczą cię swoją pomysłowością.

Generał George S. Patton Jr.
War As I Knew It

6-100. Aby zwiększać efektywność swojej woli, organizacyjni przywódcy muszą popierać inicjatywę u swoich podwładnych. Chociaż jedność dowodzenia jest zasadą sztuki wojennej, na niektórych szczeblach pojedynczy osamotniony lider nie może zbyt długo kontrolować wszystkich elementów w organizacji i osobiście kierować wykonaniem każdego aspektu misji. Kiedy liderzy zbliżają się do szczebla brygady lub szczebla kierowniczego, wyłącznie ciężka praca i osobista siła nie może dźwigać organizacji. Skuteczni liderzy organizacyjni delegują uprawnienia i wspierają decyzje swoich podwładnych, podczas gdy utrzymują podwładnych odpowiedzialnymi za ich działania.

6-101. Delegowanie z powodzeniem uprawnień pociąga za sobą przekonywanie podwładnych, że dane im są pełnomocnictwa, że naprawdę mają swobodę działania niezależnego. Upoważnieni podwładni mają, i wiedza, że mają, więcej niż obowiązek wykonać swoja pracę. Mają uprawnienia do prowadzenia operacji w sposób, który jest ich zdaniem odpowiedni i są ograniczeni tylko przez zamiar lidera.

6-102. Żeby ta zrobić, organizacyjni przywódcy dają podwładnym misję, motywują ich i pozwalają im iść ich drogą. Podwładni wiedzą, że szef im ufa, że słusznie postępują. To bezpieczeństwo z kolei motywuje ich do prowadzenia swoich ludzi z determinacją. Wiedzą, ze szef przyjmie uczciwe błędy, czyli błędy uczynione przy dobrych intencjach – nie głupie, niedbałe lub powtórne błędy. A więc dla szefa dawanie pełnomocnictw podwładnym oznacza budowanie systemów i ustanowienie klimatu, który daje podwładnym ster w celu wykonania pracy w granicach dopuszczalnego ryzyka. To oznacza ustanowienie organizacyjnych celów szczegółowych i przekazywanie zadań, żeby zapewnić równoległy, zsynchronizowany postęp.

6-103. Delegowanie uprawnień jest decydującym zadaniem: Któremu z podwładnych można zaufać, by obdarzyć go niezależnym działaniem? Który potrzebuje spiętych cugli? W płynnych sytuacjach – szczególnie podczas walki, gdzie okoliczności mogą zmieniać się szybko lub gdzie przywódcy mogą być z dala lub zostać zabici – dawanie pełnomocnictw podwładnym pójdzie śladem zamiaru dowódcy,

kiedy sytuacja się rozwija i zareaguje poprawnie na zmiany, które poprzednie rozkazy nie przewidziały. Delegowanie jest ważne dla powodzenia organizacji, ale nie zakłada to w żaden sposób zmniejszenia odpowiedzialności dowódcy za wyniki. Tylko dowódca jest odpowiedzialny za ogólny wynik, sukces lub porażkę, misji.

OCENIANIE

6-104. Zdolność oceny sytuacji dokładnie i wiarygodnie – decydujące narzędzie w arsenale przywódcy – wymaga instynktu i intuicji opartych na doświadczeniu i wykształceniu. Wymaga również wyczucia pewności i ważności informacji oraz jej źródeł. Organizacyjna ocena jest niezbędna, aby określić organizacyjne słabości i niepowodzenia. Dokładne określenie przyczyn jest istotne dla zarządzania szkoleniem, rozwijania przywództwa u podwładnych oraz procesu doskonalenia.

6-105. Istnieje kilka różnych sposobów zbierania informacji: zadawanie pytań podwładnym, żeby dowiedzieć się czy dotarły do nich słowa, czy spotkali ludzi oraz czy sprawdzili zsynchronizowane plany. Ocenianie może dotyczyć także sięgania do elektronicznych baz danych, od których zależy sytuacyjne rozumienie. Techniki oceniania są czymś więcej niż narzędziem pomiarowym. Sposób, którym przywódca się posługuje przy ocenianiu czegoś, może wpływać na oceniany proces. Używane techniki mogą wytwarzać wysokiej jakości, użyteczne wnioski Jednakże w dysfunkcjonalnym klimacie dowodzenia mogą one wywołać przedwczesny zapłon i przesłać mylną informację o priorytetach.

6-106. Sztaby i podwładni zarządzają i obrabiają informacje dla przywódcy, ale nie zwalnia to lidera z obowiązku analizowania informacji, co jest częścią procesu podejmowania decyzji. Liderzy otrzymują informacje z różnych źródeł, a więc mogą porównać i osądzić dokładność tych źródeł.

6-107. Dowódca Trzeciej Armii podczas II wojny światowej, generał George Patton, robił to ciągle. Oficerowie sztabu Trzeciej Armii codziennie odwiedzali jednostki pierwszoliniowe, żeby zebrać ostatnie dostępne informacje. Co więcej Szósta Grupa Kawalerii monitorowała sieć rozpoznania podległych jednostek i wysyłała patrole łącznikowe w celu skontaktowania się z posterunkami dowodzenia i obserwacji tych jednostek. Te patrole łącznikowe wymieniały informacje z G-2 i G-3 podległych jednostek oraz meldowały taktyczne i operacyjne informacje bezpośrednio do dowództwa Trzeciej Armii (po ich otrzymaniu z sekcji operacyjnych tych jednostek, które były wizytowane).

6-108. W dodatku, żeby dostarczać informacje bojowe na czas, Szósta Grupa Kawalerii i sztab zmniejszały liczbę meldunków wymaganych przez dowództwo Trzeciej Armii i kreowały poczucie spoistości i zrozumienia nie istniejącego w innych armiach polowych. Inni organizacyjni przywódcy dokonywali tych samych rzeczy wykorzystując oficerów łącznikowych opartych na zamiarze swojego dowódcy. Jakąkolwiek metodę wybierają, organizacyjni liderzy muszą być świadomi skutków drugiej i trzeciej kolejności spowodowanych innym spojrzeniem.

6-109. W świecie cyfrowego dowodzenia i kontroli dowódcy mogą pokazywać różnorodne systemy dowodzenia i kontroli w celu monitorowania stanu kluczowych jednostek, wybranych parametrów przeciwnika i norm czasowych decydujących o planowaniu i realizacji. Mogą ustanawiać konkretne czasy w terminarzu dowodzenia i kontroli, które ostrzegają o wybranych, nadciągających zdarzeniach, takich jak niski poziom paliwa w jednostkach manewrowych, zwięzłe ramy czasowe zarządzania walką załóg lotniczych lub zmasowanie artylerii przeciwnika.

6-110. Wyobrażenie i opinie z góry przyjęte przez przywódcę (takie jak „technologia jest fundamentem podstawowych umiejętności" lub „technologia jest odpowiedzią") mogą przeszkadzać obiektywnej analizie. Jest także możliwe, że są zbyt

analityczne, szczególnie przy ograniczonej ilości czasu i informacji. Dlatego analizując informacje, organizacyjni liderzy strzegą się przed dogmatyzmem, niecierpliwością lub zaufaniem ponad miarę, co może zniekształcać analizy.

6-111. Pierwszym krokiem przy desygnowaniu systemu oceniania jest określenie celu oceny. Chociaż cele się zmieniają, to większość mieści się w następujących kategoriach:

- oceniaj postęp według organizacyjnych celów (używanie ćwiczenia osiągania wyższych stanów gotowości bojowej, żeby sprawdzić gotowość jednostki lub monitorować postęp jednostek w poszczególnych stanach gotowości);
- oceniaj wydajność systemu, to znaczy stosunek wydzielonych zasobów do osiągniętych wyników (porównaj ilość czasu zużytego na remonty ze stopniem gotowości jednostki);
- oceniaj skuteczność systemu, to znaczy jakość wyników, które zostały osiągnięte;
- porównaj relatywną wydajność lub skuteczność ze standardami;
- porównaj zachowanie indywidualnych osób w grupie z opisanymi standardami (test sprawności fizycznej lub wyniki strzeleckie);
- oceniaj systemy wspierające organizację (zgodnie z zasadą „nie płać z góry").

6-112. Przywódcy organizacyjni zastanawiają się nad bezpośrednimi i pośrednimi kosztami oceniania. Obiektywne koszty obejmują siłę roboczą wymaganą do projektowania i administrowania systemu oraz do zbierania, analizowania i meldowania danych. Koszty mogą również obejmować czas i koszty pracy urządzeń związanych z przekazywaniem danych. Subiektywne koszty obejmują możliwy bałagan dotyczący organizacyjnych priorytetów i filozofii, złe postrzeganie zaufania i decentralizacji, obawy przed nienależytym korzystaniem z zebranych danych oraz zużywana energia do zbierania i przetwarzania danych.

6-113. Organizacyjni przywódcy zadają sobie następujące pytania: Co jest standardem? Czy standard ma sens przy wszystkich rozważanych sprawach? Czy go osiągnęliśmy? Jakich pomiarów dokonuje system? Kto jest odpowiedzialny za system? Jednym z największych wkładów, które mogą mieć organizacyjni liderzy w swoich organizacjach, jest ocenianie swoich własnych działań przywódczych: Czy ja pracuję w sposób, który wspiera naród na wojnie? Czy twoje aktualne systemy będą służyły równie dobrze w warunkach stresu i napięcia ciągłej walki? Jeśli nie, to dlaczego?

6-114. To dowodzi, że organizacyjni przywódcy, którzy codziennie wykonują te oceny, będą również utrzymywać te organizacje w najwyższych standardach. Kiedy proszą, to ich najbliżsi podwładni dają im nieformalne omówienia po działaniu swoich zachowań przywódczych w krytycznych sytuacjach. Kiedy się umówią, że będą częścią oficjalnego omówienia po działaniu, to mogą zaprosić podwładnych, żeby skomentowali to, w jaki sposób mogliby lepiej wykonywać swoją pracę. Błędy organizacyjnego lidera są bardzo widoczne. Ich wyniki są prawdopodobnie obserwowane i odczuwane przez wielu podwładnych. Nie ma żadnego sensu nie dopuszczać ich i nie pozwalać im analizować oraz uczyć się na tych błędach. Odrobina refleksji w czasie pokoju może prowadzić do większej skuteczności na wojnie.

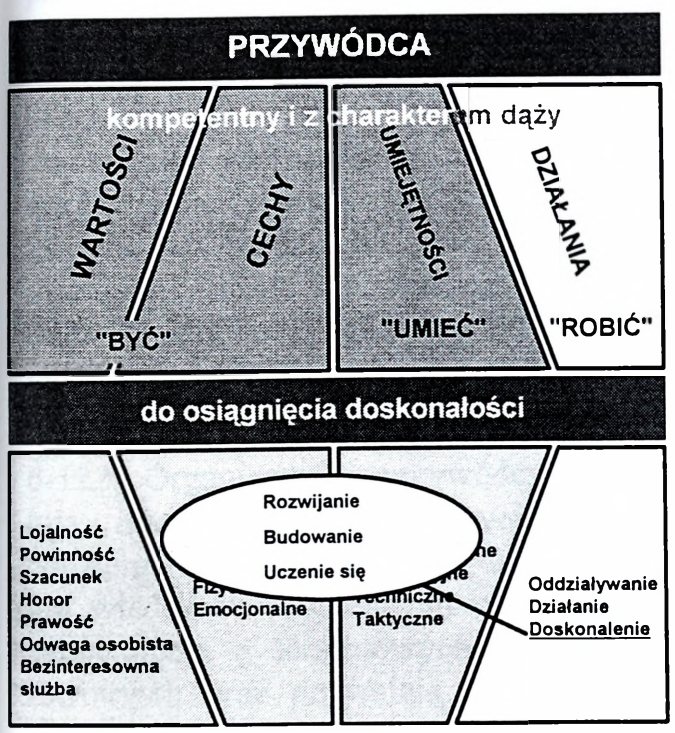
6-115. Wojna lądowa na pustyni w Iraku w 1991 roku trwała tylko 100 godzin, ale była zwycięska dzięki ciężkiej pracy trwającej kilka lat, podczas niezliczonych ćwiczeń poligonowych na strzelnicach i w centrach szkolenia bojowego. Bezustanny proces oceniania pozwolił organizacyjnym przywódcom wymienić długie godziny ciężkiej pracy w czasie pokoju na działania na wojnie.

6-116. Organizacyjni przywódcy są osobiście oddani prowadzeniu ciężkiego, skupionego na warunkach bojowych szkolenia tak, aby bój był zawsze cięższy niż gra. Muszą zapewniać, że szkolenie, w obszarze, na który pozwalają zasoby i ryzyko, nie jest nic udawane. Stałe ocenianie kształci szkoleniowe wyzwania, kuje zaufanie oraz wykształca spokój, kalkulowanie i etos wojownika, który zwycięża w bitwach i kampaniach.

DZIAŁANIA DOSKONALĄCE

Kreatywny przywódca jest tym, który przepisze doktrynę, użyje nowych systemów uzbrojenia, rozwinie nową taktykę i który przemieni ją w sztukę.

John O. Marsh Jr.
Były sekretarz Armii



Rys. 6.7. Działania doskonalące przywódcy organizacyjnego.

6-117. Działania doskonalące są tym, co przywódcy dzisiaj robią, żeby uczynić swoje organizacje i podwładnych lepszymi jutro, w następnym miesiącu, roku i za pięć lat. Odpowiedzialność za to jak armia będzie walczyć w kolejnej wojnie spoczywa na obecnych liderach. Praca nad doskonaleniem organizacji nigdy się nie kończy. Uczenie przez przywódców swoich podwładnych jak wykonywać zawód lidera podczas walki jest cechą zawodu żołnierza.

6-118. Zapłata za działania doskonalące może nie być ewidentna przez lata. Liderzy na wszystkich szczeblach mogą nigdy nie zobaczyć korzyści z rozwijania podwładnych, jeżeli ich podwładni idą pracować do kogoś innego. Ale to nie wstrzyma ich od dumy za rozwój i dokonania podwładnych. Sukces podwładnego jest w wielkiej mierze sukcesem przywódcy. Co więcej jest często trudniejsze wyznaczenie linii przyczynowo-skutkowej dla tego co liderzy robią dzisiaj, a tego jaka dostają zapłatę jutro. Dokładnie z powodu tych trudności organizacyjni przywódcy gwarantują cele, które ustanawiają włącznie z doskonaleniem ludzi i organizacji. Upewniają się także, że przekazują to swoim podwładnym.

6-119. Działania rozwijające, budujące i uczące mogą być trudniejsze na szczeblu organizacyjnym ponieważ liderzy sami muszą bardziej polegać na pośrednich metodach przywództwa. Te wyzwanie jest większe z powodu rozmiaru organizacji, ale wzrastają również nagrody: organizacyjni przywódcy mogą wywierać wpływ na dużą liczbę ludzi i doskonalić duże segmenty armii.

ROZWIJANIE

Ustanówmy sami sobie standard tak wysoki, że glorią będzie żyć zgodnie z nim, a następnie żyjmy zgodnie z nim i dodajmy nowy laur do korony Ameryki.

Woodrow Wilson
28 prezydent Stanów Zjednoczonych

6-120. Jako, że przywództwo rozpoczyna się na szczycie, to przystępuje do rozwijania. Organizacyjni przywódcy skupiają się na tym, gdzie musi dążyć organizacja i jaką zdolność wypełniania muszą mieć wszyscy liderzy. Ciągle się rozwijają i wy-

chowują swoich podwładnych liderów. Zgodnie z tym, co było omówione w rozdziale 3, przywódcy szukają sposobności do wychowywania swoich podwładnych. Na szczeblu organizacyjnym dowódcy gwarantują, że istnieją systemy i warunki dla wychowywania wszystkich członków organizacyjnych.

6-121. Skuteczni liderzy organizacyjni wychowują liderów na wszystkich szczeblach swojej organizacji. Jak na przykład, przygotowują jednostki do uderzenia, łączą istniejące okazje w jeden spójny plan dla rozwijania przywództwa. Liderzy wiele korzystają w swoim rozwijaniu, kiedy praktycznie wykonują to, czego się nauczyli i otrzymują szczere meldunki zwrotne w bardzo uczciwej ocenie po działaniu. Informacje zwrotne pochodzą także z samooceny zarówno od równych rangą, od podwładnych oraz od przełożonych.

6-122. Organizacyjni przywódcy projektują i integrują programy rozwoju lidera w codziennym szkoleniu. Dążą do zdobywania wiedzy w codziennych obowiązkach, zapewnienia terminowych meldunków zwrotnych oraz pozwalają na refleksje i analizy. Jak powiedział Fryderyk Wielki: „Czym dobrym jest doświadczenie, jeśli się nie zastanowisz?"

6-123. Rozwój przywództwa jest celowy, a nie przypadkowy. Wymagania codziennych misji są okazjami do dojrzewania przywódców. W oparciu o ocenianie swoich podległych liderów, organizacyjni przywódcy opisują to jak zamierzają roztropnie wywierać wpływ na rozwój lidera zgodnie z obszernym programem rozwoju przywództwa, który łapie i pożytkuje to co się właśnie dzieje w organizacji. Program rozwoju przywództwa musi przewidywać nauczanie umiejętności, wykonywanie praktyczne działań oraz otrzymywanie meldunków zwrotnych.

6-124. Organizacyjni przywódcy oceniają swoje organizacje, żeby określić specyficzne dla organizacji potrzeby rozwojowe. Analizują ich misję, wyposażenie oraz długoterminowy plan jak również doświadczenie i kompetencje swoich podległych liderów, żeby określić wymagania przywództwa. Dodatkowo oprócz przygotowania swoich najbliższych podwładnych, żeby zajęli ich miejsce, organizacyjni przywódcy muszą także przygotować podległych liderów wybranych dzięki specyficznym obowiązkom, które rzeczywiście wykonują.

6-125. W oparciu o swoje oceny organizacyjni przywódcy definiują i jasno artykułują swoje cele ogólne i szczegółowe dotyczące rozwoju przywództwa w ramach organizacji. Tworzą programowe cele, żeby wesprzeć swój wysiłek i aby komunikować wyraźne obowiązki podległych liderów. Ci podlegli liderzy pomagają wprowadzać rozwój przywództwa w życie dzięki ciągłemu wychowywaniu i empirycznemu uczeniu się. Rozwój przywództwa jest ważnym obowiązkiem dzielonym wśród liderów na każdym szczeblu. To staje się największym wkładem – ich dziedzictwem.

6-126. Używana technika rozwojowa zależy od zaangażowania liderów. Uczenie się na popełnionych błędach jest możliwe, ale posiadanie podwładnych, którzy rozwijają zwyczaj osiągania powodzenia, jest lepsze dla wpajania wiary w siebie i inicjatywy. Nowo wyznaczeni oficerowie operacyjni mogą potrzebować czasu, żeby odwiedzić odległe placówki, które mają pod codzienną kontrolą. Mogą potrzebować czasu na odwiedzenie dowództw, aby sporządzić meldunek z tych działań oficerów, które będą musieli mieć kontakt w warunkach presji napiętej sytuacji operacyjnej. Mogą musieć sprawdzić centrum działań taktycznych znajdujący się w polu i mieć szansę do przejrzenia jego standardowych procedur operacyjnych przed dużym ćwiczeniem. Ta działalność może się tylko zdarzyć, jeśli organizacyjni przywódcy będą popierać program rozwoju lidera i wymagać, żeby miało to miejsce mimo presji codziennej pracy.

6-127. Istnieje wiele sposobów, żeby zabrać się do rozwijania przywódcy. Na przykład zamiast wykonywania długoterminowych programów szkolenia pożytecznych dla karier pracowników, pewien przywódca cywilny angażuje zarówno kierowników cywilnych jak i oficerów wojskowych do programów kończących się egzaminami, podczas gdy pracowali oni ciągle w pełnym wymiarze czasu. Takie podejście pozwoliło kierownictwu dać okazje do rozwoju do czterech razy więcej personelu przy jednej trzeciej kosztów długoterminowego szkolenia. W dodatku studenci byli zdolni do zastosowania bezpośrednio w swojej pracy tego czego się nauczyli, a w ten sposób dostarczyli natychmiastowe korzyści dla organizacji.

6-128. Dodatkowo do edukacyjnych programów, innowacyjna, „międzyagencyjna" wymiana stanowisk może przekroczyć poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenia liderów pracowników cywilnych wojska. Czy to wzięcie nowych uczniów, czy też rozciągnięcie perspektyw przed przyuczonymi kierownikami, komponent pracowników cywilnych odzwierciedla umundurowany komponent w jego podejściu do szerokich sposobności przywódczych.

6-129. Programy rozwojowe często odnosiły się do historycznych wydarzeń podobnych do obecnych wyzwań operacyjnych. Takie sytuacje pozwalają wszystkim dzielić sens tego co jest dobre, a co nie, z tym co było dobre przedtem, a co nie. Ta analiza może także być zastosowana do ostatnich doświadczeń organizacji. Na przykład podczas przygotowania się do szkolenia w centrum szkolenia bojowego, przywódcy przeprowadzają przegląd swoich własnych, a także innych doświadczeń, aby określić wartościowe wnioski i doświadczenia. Opanowują indywidualne i kolektywne zadania poprzez program szkolenia, który kształtuje żołnierzy i liderów sukcesu. W oparciu o wewnętrzne oceny po działaniu kontynuują naukę, praktykę i ocenę. Centra szkolenia bojowego kształtują także przywódców z bezcennym doświadczeniem w działaniu w ciężkich warunkach. Organizacje realizują misje, otrzymują szczere meldunki zwrotne i trenują w celu wykorzystania doświadczeń, a następnie realizują ponownie.

6-130. Dowódcy muszą poświęcać czas, żeby zagwarantować doradztwo rozwojowe. Nic nie może zastąpić bezpośredniego udziału podczas wychowywania podwładnego przez przywódcę. Rozwijanie najbardziej utalentowanych i (często) tych z największymi wyzwaniami wymaga ogromnej ilości czasu i energii, ale jest istotną inwestycją na przyszłość.

BUDOWANIE

Budowanie siły bojowej

6-131. Kładzenie nacisku na zwyciężanie nie może wahać się podczas szkolenia, rozmieszczania i walki. Poprzez rozwijanie prawidłowych systemów i formułowanie odpowiednich planów organizacyjni liderzy gwarantują, że organizacja jest przygotowana na różnorodne warunki i niepewności. W czasie wojny budowanie siły bojowej bierze się z organizacyjnego zadania, uzupełniania zasobów i przygotowania do realizacji podczas ciągłego zapewniania ludzkich potrzeb organizacji. Dowódcy muszą chronić i odtwarzać organizacyjną energię w trakcie kampanii. W czasie pokoju główny komponent potencjalnej siły bojowej jest osadzony w kolektywnych umiejętnościach i organizacyjnej gotowości biorących się z ciężkiego, bezustannie stawiającego wyzwania szkolenia do standardu.

Budowanie zespołów

Cała wojskowa doktryna Stanów Zjednoczonych jest oparta na zaufaniu do pomysłowości indywidualnej osoby pracującej z własnej inicjatywy jako członek zespołu i używającej najnowocześniejszej broni i

wyposażenia, w które może być wyposażona.

Generał Manton S. Eddy
Dowódca XII Korpusu w II WŚ

6-132. Organizacyjni przywódcy polegają na innych, żeby inni podążali zgodnie z ich zamiarem i go realizowali. Przekształcanie wizji pola walki lub celów szkolenia w rzeczywistość zajmuje połączone wysiłki wielu zespołów wywodzących się z i spoza organizacji lidera. Organizacyjni przywódcy budują solidne, skuteczne zespoły dzięki rozwijaniu i szkoleniu ich oraz utrzymywaniu tych zespołów poprzez kreowanie zdrowego klimatu organizacyjnego.

6-133. Organizacyjni przywódcy bezustannie pracują, żeby tworzyć indywidualną i zespołową własność organizacyjnych celów. Poprzez poznanie swoich podwładnych – ich aspiracji, lęków i trosk – organizacyjni przywódcy mogą zapewnić swoim podległym organizacjom i liderom wspólną pracę. Poświęcanie czasu na rozwijanie przez podwładnych sposobów wykonania organizacyjnych misji wykształca u nich poczucie własności planu. FM 25-100 dotyczący zarządzania procesem szkolenia, w którym podległe organizacje definiują wspierające zadania i sugerują szkolenie wymagane do uzyskania i utrzymania sprawności, jest przykładem procesu, który zachęca do kolektywnego inwestowania w szkolenie. Takie inwestowanie prowadzi do zobowiązania, że nie tylko wspiera realizację ale także zmniejsza szansę wewnętrznego konfliktu.

6-134. Podwładni ciężko pracują i wytrwale walczą, kiedy są dobrze wyszkoleni i czują się częścią dobrego zespołu. Kolektywne zaufanie pochodzi ze zwyciężania warunkach pełnych stresu i wyzwań. Sens przynależenia ludzi bierze się z technicznej i taktycznej sprawności – tak indywidualnych osób, jak i zespołu – oraz z zaufania, które posiadają do równych rangą i do swoich liderów. Tak jak spójne zespoły łączą się w sieć, zespół zespołów, tak organizacje pracują sprzęgnięte z tymi z prawej i z lewej, żeby walczyć jako całość. Równowaga wśród trzech dobrych batalionów jest ważniejsza niż posiadanie jednego odstającego w górę lub w dół. Podążanie tą filozofią wpływa na rozmieszczenie zasobów i wyznaczanie zadań.

6-135. Organizacyjni liderzy budują spójne organizacje. Pokonują, a nawet wykorzystują, różnorodność pochodzenia i doświadczenia w celu tworzenia energii niezbędnej do osiągnięcia organizacyjnych celów. Rozwiązują konflikty pomiędzy podległymi liderami, jak również jakiekolwiek konflikty pomiędzy ich własnymi i innymi organizacjami.

6-136. Na przykład podlegli liderzy mogą współzawodniczyć o ograniczone zasoby podczas dążenia do osiągnięcia swoich indywidualnych celów organizacji. Dwaj dowódcy batalionów mogą zarówno chcieć jak i potrzebować pewnego obszaru do szkolenia manewru w celu przygotowania się do rozwinięcia, a więc obydwaj profesjonalnie i kreatywnie przedstawiają sprawę swojemu dowódcy. Dowódca brygady musi wtedy rozważyć różne wymagania jednostki, równoważyć ich współzawodniczące żądania z większym dobrem dla całej organizacji i armii. Mogłaby zaistnieć nawet lepsza sytuacja, jeśli klimat organizacyjny ułatwiłby pracę zespołową oraz współpracę i skończyłby się rozwiązaniem satysfakcjonującym podległych dowódców.

6-137. Podobnie interesy dowódcy brygady mogą czasami wywoływać konflikt z interesami innych organizacji. Musi on utrzymywać obszerną perspektywę i rozwijać sensowne rozwiązania dla pozytywnych układów z jego równorzędnymi przywódcami. W obydwu tych przypadkach podwładni obserwują działania liderów i wzorują się na ich postawach i działaniach. Organizacyjni liderzy upoważniają swoich podwładnych swoim mocnym osobistym przykładem.

6-138. Podobnie do bezpośrednich przywódców organizacyjni przywódcy budują

zespoły poprzez informowanie członków zespołów. Dzielą się informacjami, proszą o wkład i rozważają sugestie. To wzajemne ustępstwo pozwala także podwładnym na przelotne wejrzenie w umysły swoich liderów, które pomagają im przygotować się do dnia, kiedy zajmą się tym zawodem. Lider, który wysyła takie przesłania – „Cenię twoją opinię. Przygotowuję cię do większej odpowiedzialności. Jesteś częścią zespołu" – wzmacnia więzi, które trzymają razem zespół.

6-139. Budowanie zespołu wytwarza zaufanie. Zaufanie bierze się z działań, kiedy przywódcy demonstrują dyscyplinę i kompetencje. Podwładni uczą się, że liderzy robią to, co powiedzieli, że zrobią. Podobnie liderzy uczą się ufać swoim podwładnym. Taki związek, taka wzajemna pewność, jest ogniwem, który pomaga organizacji dokonać najtrudniejszych zadań. (FM 100-34 omawia ważność budowania zaufania dla dowodzenia i kontroli.)

UCZENIE SIĘ

6-140. Organizacyjni przywódcy tworzą środowisko, które wspiera ludzi w ramach swoich organizacji uczących się ze swojego własnego i innych doświadczenia. To jak liderzy reagują na niepowodzenie i zachęcają do sukcesu jest teraz decydujące do osiągnięcia doskonałości w przyszłości. Podwładni, którzy czują potrzebę ukrywania błędów pozbawiają innych wartościowych lekcji. Organizacyjni przywódcy nadają ton tym uczciwym dzieleniem się doświadczeniami poprzez uznawanie, że nie wszystkie doświadczenia (nawet ich własne) są szczęśliwe. Zachęcają podwładnych do badania swoich doświadczeń i ułatwiania dzielenia się wnioskami.

6-141. Uczenie się jest ciągłe: ktoś zawsze doświadcza czegoś, z czego można wyciągnąć wnioski. Z tego powodu organizacyjni przywódcy zapewniają bezustanne nauczanie na wszystkich szczeblach. Organizacja jako całość dzieli się wiedzą i stosuje odnośne wnioski. Maja oni systemy w celu zbierania i rozpowszechniania tych wniosków tak, aby błędy indywidualnych osób stały się organizacyjnymi narzędziami. Doskonali to organizacyjne programy, procesy i dokonania.

SEKCJA III

HISTORYCZNA PRESPEKTYWA ORGANIZACYJNEGO PRZYWÓDZTWA – GENERAŁ RIDGWAY W KOREI

6-142. Niewielu przywódców lepiej egzemplifikuje skuteczne przywództwo organizacyjne w walce tak jak generał Mathew B. Ridgway. Generał Ridgway z powodzeniem kierował 82 Dywizją Powietrzno-Desantową i XVIII Korpusem Powietrzno-Desantowym na Europejskim Teatrze Wojennym podczas II wojny światowej i 8 Armią (USA) podczas wojny w Korei. Jego działania podczas czterech miesięcy dowodzenia 8 Armią przed wyznaczeniem go na stanowisko Naczelnego Dowódcy ONZ przywracają do życia umiejętności i działania opisane w tym rozdziale.

6-143. Z chwilą wybuchu wojny w Korei w czerwcu 1950 roku generał Ridgway został wyznaczony na zastępcę szefa sztabu Armii. W porozumieniu pomiędzy szefem sztabu Armii, generałem J. Lawtonem Collinsem, i Naczelnym Dowódcą ONZ, generałem Douglasem MacArthurem, generał Ridgway wcześnie został powołany na dowódcę 8 Armii za generała Waltona H. Walkera, po tym jak zginął podczas walki.

6-144. Tego roku, 23 grudnia, generał Walker zginął w wypadku samochodowym. Sekretarz Obrony George C. Mars-

hall i prezydent Truman rozkazali generałowi Ridgwayowi objąć dowództwo 8 Armii. W tym czasie 8 Armia broniła się na 38 równoleżniku, mając za sobą 300 milowy odwrót z powodu chińskiej interwencji i oszałamiającym zwycięstwie nad rzeką Chongchin.

6-145. Porażka sił ONZ spowodowała, że powstało poważne zamieszanie. Jedna z czterech amerykańskich dywizji 8 Armii, 2 Dywizja, potrzebowała sporej reorganizacji. Dwie inne, 25 Dywizja i 1 Dywizja Kawalerii, były poważnie rozbite. Z dywizji Republiki Korei tylko 1 Dywizja była w dobrym położeniu. Brygada brytyjska była gotowa do walki, ale również poniosła znaczne straty pomagając osłaniać odwrót.

6-146. 24 godziny po śmierci generała Walkera, generał Ridgway był w drodze do Korei. Podczas długiego lotu z Waszyngtonu do dowództwa generała MacArthura w Japonii, generał Ridgway miał okazję do zastanowienia się nad tym, co go czeka. Czuł, że ten problem jest podobny do wielu innych, których doświadczył: „Oto sytuacja – jakie jest twoje rozwiązanie?" Rozpoczął formułować plan działania. Określił każdy krok w oparciu o swoją ocenę siły i możliwości przeciwnika, a także swoich własnych sił i możliwości.

6-147. Niezbędne kroki zdawały się jasne: uzyskać ocenę obecnego położenia ze sztabu generała MacArthura, zademonstrować przejęcie dowodzenia 8 Armią poprzez okazanie swojego zaufania do podwładnych, a następnie spotkać się ze swoim sztabem, by ustalić priorytety. Jego pierwsza wiadomość do jego nowych dowódców była następująca: „Będziecie mieli to co w mojej mocy. Będę oczekiwać tego samego od was."

6-148. Podczas lotu z Japonii na swoje stanowisko dowodzenia generał Ridgway uważnie obserwował teren, na którym miał walczyć. Rozbita 8 Armia zajmowała nieregularny, długi na 100 mil front, który ograniczał zarówno manewr, jak i uzupełnianie zapasów. Niskie morale było kolejnym problemem. Wielu wojskowych obserwatorów czuło, że 8 Armia nie posiadała ducha walki, aby kontynuować bitwę z Chińczykami.

6-149. Przez trzy dni generał Ridgway podróżował jeepem po obszarze zajmowanym przez armię, rozmawiając z dowódcami, którzy mieli styczność z przeciwnikiem przez rzekę Han.

6-150. Generał Ridgway był przekonany, że dowódca powinien publicznie okazywać osobiste zainteresowanie samopoczuciem swoich żołnierzy. Potrzebował coś zrobić, żeby przyciągnąć uwagę i okazać troskę o walczących na pierwszej linii. Dowiadując się, że jedna z jego jednostek była słabo wyposażona w zimowy sprzęt, generał Ridgway rozkazał kategorycznie, żeby ten sprzęt został dostarczony w ciągu 24 godzin. W odpowiedzi na to szef logistyki wykonał olbrzymi wysiłek, by spełnić ten rozkaz, przerzucając sprzęt z półwyspu pusańskiego na linię frontu. Każdy to zauważył. Rozkazał też – i spowodował, by rozkaz ten był znany – żeby wojska otrzymywały gorące posiłki, a jakiekolwiek skargi były przekazywane bezpośrednio do niego.

6-151. Generał Ridgway był szczery krytykując ducha zarówno dowódców jak i żołnierzy 8 Armii. Rozmawiał z szeregowcami i generałami, od pierwszoliniowych okopów do stanowisk dowodzenia korpusu. Był zatrwożony tym, że amerykański żołnierz piechoty nie patrolował, nie posiadał żadnej wiedzy dotyczącej terenu na którym walczył i nie wiedział gdzie jest przeciwnik. Ponadto ta armia była przywiązana do dróg i nie utrzymywała pod kontrolą pozycji przeciwnika i linii zaopatrzenia. Generał Ridgway odczuwał też, że 8 Armia – szczególnie dowódcy i ich sztaby – oglądali się do tyłu, żeby zaplanować najlepszy sposób odwrotu. Krótko mówiąc dowiedział się, że jego armia jest unieruchomiona i zdemoralizowana.

6-152. Ważną częścią wysiłku generała Ridgwaya odnośnie wpojenia ducha walki

w 8 Armię było rozkazanie jednostkom zamknięcie skrzydeł i związanie się z innymi jednostkami. Powiedział, że nie chce, aby jakakolwiek jednostka była odcięta i opuszczona tak, jak to zdarzyło się z 3 batalionem pod Unsan, z siłami pod Chosin Reservoir i z 2 Dywizją pod Kuni-ri. Generał Ridgway czuł, że jest istotne dla żołnierzy, żeby wiedzieli, że nie będą pozostawieni samym sobie, jeśli zostaną odcięci. Był przekonany, że żołnierze będą przekonani do pozostania i walki, jeśli tylko będą zdawali sobie sprawę, że nadejdzie pomoc. Bez tej wiary w dowodzenie i swoich kolegów-żołnierzy, uciekliby obawiając się, że będą pozostawieni z tyłu.

6-153. Kiedy wizytował swoje dowództwa, generał Ridgway mówił do swoich dowódców i ich sztabów. Te rozmowy zawierały wiele jego pomysłów odnośnie właściwego przywództwa bojowego. Powiedział dowódcom, żeby wyszli ze swoich stanowisk dowodzenia i dotarli na linię frontu. Kiedy dowódcy meldowali o terenie, generał Ridgway zażądał, aby opierali swoje informacje o osobistą wiedzę i że to będzie poprawne.

6-154. Ponadto zalecał dowódcom prowadzenie intensywnego szkolenie odnośnie walki w nocy i pełnego wykorzystania siły ognia. Wymagał od dowódców także osobistego sprawdzania czy ich ludzie mają odpowiednią odzież zimową i ogrzewane namioty. W dodatku zachęcał dowódców do spowodowania, by ranni żołnierze powrócili do swoich jednostek. W końcu dowódca armii rozkazał swoim oficerom, by zaprzestali marnowania zasobów, żądając kary dla tych, którzy utracili rządowe wyposażenie.

6-155. Podczas swojej pierwszej bitwy pod dowództwem generała Ridgwaya w styczniu 1951 roku, 8 Armia wycofała się następne 70 mil i straciła Seul, stolicę Korei Południowej. Główni dowódcy nie wykonali rozkazów dotyczących wycofywania się uporządkowanym szyku, użycia artylerii do zadawania jak możliwie największych strat u przeciwnika oraz wykonania kontrataku w godzinach dziennych. Morale 8 Armii osiągnęło swojego najniższego poziomu.

6-156. 8 Armia miała tylko dwa wybory: znacznie poprawić swego ducha walki albo wynieść się z Korei. Generał Ridgway rozpoczął przywracać swoim ludziom ducha walki poprzez rozkazanie agresywnego patrolowania obszarów, które właśnie utracili. Kiedy patrole znalazły przeciwnika w niewielkiej liczbie i nie wykazującego agresji, dowódca armii powiększył liczbę i rozmiary patroli. Jego armia odkryła, że mogłaby bez większych strat wyprzeć Chińczyków z zajmowanego obszaru. Podtrzymany na duchu dzięki tym sukcesom generał Ridgway rozkazał ogólną ofensywę wzdłuż zachodniego brzegu Korei, gdzie teren był bardziej otwarty i jego siły mogły wykorzystać swoje czołgi, artylerię i samoloty.

6-157. Podczas ofensywy generał Ridgway usiłował wytłumaczyć ludziom 8 Armii dlaczego walczą w Korei. Dążył do zbudowania ducha walki u swoich ludzi opartego na dumie z jednostki i żołnierza. W dodatku wezwał ich, żeby bronili zachodniej cywilizacji przed komunistyczną degradacją.

6-158. W połowie lutego 1951 roku Chińczycy i Koreańczycy z północy rozpoczęli jeszcze inną ofensywę w centralnym obszarze Korei, gdzie czołgi amerykańskie nie mogły manewrować, a artyleria mogłaby być łapana w zasadzki na wąskich drogach w górzystym terenie. W ciężkich walkach pod Chipyon-ni i Wonju, 8 Armia po raz pierwszy odparła atak komunistów. Ofensywny duch 8 Armii wzrastał z każdym nowym sukcesem, a generał Ridgway dążył do odzyskania wcześniej utraconych pozycji włącznie z Seulem. W końcu marca 8 Armia odepchnęła siły komunistyczne na północ od 38 równoleżnika.

6-159. Działania generał Ridgwaya wspaniale egzemplifikują te oczekiwane od organizacyjnych przywódców. Jego wiedza na temat amerykańskich żołnierzy, jedno-

stek i sytuacji w Korei poprowadziła go do pewnego obrazu teraźniejszości. Ten obraz dał mu linię bazową, od której oceniał swoje dowodzenie od chwili przybycia. Nieustannie odwiedzał swoje jednostki, rozmawiał z żołnierzami i ich dowódcami, oceniał klimat dowódczy i podejmował działania mając jasny zamiar, najwyższe zaufanie i nieustępliwą dyscyplinę taktyczną.

6-160. Rozwijał podległych dowódców i ich sztaby poprzez dzielenie się swoimi myślami i oczekiwaniami. Czuł puls ludzi na froncie, dzielił z nimi niewygody i wymagał, żeby się o nich troszczono. Spowodował, że system logistyczny poprawnie funkcjonował. Wyeliminował sceptycyzm, przekazał żołnierzom powody, dla których walczyli i pomógł im zyskać wiarę w zwycięstwo. A przede wszystkim kierował dając przykład.

6-161. W kwietniu generał Ridgway przekazał 8 Armię generałowi Jamesowi A. Van Fleetowi. W ciągu czterech miesięcy ten dynamiczny dowódca ożywił i przekształcił zdesperowaną i rozbitą armię w dumne, zdeterminowane siły. Generał Omar N. Bradley, głównodowodzący połączonych szefów sztabów, podsumował wkład generała Ridgwaya:

Nie często się zdarza, że jeden dowódca może spowodować decydującą różnicę. Ale w Korei Ridgway okazał się być tym wyjątkiem. Jego wspaniałe, porywające, bezkompromisowe przywództwo zmieniło bieg bitwy jak żadnego innego generała w naszej wojskowej historii.

PODSUMOWANIE

6-162. Ten rozdział dotyczył tego, jak organizacyjni przywódcy szkolą i kierują sztabami, podwładnymi liderami i całymi organizacjami. Wpływ organizacyjnych liderów głównie jest pośredni: komunikują się i motywują sztaby i podległych dowódców. Ponieważ ich przywództwo jest o wiele bardziej pośrednie, to ewentualne wyniki ich działań często są trudne do przewidzenia.

6-163. Obecność dowódców w decydującym czasie i miejscu wzmaga wiarę i dokonania. Nie zważając na rodzaj organizacji, na czele której stoją, organizacyjni przywódcy kierują działaniami poprzez stanowienie przykładu, upoważnianie swoich podwładnych i organizacji oraz odpowiednie ich nadzorowanie. Organizacyjni liderzy interesują się siłą bojową – jak ją zbudować, utrzymać i odtworzyć. Obejmuje to rozwijanie systemów, które zaopatrzą organizację i armię w kolejną generację przywódców. Ulepszają także warunki dzięki utrzymywaniu etycznego i wspierającego klimatu, budowaniu silnych spójnych zespołów i organizacji oraz doskonaleniu procesów, które pracują w organizacji.

6-164. Strategiczni przywódcy zapewniają przywództwo na najwyższym szczeblu armii. Ich wpływ jest nawet bardziej pośredni i skutki ich działań bardziej opóźnione niż te u organizacyjnych liderów. Z tego powodu strategiczni przywódcy muszą rozwijać dodatkowe umiejętności oparte na tych, które już opanowali jako bezpośredni i organizacyjni przywódcy. Rozdział 7 omawia te i inne aspekty strategicznego przywództwa.

7. PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE

Rozdział 7 rozpatruje wartości, umiejętności i działania przywódców strategicznych, których możemy określić jako kierownicze organy wojskowe państwa. Charakter przywództwa strategicznego możemy ująć w następujących głównych konstatacjach:

1. Przywódcy strategiczni są najwyższymi rangą myślicielami, wojownikami i polityczno-wojskowymi ekspertami.

2. Rozpatrują oni armię współczesną w kontekście jej przyszłościowej roli.

3. W środowisku o dużej niepewności, złożoności, dwuznaczności i zmienności myślą oni i działają elastycznie tak aby podołać zachodzącym zmianom.

4. Oczekuje się od nich kompetencji w sektorze publicznym, ustawodawczym i wykonawczym oraz zorientowania w politycznym środowisku narodowego (i międzynarodowego) procesu podejmowania decyzji.

5. Reprezentują swoje organizacje przed żołnierzami, obywatelami i mediami oraz innymi służbami i narodami.

6. Skupiają się na celach długoterminowych, przyszłościowych, zdając sobie sprawę z tego, że ich idee i wizje mogą być spełnione wtedy, gdy oni już nie będą działać.

7. Przywódcy strategiczni rozumieją, uosabiają i sprawują przywództwo oparte na wartościach.

Określając umiejętności przywódców strategicznych autorzy amerykańscy ujęli je, podobnie jak w przywództwie organizacyjnym, w czterech grupach (interpersonalne, koncepcyjne, techniczne, taktyczne). Różnicę widzimy jednak w określeniu podstawowych wskaźników poszczególnych grup umiejętności.

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE identyfikuje się w postaci: komunikowania, wykorzystania dialogu, negocjowania, osiągania konsensusu i tworzenia sztabów.

KOMUNIKOWANIE jest na tym szczeblu wielce skomplikowane, wymagające rozległych umiejętności oraz różnych technik i metod. Podkreśla się, co jest przekonujące, iż ich decyzje i działania sięgają poza natychmiastowe konsekwencje. Istota informowania (przekazywania wiadomości) na tym szczeblu jest wieloaspektowa. Po pierwsze, komunikaty (informacje) przywódcy strategicznego muszą być pewne i przekonujące podwładnych (podległe struktury) tak, aby mogli oni zrealizować wszystkie cele. Po drugie, przywódcy tacy, reprezentując armię, informują środowisko polityczne, media i wszystkich obywateli, dążąc do zdobycia zaufania. Komunikaty powszechne muszą cechować się prawością oraz prawdą. Godne podkreślenia jest to, że przywódcy strategiczni musza upewniać się o tym czy przekazywane przez nich wiadomości docierają we właściwej formie do odbiorców.

Bardzo ważnymi elementami umiejętności interpersonalnych uczyniono kwestie dialogu i negocjowania. **DIALOG** przywódcy ci wykorzystują w celu przekonania osób (zazwyczaj pojedynczych) do określonej misji. Wymaga on cierpliwego słuchania, uważnego rozważania i logicznej oceny. W naszym przekonaniu niezbędne jest uzupełnienie tych zagadnień o umiejętności logicznego uzasadniania racji. Uwaga ta dotyczy również umiejętności **NEGOCJOWANIA.** Przekonujące jest twierdzenie, iż przywódcy strategiczni zobowiązani są często do prowadzenia negocjacji w celu osiągnięcia współpracy, poparcia różnych środowisk dla wykonywanego zadania oraz uzyskania właściwego zabezpieczenia podjętych działań. Godne podkreślenia wydają się być warunki skutecznego negocjowania, do których zaliczono:

- przedstawianie jednoznacznego stanowiska we wszystkich spornych zagadnieniach;
- demonstrowanie woli rozwiązania problemu;
- akceptowanie uzasadnionych argumentów oponenckich;

- wola osiągania kompromisów;
- podporządkowanie własnego rozwiązania wynegocjowanym rozstrzygnięciom.

Sądzimy, iż warunki powyższe można uzupełnić jeszcze innymi, zawartymi w literaturze przedmiotu.

Niezwykle cenne wydają się również uwagi i konstatacje dotyczące umiejętności **OSIĄGANIA KONSENSUSU** oraz **TWORZENIA SZTABÓW**. Osiąganie konsensusu powiązane jest z negocjonowaniem oraz budowaniem i utrzymaniem zespołów. Sądzimy, choć nie uczynili tego autorzy amerykańscy, że konieczne jest jednoznaczne wyodrębnienie zachować i warunków tworzenia konsensusu. Godne podkreślenia natomiast jest podejście autorów do kwestii tworzenia sztabów. Sugeruje się, iż przywódcy strategiczni maja obowiązek (odpowiedzialność) doboru najlepszych oficerów do swoich sztabów. Ponadto wskazuje się, iż przywódcy ci powinni:

- wyznaczać właściwych ludzi na właściwe stanowiska;
- kształtować sztaby zdolne do opracowania zwięzłych, bezstronnych informacji i koncepcji;
- tworzyć sztaby równoważące ich słabości oraz wzmacniające ich wizje;
- odrzucać ludzi zgadzających się ze wszystkim i „przytakujących", preferując jednocześnie ludzi mówiących prawdę i prezentujących swoje wizje;
- preferować oficerów kompetentnych, otwartych i uczciwych.

Kolejny element przywództwa strategicznego stanowią **UMIEJĘTNOŚCI KONCEPCYJNE.** Rozwinięto je w trzech zasadniczych obszarach: rozważań, rozwijania systemów odniesienia oraz postępowania w sytuacjach niepewnych i dwuznacznych. Kwestie wyszczególnione w tym fragmencie aczkolwiek przekonujące wymagają większej jednoznaczności.

Autorzy na rys. 7.2. eksponują również umiejętności techniczne i taktyczne choć tych drugich nie wyodrębniono w tekście. Wydaje się, że trzymając się przyjętej konwencji dla przywództwa bezpośredniego i organiza-

cyjnego autorzy włożyli w tej umiejętności (techniczne i taktyczne) treści odpowiadające raczej istocie przywództwa strategicznego. Sądzimy, iż ten rozdział należy ująć w innej formie odrzucając terminy: „taktyczne" i „techniczne". Podkreślić jednak należy konieczność ujęcia następujących tez:

- przywódcy strategiczni przekładają abstrakcyjne koncepcje w konkretne działania, kształtując w ten sposób przyszłość;
- przywódcy strategiczni umiejętnie godzą ograniczenia polityczne i ekonomiczne z potrzebami armii;
- określają oni kierunki koncepcyjne skupiając się na dostosowania organizacji do współczesnych wymogów i sytuacji międzynarodowej;
- realizują oni długoterminowe cele narodowej i sojuszniczej polityki bezpieczeństwa;
- przywódcy strategiczni starają się zrozumieć nowe technologie wojskowe i wykorzystać je do realizacji celów strategicznych;
- przekładają oni cele polityczne nad cele militarne;
- rozpatrują nowe technologie w aspekcie ekonomicznym, równoważąc ograniczenia budżetowe, udoskonalenia technologiczne i możliwości przeciwstawienia się potencjalnym zagrożeniom;
- przywódcy strategiczni wpływają na kształt sił budowanych dla przyszłości;
- identyfikują warunki militarne niezbędne do osiągnięcia celu politycznego; synchronizują wysiłki armii z wysiłkami innych służb i agencji rządowych dla tego celu.

Są to, w naszym przekonaniu, wystarczająco uzasadnione wymogi dla przywódców strategicznych.

Podobnie jak w poprzednich rozdziałach ujęto również zagadnienia związane z **DZIAŁANIEM PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO**. Przypisuje się im wszelkie oddziaływanie na morale i sprawność armii. Eksponuje się dość wyraźnie przewidywanie oraz sukcesywne rozpoznawanie trendów, okazji i zagrożeń oraz otwarcie na pomysły z różnych źródeł (nie tylko własnej organizacji). Znaczną rolę przypisuje się przekazywaniu prawdy o woj-

sku. Przywódcy strategiczni powinni sukcesywnie i z przekonaniem prezentować (różnym gremiom) czym jest wojsko, co robi i w jakim kierunku zmierza. Mało przekonująco eksponuje się motywacje, ograniczając je do kwestii inspiracyjnych w obszarze kultury i wartości. Szczególnie inspirujące wydają się niektóre wyznaczniki działań zorganizowanych, określające – w ogólnym rozumieniu – zasadnicze obowiązki przywódców strategicznych. Zaliczyć do nich można:

- nadzorowanie wzajemnych stosunków między organizacjami;
- wyjaśnianie podwładnym kanonów polityki narodowej i celów bezpieczeństwa narodowego;
- doradzanie w sprawach wojskowych na posiedzeniach poświęconych polityce narodowej;
- interpretowanie wytycznych i dyrektyw politycznych;
- planowanie i utrzymanie zdolności bojowej wymaganej do prowadzenia polityki narodowej;
- przedstawianie wymagań organizacji w zakresie zasobów;
- rozwijanie strategii dla wsparcia celów narodowych;
- wypełnianie luki między decyzjami politycznymi podjętymi jako część strategii narodowej oraz pojedynczymi osobami i organizacjami, które realizują te decyzje;
- oddziaływanie na opinię osób spoza armii i pomaganie im zrozumieć potrzeby armii;
- interpretowanie zewnętrznego środowiska dla członków armii, szczególnie w obszarze formułowania polityki i opracowania planów;
- systematycznie ocenianie wszelkich uwarunkowań i zagrożenia wewnętrznych;
- rozwijanie wskaźników postępu i oceny poszczególnych elementów armii.

W **DZIAŁANIACH DOSKONALĄCYCH** podkreślano szczególnie rolę przywódcy strategicznego w doskonaleniu instytucji i organizacji oraz wychowaniu i rozwijaniu kapitału intelektualnego. Przekonujące jest również ujęcie wyznaczników kierowania zmianami (s. 7-27).

Kontrowersyjność problemu z całościowym rozpatrywaniem przywództwa strategicznego jest konsekwencją ogólności założeń i zadań. Pogłębiona ona jest pewnymi względami mentalnościowymi, wynikającymi z kulturowych różnic wojskowego środowiska amerykańskiego i polskiego. Wymiar środowiska polskiej armii, już w pierwszej refleksji, wydaje się nieco inny. Wymaga to jednak dodatkowych badań sondażowych.

TEKST TŁUMACZENIA
ROZDZIAŁU 7 FM 22–100

ROZDZIAŁ 7

Przywództwo strategiczne

Stało się dla mnie jasne, że w wieku 58 lat muszę się uczyć nowych rzeczy, których nie były nauczane w wojskowych regulaminach lub na polach bitew. Na tym stanowisku jestem żołnierzem politycznym i będę musiał odłożyć moje szkolenie w opracowywaniu rozkazów i podejmowaniu nagłych decyzji na rzecz nauki o sztuce przekonywania i oszustwie. Muszę stać się ekspertem w nowym obszarze umiejętności.

Generał George C. Marshall

7-1. Przywódcy strategiczni są najwyższymi rangą myślicielami, wojownikami i polityczno-wojskowymi ekspertami. Niektórzy pracują w instytucjach na terytorium Stanów Zjednoczonych, inni pracują w strategicznych miejscach rozrzuconych po całym świecie. Jednocześnie – podtrzymują kulturę wojska, przewidują przyszłość i przekazują tą wizję szerokiemu audytorium i osobiście prowadzą zmiany. Przywódcy strategiczni patrzą na środowisko poza armię dnia dzisiejszego żeby zrozumieć kontekst dla przyszłej roli instytucji. Wykorzystują także swoją wiedzę na temat współczesnych sił, żeby oprzeć swoje wizje na rzeczywistości. Rozdział przedstawia przywództwo strategiczne dla audytorium innego niż generałowie i wysocy urzędnicy cywilni, którzy faktycznie już tam pracują. To ci, którzy wspierają przywódców strategicznych potrzebują zrozumieć odmienne środowisko w którym ci przywódcy pracują i jakich specjalnych rozważań to wymaga.

7-2. Przywództwo strategiczne wymaga zdecydowanie innych technik zarówno w sposobach działania jak i umiejętnościach w odróżnieniu od przywództwa bezpośredniego i organizacyjnego. W środowisku o dużej niepewności, złożoności, dwuznaczności i zmienności, przywódcy strategiczni myślą i działają elastycznie, żeby podołać zachodzącym zmianom. Co więcej, przywódcy strategiczni często oddziałują wzajemnie na siebie z innymi przywódcami nad którymi mają niewielką władzę.

7-3. Przywódcy strategiczni są nie tylko ekspertami w ich obszarze odpowiedzialności – działania wojenne i kierowanie dużymi organizacjami wojskowymi – ale także są zorientowani w środowisku politycznym narodowego procesu podejmowania decyzji. Oczekuje się od nich kompetencji w sektorze publicznym, ustawodawczym i wykonawczym. Złożone środowisko bezpieczeństwa narodowego wymaga głębokiej wiedzy z zakresu politycznych, ekonomicznych, informacyjnych i wojskowych składników potęgi państwa jak również wzajemnych relacji między nimi. Krótko mówiąc, przywódcy strategiczni nie tylko znają siebie i swoje organizacje, ale rozumieją także innych graczy, zasady i otoczenie.

7-4. Ponieważ przywódcy strategiczni wcielają w życie Narodową Strategię Militarną zajmują się elementami, które tą strategię kształtują. Najważniejszymi z nich są Memoranda Prezydenta, Polityka Departamentu Stanu, wola obywateli amerykańskich, interesy bezpieczeństwa narodowego Stanów Zjednoczonych oraz kolektywne strategie – funkcjonalne i teatru działań – naczelnych dowódców teatrów działań. Przywódcy strategiczni działają w zawiłych sieciach okręgów wyborczych i zabiegają o osiągnięcie pewnych celów sięgających poza wyznaczone okręgi. Jako przywódcy instytucjonalni reprezentują swoje organizacje przed żołnierzami, pracownikami cywilnymi, obywatelami, mediami, jak również przed innymi służbami i narodami. Efektywne komunikowanie się z

tym różnorodnym środowiskiem jest istotne dla sukcesu organizacji.

7-5. Przywódcy strategiczni zdają sobie w pełni sprawę ze złożoności narodowego środowiska bezpieczeństwa. Podejmując decyzję biorą pod uwagę takie czynniki jak przesłuchania w kongresie, ograniczenia budżetu wojskowego, kwestie dotyczące sił rezerwy, pozyskiwanie nowych systemów, programy cywilne, badania, rozwój i współpraca między rodzajami sił zbrojnych. Przywódcy strategiczni przetwarzają szybko informacje z tych obszarów, oceniają alternatywy bazując na niepełnych danych, podejmują decyzje i zabezpieczają wsparcie. Dla osiągnięcia konsensusu między politykami, wojskowymi i cywilami, często potrzebne są wysoko rozwinięte umiejętności interpersonalne. Ograniczone umiejętności interpersonalne mogą ograniczać efekty innych umiejętności.

7-6. Podczas gdy przywódcy bezpośredni i organizacyjni mają cele krótkoterminowe, to przywódcy strategiczni skupiają się na celach długoterminowych, przyszłościowych. Przywódcy strategiczni spędzają większość swojego czasu rozpatrując sprawy średnioterminowe i układają swoje rozwiązania dla osiągnięcia długoterminowego sukcesu nawet gdy muszą stawić czoła pilnym (czasowo) wyzwaniom. Z takiej perspektywy przywódcy strategiczni rzadko widzą swoje idee w pełni wcielone w życie. Podejmowane na tym szczeblu inicjatywy mogą przynieść efekty po upływie wielu lat. Przywódcy strategiczni myślą więc kategoriami systemów strategicznych, które będą funkcjonować w rozciągniętych w czasie okresach. Gwarantują, że systemy są zbudowane zgodnie z sześcioma imperatywami wymienionymi w rozdziale 6 – jakość ludzi, mieszana siła, doktryna, nowoczesne wyposażenie i rozwijanie przywództwa – oraz zapewniają, że te programy i środki są w odpowiednim miejscu. Podejście systemowe wyostrza przywódcom strategicznym „spojrzenie na przyszłość", pomaga zsynchronizować oddzielne działania, redukuje konflikt oraz ulepsza współdziałanie.

SEKCJA I

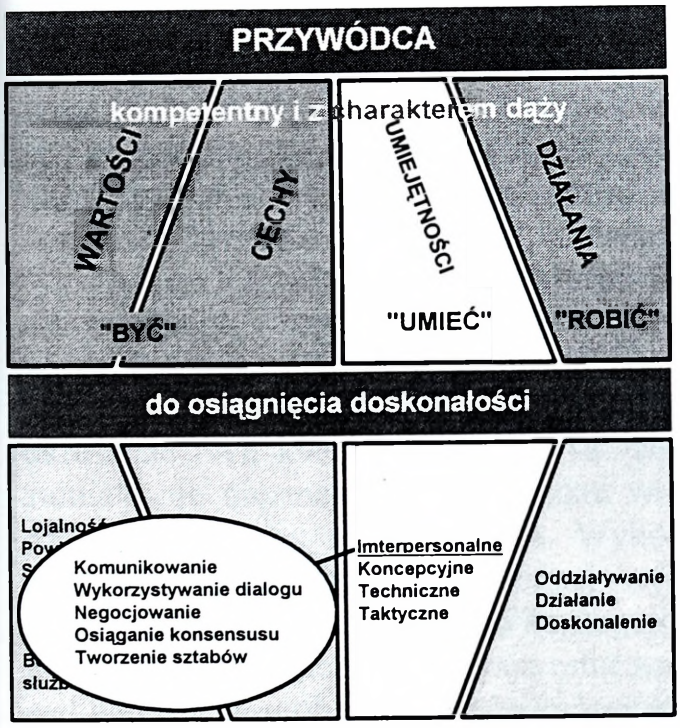
UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO

7-7. Wartości i atrybuty wymagane od przywódców wojskowych są takie same na wszystkich poziomach przywództwa. Przywódcy strategiczni przestrzegają wartości wojskowych i dają przykład tak samo jak przywódcy bezpośredni i organizacyjni ale stają przed dodatkowymi wyzwaniami. Przywódcy strategiczni oddziałują na całą armię, ale mogą zostać również zaangażowani w podejmowanie decyzji politycznych na najwyższym narodowym lub nawet światowym poziomie. Prawie każde zadanie realizowane przez przywódców strategicznych wymaga większej koordynacji, trwa dłużej, ma szersze oddziaływanie oraz wytwarza efekty rozłożone w dłuższym czasie niż podobne zadania na poziomie organizacyjnym.

7-8. Przywódcy strategiczni rozumieją, uosabiają i sprawują przywództwo oparte na wartościach. Polityczna i długoterminowa natura ich decyzji nie zwalnia ich z realizacji zadań wynikających z wymagań bieżącego szkolenia, gotowości i nieprzewidzianych kryzysów. Przywódcy strategiczni są odpowiedzialni za kontynuowanie prac zmierzających w kierunku osiągnięcia ostatecznych celów sił zbrojnych bez względu na ciężar tych bieżących wydarzeń. Wartości uznawane w wojsku stanowią stałe odniesienie do działań przywódców strategicznych w ich stresogennym środowisku.

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE

7-9. Przywódcy strategiczni wykorzystują umiejętności interpersonalne podobnie jak przywódcy bezpośredni i organizacyjni, ale zakres działania, odpowiedzialność i autorytet strategicznej pozycji wymagają przywódców o niezwykle wyrafinowanych umiejętnościach interpersonalnych. Wewnątrz organizacji jest więcej ludzi na różnych szczeblach z którymi współpracują, a na zewnątrz występuje więcej wzajemnego oddziaływania z różnymi agencjami, z mediami, a nawet z obcymi rządami. Znając potrzeby i cele armii, przywódcy strategiczni pracują cierpliwie lecz wytrwale dla przekonania właściwych ludzi o tym czym armia musi się stać i co posiadać. Na rysunku 7.1. pokazano umiejętności interpersonalne przywódców strategicznych.



Rys. 7.1. Umiejętności interpersonalne przywódcy strategicznego.

7-10. Przywódcy strategiczni przygotowują w organizacjach i agencjach sieć dobrze poinformowanych osób, wpływając w ten sposób na swoje organizacje. Poprzez wnikliwe oceny przywódcy ci starają się zrozumieć słabe i mocne strony wszystkich uczestników określonych przedsięwzięć. Przywódcy strategiczni są biegli w rozpoznawaniu innych ludzi i pracują nad pełną kontrolą swoich działań i reakcji. Przywódcy strategiczni, wzbogaceni wiedzą innych, samokontrolą i zbudowaną siecią współpracowników, wpływają na wydarzenia zewnętrzne zapewniając przywództwo, odpowiednie informacje oraz dostęp do właściwych ludzi i agencji.

KOMUNIKOWANIE

7-11. Komunikowanie na szczeblu strategicznym jest skomplikowane ze względu na mocno zróżnicowany sztab, funkcjonalne i operacyjne komponenty oddziałujące wzajemnie na siebie i z innymi zewnętrznymi agencjami. Te złożone wzajemne stosunki wymagają od przywódców strategicznych stosowania rozległych umiejętności komunikowania. Jedną z najbardziej widocznych różnic między przywódcami strategicznymi a przywódcami na innych poziomach, jest większe znaczenie komunikowania symbolicznego. Przykład jaki dają przywódcy strategiczni, ich decyzje i ich działania mają znaczenie sięgające poza ich natychmiastowe konsekwencje w znacznie większym zakresie niż te, które wynikają z działalności przywódców bezpośrednich i organizacyjnych.

7-12. Przywódcy strategiczni wykorzystują swoją pozycję do wysłania pożądanych wiadomości do swoich organizacji i zapewniają, że słyszą ich właściwi ludzie. Wiadomości przesłane przez przywódców strategicznych ustalają wzór w szerszym sensie tego słowa. Dla przykładu, wiadomości wspierające tradycje, wartości armii lub określony program wskazują priorytety ustalone przez przywódcę strategicznego.

7-13. Przywódcy strategiczni przekazują wiadomości nie tylko organizacji, ale także do dużej grupy odbiorców zewnętrznych obejmujących przywództwo polityczne, media i obywateli amerykańskich. Żeby wpływać na tą grupę przywódcy strategiczni dążą do komunikowania rzeczy prawych i zdobycia zaufania. Jak gen.

Marshall zauważył, oni stają się ekspertami w „sztuce przekonywania".

7-14. Przywódcy strategiczni używają kilku ogólnych, o dużym znaczeniu i zgodnych wiadomości powtarzanych bez przerwy w różnej formie i miejscu. Opracowują oni plan kampanii informacyjnej, pisemny lub koncepcyjny, który określa jak postępować z każdą grupą odbiorców. Kiedy przygotowują przemówienie do wybranej grupy, określają jej skład i porządek, żeby dotrzeć do każdego członka grupy z określonym przesłaniem. Obserwując widoczny sukces w doborze środków, częstotliwości i słów, przywódcy strategiczni określają najlepszy sposób pomiaru efektywności przekazu i ciągle badają i oceniają otoczenie w celu upewnienia się, że wiadomości są przekazywane do wszystkich właściwych grup.

WYKORZYSTYWANIE DIALOGU

7-15. Jedną z form komunikowania używaną przez przywódców strategicznych do przekonywania, raczej pojedynczych osób niż grup, jest dialog. Dialog jest rozmową pomiędzy dwoma lub więcej osobami. Wymaga on nie tylko aktywnego słuchania ale uważnego rozważenia co zostało powiedziane (lub nie), logicznej oceny bez żadnych uprzedzeń do rozmówcy oraz określenie tych kwestii, które nie są zrozumiałe lub nie mają sensu z punktu widzenia przywódcy strategicznego. Wykorzystując dialog do wszechstronnej wymiany punktów widzenia, ocen i koncepcji, przywódcy strategiczni – zbierają informacje, wyjaśniają problemy i zjednują wsparcie podwładnych i równych rangą.

NEGOCJOWANIE

7-16. W wielu wzajemnych powiązaniach między organizacjami na poziomie strategicznym nie ma czytelnej podległości. Często przywódcy strategiczni polegają na umiejętnościach negocjacji w celu osiągnięcia współpracy i poparcia niezbędnego do wykonania zadania lub zabezpieczenia potrzeb dowodzenia. Na przykład, dowódcy narodowych komponentów tworzących pod egidą NATO siły IFOR w Bośni, wysłane do wsparcia porozumień z Dayton, mieli narzucone ograniczenia odnośnie stopnia ich zaangażowania. Dodatkowo, wszyscy mieli bezpośrednią łączność ze swoimi rządami, której używali w sytuacji gdy sądzili, że dowódcy IFOR przekraczają te ograniczenia. Przywódcy strategiczni NATO musieli negocjować niektóre działania, które normalnie wymagały tylko przekazania rozkazów. Często musieli interpretować wymagania, żeby usatysfakcjonować jeden lub więcej rządów państw wydzielających komponenty sił do IFOR.

7-17. Skuteczna negocjacja wymaga umiejętności interpersonalnych. Dobrzy negocjatorzy są także zdolni do przedstawienia wielu możliwych celów końcowych zachowując i podkreślając jednocześnie czytelną ideę najlepszego celu końcowego z perspektywy dowódcy. Jedną z najważniejszych umiejętności jest twarde trzymanie się ustalonych punktów negocjacji, demonstrując jednocześnie respekt dla innych uczestników negocjacji. Na międzynarodowym forum zdecydowanie i respekt demonstrują, że negocjator zna i rozumie interesy USA. Może to pomóc negocjatorowi przekonać innych do ważności interesów USA i upewnia innych o tym, że USA rozumieją i respektują interesy innych krajów.

7-18. Dobry negocjator jest szczególnie obdarzony umiejętnością aktywnego słuchania. Inne ważne charakterystyki osobowe obejmują umiejętność percepcji i obiektywizm. Negocjator musi być zdolny do rozpoznania przemilczanych programów oraz wyizolowania się samemu z procesu negocjacji. Skuteczne negocjowanie wymaga przedstawienia jednoznacznego stanowiska odnośnie wszystkich kwestii spornych demonstrując jednocześnie wolę rozwiązania problemu, uznania tego co jest do zaakceptowania przez wszystkich oraz osiągnięcia kompromisów, które odpowiadają potrzebom wszystkich uczestników w możliwie największym zakresie.

7-19. Czasami przywódcy strategiczni przedstawiają propozycje wcześniej po to, żeby wzajemna wymiana poglądów odnośnie podstawowego rozwiązania dotyczyła czynników ważnych dla armii. Są oni jednak wystarczająco pewni siebie, żeby przeciwstawić się odruchowi pozostawienia swojego śladu na finalnym produkcie. Przywódcy strategiczni nie muszą ogłaszać każdego dobrego pomysłu ponieważ wiedzą, że będą ich mieć więcej. Ich poświęcenie się służbie pozwala im podporządkować własne rozwiązania do wynegocjowanych rozstrzygnięć co przynosi najlepsze dobro dla ich organizacji, armii, kraju lub koalicji.

OSIĄGANIE KONSENSUSU

7-20. Przywódcy strategiczni posiadają umiejętności osiągania konsensusu oraz budowania i utrzymania koalicji. Mogą wykorzystać te umiejętności do rozmaitych zadań takich jak projektowanie naczelnych dowództw, połączonych sił, grup roboczych zajmujących się ustaleniem kierunków polityki lub określenie kierunków działań głównych dowództw lub armii jako instytucji. Przywódcy strategiczni rutynowo łączą ludzi do zadań trwających miesiące lub lata. Doglądają postęp działań zmierzających do określonego przez nich celu i monitorują stan wzajemnych stosunków niezbędnych do jego osiągnięcia. Kontakty interpersonalne nadają pożądaną atmosferę: przywódcy strategiczni są taktowni i dyskretni.

7-21. Stworzenie przez generała Eisenhower'a Naczelnego Dowództwa Sojuszniczych Sił w Europie, w czasie II wojny światowej jest doskonałym przykładem budowania koalicji. Gen. Eisenhower domagał się pełnego dowodzenia nad przydzielonymi mu siłami. Otrzymał te uprawnienia zarówno od brytyjskiego jak i amerykańskiego rządu ale sprawował je poprzez zintegrowane struktury dowodzenia odzwierciedlające w pewnym stopniu wkład sił każdego z tych krajów. Komórki Naczelnego Dowództwa Sojuszniczych Sił miały szefa z jednego, a zastępcę z drugiego kraju.

7-22. Gen. Eisenhower obstawał również, by w jego operacyjnych i strategicznych decyzjach jako Naczelnego Dowódcy dominowały raczej militarne niż polityczne kryteria. Jego najbardziej kontrowersyjne decyzje: przyjęcie tak zwanej „strategii szerokiego frontu" i odmowa wzięcia udziału w wyścigu, z siłami Armii Radzieckiej, do Berlina opierały się na jego wierze, że utrzymanie amerykańsko-brytyjskiej koalicji było w interesie narodu i leżało w zakresie jego odpowiedzialności. Wielu historyków argumentuje, że wyczyn jakim było nakłonienie aliantów do wspólnej pracy był jego największym składem do wojny.

Dowodzenie podczas bitwy w Ardenach

Decydujący moment w historii Zachodniego Sojuszu, nastąpił 16 grudnia 1944, kiedy armia niemiecka rozpoczęła ofensywę w Ardenach atakując w sektorze bronionym przez słabe siły amerykańskie. Ofensywa ta rozcięła 12 Grupę Armii dowodzoną przez gen. Omara Bradley'a. Na północ od włamania, większością alianckich sił dowodził gen. Bernard Montgomery więc gen. Eisenhower przekazał dowodzenie nad znajdującymi się tam wojskami amerykańskimi generałowi Montgomeremu zamiast utrzymać dowództwo amerykańskie nad siłami po dwóch stronach wyłomu. Naczelny Dowódca uzasadniał tą decyzję faktem, iż gen. Bradley nie mógłby efektywnie dowodzić siłami znajdującymi się zarówno na północ jak i na południe od włamania. Było znacznie rozsądniej, żeby gen. Montgomery dowodził wszystkimi siłami aliantów na północnym skrzydle, a gen. Bradley wszystkimi siłami na południowym skrzydle. Gen. Eisenhower osobiście przekazał tą decyzję swojemu staremu koledze gen. Bradley'owi. W obecności oficerów Naczelnego Dowództwa Sił Sojuszniczych w Europie, gen. Eisenhower przekazał rozkaz swojemu opornemu dowódcy, wysłuchał protestów gen. Bradley'a i powiedział ostro, „W porządku, to są moje rozkazy".

Historyk J.D. Morelock stwierdza, że ta krótka rozmowa miała większe znaczenie dla zdyskredytowania niemieckich przypuszczeń opartych na założeniu, że narodowe obawy i rywalizacja zahamuje zdecydowane i efektywne kroki aliantów dla sprostania niemieckiemu zagrożeniu, niż jakakolwiek inna akcja podjęta przez gen. Eisenhowera i jego sztab. Decyzja ta zademonstrowała zrozumienie przez gen. Eisenhowera prawdziwej natury dowodzenia sojuszniczego i oznaczała upadek założeń na których Hitler opierał swoje plany.

7-23. Po drugiej stronie Atlantyku, gen. George C. Marshall, Szef Sztabu Wojsk Lądowych, także musiał szukać konsensusu z wymagającym kolegą – admirałem Ernest J. Kingiem, Naczelnym Dowódcą Floty USA i Szefem Operacji Morskich. Gen. Marshall zużył dużo osobistej energii dla zapewnienia, żeby waśnie między rodzajami sił zbrojnych na najwyższych szczeblach nie psuły efektów wojny prowadzonej przez Stany Zjednoczone. Admirał King, silny przywódca o zdecydowanych i często różniących się poglądach, reagował właściwie. Ze względu na zdolność tych dwóch strategicznych przywódców do harmonijnej współpracy, Prezydent Franklin D. Roosevelt miał niewiele ważnych spraw do rozwiązania po przekazaniu im decyzji lub wytycznych.

7-24. W przywództwie strategicznym okazje mogą pojawić się w zaskakujących momentach. Na przykład: największy wkład dla naszego narodu wniesiony przez Jashua Chamberlain'a mógł być nie pod Gettysburgiem lub Petersburgiem lecz pod Appomattox. Będący w tym czasie generałem Chamberlain został wybrany na dowódcę uroczystości na której Armia Północnej Wirginii dowodzona przez gen. Lee składała broń i sztandary. Gen. Grant nakazał prostą ceremonię, która podkreślałaby zwycięstwo Unii ale bez poniżania Konfederatów.

7-25. Jednakże gen. Chambertlain zrozumiał potrzebę zrobienia czegoś większego. Zamiast napawać się widokiem przegranej armii rozkazał swoim trębaczom zagrać sygnał „baczność" i „prezentuj broń". Jednostki przyjęły postawę i oddały honory zgodnie z jego rozkazem. Ten akt ustanowił podstawę pojednania i przebudowy oraz pokazał na wspaniałego przywódcę, odważnego w bitwie i pełnego respektu w czasie pokoju, który wiedział kiedy, gdzie i jak kierować.

TWORZENIE SZTABÓW

Najlepszym wykonawcą jest ten, który ma wystarczająco rozsądku, żeby wybrać właściwych ludzi do zrobienia tego co chce oraz wystarczająco dużo opanowania, żeby nie wtrącać się kiedy oni to robią.

Theodore Roosevelt
26 Prezydent Stanów Zjednoczonych

7-26. Dopóki przywódcy wojskowi nie osiągną najwyższych szczebli nie mogą zajmować stanowisk i wdrażać projektów według własnego uznania. Przywódcy strategiczni mają nie tylko władzę ale także odpowiedzialność za dobranie najlepszych ludzi do swoich sztabów. Dążą oni do wyznaczenia właściwych ludzi na właściwe stanowiska równoważąc ich mocne i słabe strony dla dobra kraju. Kształtują sztab zdolny do opracowania zwięzłych, bezstronnych informacji i budowania sieci w poprzek organizacyjnych granic. Ponieważ przywódcy strategiczni podejmują tak wiele powiązanych ze sobą decyzji o szerokim zasięgu muszą mieć obdarzonych wyobraźnią członków sztabu, którzy znają otoczenie, przewidują konsekwencje różnych wariantów działania i odpowiednio identyfikują decydujące informacje.

7-27. Przywódcy strategiczni, ze swoim rozumieniem środowiska strategicznego i wizją przyszłości, dążą do stworzenia sztabów równoważących ich słabości, wzmacniających ich wizje i gwarantujących sukces. Przywódcy strategiczni nie mogą pozwolić sobie na otoczenie się zespołem, który bez zastanowienia zgadza się ze wszystkim co oni powiedzą. Nie tylko unikają otaczania się „potakującymi ludźmi",

ale wynagradzają członków sztabu za mówienie prawdy. Zachęcają swoje sztaby do dialogu z nimi, przedyskutowania alternatywnych punktów widzenia i zbadania wszystkich faktów, ocen i implikacji. Taki dialog pozwala przywódcom strategicznym w pełni ocenić wszystkie aspekty sprawy i pomaga wyjaśnić ich zamiar oraz wytyczne.

7-28. W trakcie tworzenia i wykorzystania swoich sztabów, przywódcy strategiczni ciągle poszukują kompetencji i uczciwości. Sztaby szczebla strategicznego muszą być zdolne rozróżnić to co jest „prawdą". W czasie II wojny światowej, zdolność gen. Marshall'a do obsadzenia swojego sztabu doskonałymi oficerami decydowała o tym jak szybko armia mogła przygotować siły czasu wojny zdolne do zmobilizowania, rozwinięcia, walki i zwycięstwa. Współcześni przywódcy strategiczni działają w znacznie bardziej złożonym środowisku niż to, w jakim działał gen. Marshall. Mają często mniej czasu, niż miał gen. Marshall, na ocenę sytuacji, opracowanie planów, przygotowanie właściwej reakcji i wykonania. Znaczenie rozwijania odwagi, uczciwości i kompetencji sztabów wzrasta.

UMIEJĘTNOŚCI KONCEPCYJNE

Princeton, z intelektualnego punktu widzenia, był doświadczeniem wstrząsającym świat. Zmienił on fundamentalnie moje podejście do życia.

Admirał William Crowe
Były Szef Połączonych Sztabów

7-29. Przywódcy strategiczni, bardziej niż przywódcy bezpośredni i organizacyjni, wykorzystują swoje umiejętności koncepcyjne do zrozumienia bezpieczeństwa narodowego, strategii TDW, działania w kontekście strategicznym i teatru działań oraz poprawiają swoje ogromne i złożone organizacje. Różnorodność i zakres ich przedsięwzięć wymaga stosowania bardziej wyrafinowanych koncepcji.

7-30. Przywódcy strategiczni potrzebują mądrości – a mądrość to nie tylko wiedza. Rutynowo mają do czynienia z różnorodnością, komplikacjami, dwuznacznymi sytuacjami, zmianami, niepewnością i sprzeczną polityką. Są oni odpowiedzialni za opracowanie dobrze uzasadnionych stanowisk oraz przedstawianie swoich poglądów i rad najwyższym przywódcom państwowym. Dla dobra państwa i wojska, przywódcy strategiczni usiłują określić co jest ważne teraz i co będzie ważne w przyszłości. Rozwijają niezbędną mądrość uwalniając się samodzielnie od spraw bieżących i myślą, po prostu myślą.

ROZWAŻANIE

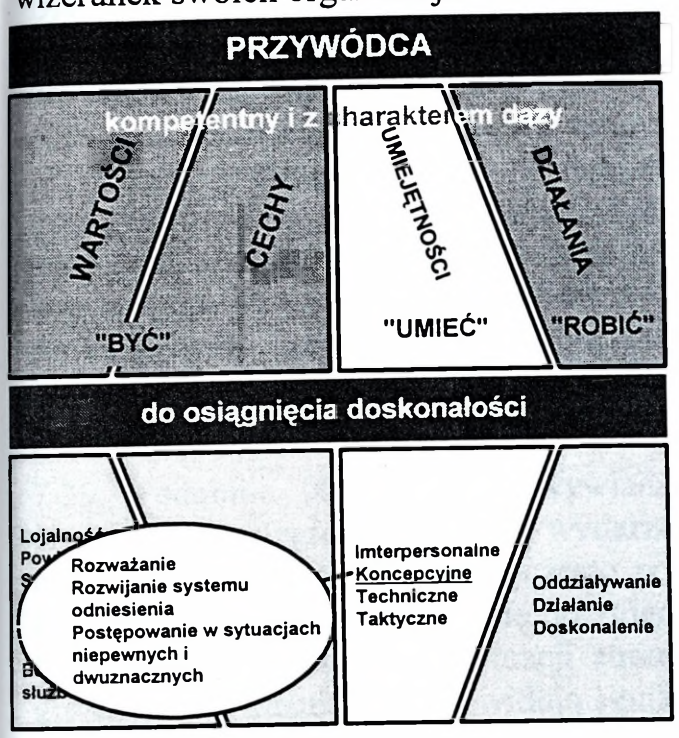
Wyniki starcia zależą w rzeczywistości od umysłu dowódców, gdzie faktycznie zapadają decyzje o wyniku starcia.

Sir Basil M. Liddell Hart

7-31. Przywódcy strategiczni sporządzają wizje dla swoich organizacji oraz inspirują do wspólnego wysiłku w celu opracowania tych wizji w szczegółach. Następnie przedstawiają tą wizję i wykorzystują ją do tworzenia planów, zdobycia poparcia i ukierunkowania pracy podwładnych. Przywódcy strategiczni są następnie odpowiedzialni za zdefiniowanie, dla swoich rozmaitych organizacji, kryterium sukcesu w osiągnięciu tej wizji. Monitorują postępy posługując się obserwacją, analizą, planami oraz nieformalnymi dyskusjami z żołnierzami i pracownikami cywilnymi wojska.

7-32. Przywódcy strategiczni patrzą realistycznie na to, co może przynieść przyszłość. Rozważają rzeczy, które znają i rzeczy, które mogą przewidzieć. Wcielają nowe pomysły, nowe technologie i nowe możliwości. Narodowa Strategia Bezpieczeństwa oraz Narodowa Strategia Militar-

na udzielają wskazówek dla przywódców strategicznych w trakcie opracowywania przez nich wizji dla swoich organizacji. Ze skomplikowanej mieszanki idei, faktów, domysłów i osobistych doświadczeń, przywódcy strategiczni kreują potrzebny wizerunek swoich organizacji.



Rys. 7.2. Umiejętności koncepcyjne przywódcy strategicznego.

7-33. Jak tylko przywódcy strategiczni opracują wizję przystępują do opracowania planów dla osiągnięcia celu końcowego. Rozważają oni cele, warianty działania dla doprowadzenia ich organizacji do tego stanu oraz środków potrzebnych do wykonania tej pracy. Słowo „wizja" oznacza, że przywódcy strategiczni tworzą koncepcyjny model tego, czego chcą. Podwładni będą bardziej zaangażowani w rozwój organizacji jeżeli będą wiedzieć co przywódca ma na myśli. Ponieważ kierowanie dużą organizacją zajmuje dużo czasu, podwładni potrzebują pewnych sygnałów potwierdzających, że czynią postępy. W tym celu przywódcy strategiczni określają cele pośrednie będące swego rodzaju „kamieniami milowymi" dla podwładnych sprawdzającym ich kierunek i postęp.

7-34. Wizja przywódcy strategicznego określa ostateczny cel, kierunek i motywacje dla każdego członka organizacji. Jednocześnie stanowi ona punkt wyjścia do określenia specyficznych celów i planów oraz wzorzec oceny osiągnięć organizacji i sprawdzenia wartości organizacyjnych. Wizja przywódcy strategicznego może mieć horyzont czasowy sięgający kilku lat, a nawet dekad. W walce taki horyzont jest znacznie bliższy, ale przywódcy strategiczni skupiają się ciągle na sprawach będących poza bezpośrednim działaniem.

7-35. Wizją przywódcy strategicznego jest cel do osiągnięcia którego dąży organizacja (nawet gdy niektóre cele mogą być poza zasięgiem). Kiedy członkowie organizacji rozumieją wizję postrzegają ją tak samo jak przywódca strategiczny. Jeżeli uznają, że przedstawiona wizja jest warta wysiłku i to akceptują, to wyzwala ona energię, inspiracje, zaangażowanie oraz poczucie przynależności.

7-36. Przywódcy strategiczni tworzą wizję dla całej organizacji. Dążą do utrzymania tej wizji w zgodzie ze środowiskiem zewnętrznym, celami sojuszu lub koalicji, Narodową Strategią Bezpieczeństwa i Narodową Strategią Militarną. Podlegli przywódcy dostosowują swoje wizje i zamiary do wizji ich przywódcy strategicznego. Wizja przywódcy strategicznego może być wyrażona w różny sposób – od krótkiego aktu po formalną pisemną deklarację polityczną.

7-37. Wspólna Wizja 2010 i wywodząca się z niej Wizja Wojsk Lądowych 2010, nie bazują na formalnej organizacji lecz określają raczej przyszłe technologie i struktury sił niezbędnych do przeciwstawienia pojawiającym się zagrożeniom. Podczas gdy nikt nie może jeszcze dokładnie zobaczyć jak takie siły będą wyglądać, to koncepcje same w sobie wyznaczają azymut i punkt na horyzoncie. Pokazują, że armia jako instytucja podąża w kierunku celu wyobrażonego sobie przez jej przywódców strategicznych.

ROZWIJANIE SYSTEMU ODNIESIENIA

7-38. Wszyscy przywódcy wojskowi tworzą własny system odniesienia budowany

na wiedzy zdobytej w szkole, doświadczeniu, samokształceniu oraz refleksji nad bieżącymi wydarzeniami i historią. Przywódcy strategiczni kreują rozległy system odniesienia, który obejmuje ich organizację i lokuje ją w strategicznym środowisku. Dla stworzenia użytecznego systemu, przywódcy strategiczni są otwarci na nowe doświadczenia i uwagi innych, włączając podwładnych. Przywódcy strategiczni są refleksyjni, rozważni i nie obawiają się przemyśleć dawne doświadczenia i uczyć się z nich. Czują się dobrze z abstrakcją i koncepcjami powszechnymi w środowisku strategicznym. Poza tym rozumieją otaczające ich warunki, swoją organizację i państwo.

7-39. Podobnie jak analitycy wywiadu, przywódcy strategiczni patrzą na wydarzenia i widzą wzorce, które inni często pomijają. Ci przywódcy nadają się do zidentyfikowania i zrozumienia sytuacji strategicznej, a co ważniejsze przewidują skutki interwencji lub jej braku. System odniesienia przywódcy strategicznego pomaga zidentyfikować informacje najbardziej odpowiednie do danej sytuacji strategicznej i pozwalające przywódcy skupić się na sednie sprawy bez rozpraszania uwagi. Kosmopolityczni przywódcy strategiczni, z mądrością wynikającą z przemyśleń są dobrze wyposażeni do zajmowania się przypadkami mającymi skomplikowane przyczyny i do rozważenia twórczych rozwiązań.

7-40. Dobrze rozwinięty system odniesienia umożliwia także strategicznym przywódcom dogłębne zrozumienie organizacyjnych subsystemów i ich interaktywnych procesów. Przywódcy strategiczni, świadomi współzależności między systemami, przewidują możliwe skutki działań jednego systemu na inne. Ich wizja pomaga im przewidywać i unikać problemów.

POSTĘPOWANIE W SYTUACJACH NIEPEWNYCH I DWUZNACZNYCH

Prawdziwy geniusz tkwi w zdolności oceny niepewnych, ryzykownych i sprzecznych informacji.

Sir Winston Churchill
Premier WB, II wojna światowa

7-41. Przywódcy strategiczni działają w środowisku o zwiększającej się zmienności, niepewności, złożoności i dwuznaczności. Zmiany na tym szczeblu mogą pojawiać się nagle i bez zapowiedzi. Opracowując plany alternatywne, przywódcy strategiczni przygotowują się intelektualnie do szerokiego zakresu niepewnych zagrożeń i scenariuszy. Wobec tego, że nawet najlepsze planowanie i przezorność nie mogą przepowiedzieć lub wpływać na wszystkie przyszłe wydarzenia, przywódcy strategiczni pracują nad ukształtowaniem przyszłości w sposób, który mogą kontrolować wykorzystując do tego dyplomatyczne, informacyjne, wojskowe i ekonomiczne środki narodowej siły.

7-42. Przywódcy strategiczni zwalczają komplikacje przez ich obejście. Muszą być bardziej kompleksowi niż sytuacja z jaką się spotykają. Oznacza to, że są zdolni do rozszerzenia swojego systemu odniesienia, żeby raczej sprostać sytuacji niż ograniczania sytuacji dla sprostania ich z góry wyrobionym sądom. Skupiając się na polityce państwa nie tracą oni z oczu wartości armii i możliwości sił. Z powodu ich dojrzałości i mądrości, tolerują dwuznaczność wiedząc, że nigdy nie będą dysponować wszystkimi informacjami jakich potrzebują. Zamiast tego uważnie analizują wydarzenia i decydują kiedy podjąć decyzję zdając sobie sprawę, że muszą wprowadzić innowacje i zaakceptować pewne ryzyko. Z chwilą podjęcia decyzji, przywódcy strategiczni wyjaśniają ją armii i narodowi, narzucając pewien porządek niepewności i dwuznaczności określonej sytuacji. Przywódcy strategiczni nie tylko sami rozumieją ich środowisko, ale także wyjaśniają to innym.

Elastyczność strategiczna na Haiti

Operacja „Podtrzymać Demokrację" prowadzona w 1994 roku przez Stany Zjednoczone pod auspicjami ONZ, stanowi przykład sukcesu osiągniętego przez strategicznych przywódców pomimo krańcowej niepewności i dwuznaczności. Przed otrzymaniem rozkazu wkroczenia do Haiti, przywódcy strategiczni nie znali ani dnia „D" ani dostępnych sił. Nie wiedzieli czy będzie to operacja prowadzona na zaproszenie (zezwolenie na wejście), inwazja (wymuszone wejście) lub coś pośredniego. Dodatkową komplikację dla działań militarnych stanowiły negocjacje prowadzone w stolicy Haiti przez byłego prezydenta Jimmy Cartera, gen. Colina Powella oraz senatora Sama Nunn'a z Naczelnego Dowództwa Sił Zbrojnych Haiti w czasie gdy spadochroniarze, gotowi do skoku, nadlatywali nad rejon zrzutu.

Kiedy gen. Cedras zgodził się na przekazanie władzy, zadanie nadlatujących sił zmieniło się z wejścia wymuszonego na wejście za zgodą stron. Podstawę operacji stanowił plan oparty na wariancie leżącym „po środku" między skrajnymi opcjami, a opracowanym przez sztab podczas planowania. Zdolność zaangażowanych przywódców strategicznych do szybkiej zmiany wysiłku i kierunku działania dostarcza znakomitego przykładu elastyczności strategicznej w czasie kryzysu. Zdolność żołnierzy, marynarzy, lotników i piechoty morskiej do wykonania nowego zadania w krótkim czasie przynosi zaszczyt im i ich przywódcom na wszystkich szczeblach.

7-43. Przywódcy strategiczni, oprócz demonstrowania elastyczności wymaganej do sprostania różnorodnym wyzwaniom, rozumieją złożone współzależności „przyczyny i skutku" oraz przewidują drugo- i trzeciorzędne skutki swoich decyzji dla całej organizacji. Wysoce zmienna natura środowiska strategicznego może kusić ich do koncentrowania się na krótkoterminowych rozwiązaniach, ale przywódcy strategiczni nie pozwalają na to, aby chwilowy kryzys zaabsorbował ich całkowicie. Skupiają się na kształtowaniu organizacji lub polityki, które będą funkcjonować przez następne 10 do 20 lat. Niektóre drugo- lub trzeciorzędne efekty są pożądane, a przywódcy mogą planować i prowadzić działania dla ich osiągnięcia. Dla przykładu przywódcy przesyłający ciągle – poprzez swoje działania – sygnały świadczące o ich zaufaniu do podwładnych, inspirują wiarę w nich samych. Trzeciorzędnym efektem może być wzmożenie inicjatywy podwładnych.

UMIEJĘTNOŚCI TECHNICZNE

Decydującą różnicą (oprócz poziomu wrodzonych zdolności) między Waszyngtonem i jego oficerami, którzy byli mu przeciwni było to, iż oni byli pewni, że znają wszystkie odpowiedzi podczas gdy Waszyngton starał się uczyć każdego dnia i o każdej godzinie.

James Thomas Flexner
George Washington in the American Revolution

7-44. Przywódcy strategiczni realizują tak szeroki zakres zadań, że wymaga to umiejętności technicznych przedstawionych na rysunku 7.3.

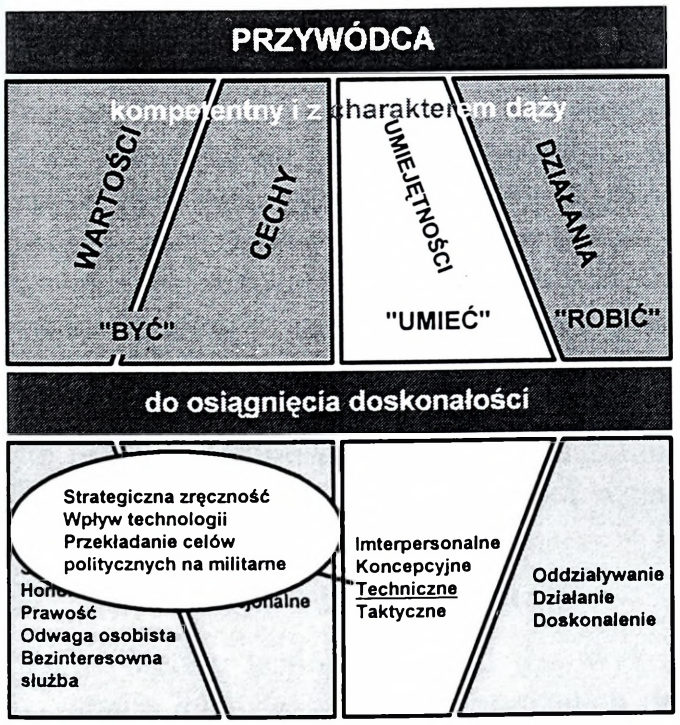
STRATEGICZNA ZRĘCZNOŚĆ

7-45. Strategiczna zręczność, zdefiniowana szeroko, jest to sprawne formułowanie, koordynowanie i zastosowanie sposobów i środków do promowania i obrony interesów narodowych. Mistrzowie strategicznej zręczności integrują trzy role spełniane przez kompletnego stratega: strategiczny przywódca, strategiczny praktyk i strategiczny teoretyk.

7-46. Wykorzystując ich rozumienie systemów wewnątrz ich własnych organizacji, przywódcy strategiczni pracują w złożonym i niepewnym środowisku strategicznym i przekładają abstrakcyjne koncepcje w konkretne działania. Biegłość w umie-

jętnościach przywództwa – np. plany, harmonogramy, metody – może przynieść sukces przywódcom bezpośrednim i organizacyjnym. Jednak dla przywódców strategicznych te nieuchwytne właściwości przywództwa wynikają z ich długiego i różnorodnego doświadczenia tworząc niezwykłą sztukę.

7-47. Przywódcy strategiczni robią więcej niż tylko wyobrażenie sobie i dokładne przewidzenie przyszłości. Oni ją kształtują poprzez przeniesienie sfery koncepcyjnej w praktyczne działanie. Chociaż przywódcy strategiczni nigdy nie tracą kontaktu z żołnierzami i ich umiejętnościami technicznymi, to pewne praktyczne umiejętności są jedyne w swoim rodzaju dla tego szczebla.



Rys. 7.3. Umiejętności techniczne przywódcy strategicznego

7-48. Przez pogodzenie politycznych i ekonomicznych ograniczeń z potrzebami wojska, przywódcy strategiczni pilotują siły zbrojne w przyszłość wykorzystując strategię i budżet. Spędzają oni mnóstwo czasu na uzyskanie i rozdzielenie środków oraz określenie kierunków koncepcyjnych, szczególnie tych, które uznano za krytyczne dla przyszłej sytuacji strategicznej i niezbędnych do przeciwdziałania obniżeniu gotowości.

7-49. Przywódcy strategiczni nie skupiają się tak bardzo na wewnętrznych procesach lecz na tym, jak dostosować organizację do areny międzynarodowej i Departamentu Obrony: Jakie są wzajemne stosunki wśród zewnętrznych organizacji? Jak obszerne są systemy polityczne i socjalne, w których organizacja i armia muszą działać? Z powodu złożonych powiązań meldunkowych i koordynacyjnych, przywódcy strategiczni w pełni rozumieją swoją rolę, granice w których działają oraz oczekiwania innych departamentów i agencji. Rozumienie tych wzajemnych zależności poza wojskiem, pomaga przywódcom strategicznym robić właściwe rzeczy dla programów, systemów i ludzi w armii jak i dla narodu.

7-50. Naczelni dowódcy na Teatrach Działań, wspólnie ze swoimi dowódcami komponentów dążą do ukształtowania swoich środowisk i wykonania długoterminowych celów narodowej polityki bezpieczeństwa w ramach swoich teatrów działań. Działają oni wykorzystując twórczo przydzielone im siły, dwustronne i wielostronne programy, zobowiązania traktatowe, kontakty osobiste z przywódcami regionalnymi i różnorodne połączone procesy. Te działania wymagają zastosowania przez przywódców strategicznych kunsztu strategicznego w trakcie planowania i użycia sił do osiągnięcia militarnego celu końcowego.

7-51. Gen. Douglas MacArthur, Naczelny Dowódca Teatru Działań w czasie II wojny światowej, został wojskowym gubernatorem okupowanej Japonii po podpisaniu przez nią kapitulacji. Był odpowiedzialny za swoich byłych przeciwników: musiał postępować dyplomatycznie z podbitym narodem jak i z dyrektywami amerykańskich władz cywilnych oraz działać w interesie byłych sojuszników. Gen. MacArthur rozumiał różnice między warunkami wstępnego (często nazywanego militarnym) stanu końca, a warunkami szerszego stanu końca, które są niezbędne do przejścia od wojny do pokoju. Z chwilą zakończenia wojny, siły wojskowe nie mogą być

dłużej podstawowym środkiem osiągnięcia celów strategicznych. Tak więc wizja „stanu końca" przywódcy strategicznego musi uwzględniać dyplomatyczne, ekonomiczne, informacyjne – jak i militarne – aspekty. Wizja gen. MacArthur'a i działania podjęte przez niego do jej osiągnięcia ustanowiły pewne ramy, które pozwoliły utrzymać pokój na Pacyfiku oraz odbudować naród dzięki czemu mógł się on stać zaufanym sojusznikiem.

7-52. Podobny instytucjonalny przykład wystąpił latem 1990 roku wtedy, gdy armia była w środku precyzyjnie zaplanowanej redukcji, Szef Sztabu Wojsk Lądowych Carl Vuono musiał wstrzymać ten proces dla sprostania kryzysowi w Zatoce Perskiej. Od gen. Vuono wymagano zmobilizowania i rozwinięcia wojsk niezbędnych do przeciwstawienia się kryzysowi z jednoczesnym utrzymaniem adekwatnych możliwości na innych teatrach działań. W następnym roku przegrupował on 3(USA) Armię, zdemobilizował powołane rezerwy i wznowił redukcję sił operacyjnych do najmniejszych stanów od 1930 roku. Gen. Vuono zademonstrował umiejętność techniczną kunsztu strategicznego i dowiódł, że jest kompetentnym liderem z charakterem motywowanym przez wartości uznawane w wojsku.

WPŁYW TECHNOLOGII

7-53. Wpływ technologii – to jest wykorzystanie możliwości technologicznych do osiągnięcia decydującej przewagi militarnej – dał przywódcom strategicznym przewagę w tworzeniu sił, dowodzeniu i wytworzenie przygniatającej siły bojowej. Rozwinięte technologie zwiększają także tempo działań, szybkość manewru, precyzję rażenia ogniowego oraz szybkość przetwarzania informacji. W szczególności technologie informatyczne zwiększają nie tylko możliwości w zakresie łączności ale rozumienie sytuacyjne. Wraz z tym korzyściami pojawia się oczywiście wzrastająca złożoność: trudniej jest kierować dużymi organizacjami, które działają szybciej. Przywódcy strategiczni starają się zrozumieć pojawiające się technologie wojskowe i zastosować tą wiedzę do pozyskania środków przydziału i wykorzystania wielu systemów będących w ich dyspozycji.

7-54. Technologie wspierające walkę, zapewniające wsparcie bojowe i wsparcie logistyczne wnoszą więcej niż tylko zmiany w doktrynie. Zmiany technologiczne pozwalają organizacjom robić rzeczy lepiej i szybciej oraz umożliwiają im robić rzeczy, które dawniej były niemożliwe do wykonania. Kolejnym aspektem jest przemyślenie kształtu organizacji w celu wykorzystania nowych procesów, które wcześniej nie były dostępne. Oto dlaczego przywódcy strategiczni wydzielają czas na myślenie „na wolnym powietrzu", izolując się od bieżących problemów organizacji.

PRZEKŁADANIE CELÓW POLITYCZNYCH NA MILITARNE

7-55. Nowoczesne technologie wymagają więcej niż zrozumienia, one wymagają pieniędzy. Przywódcy strategiczni wykorzystują swoją wiedzę z zakresu funkcjonowania budżetu do określenia tych technologii wspierających walkę, które zapewnią wzrost zdolności proporcjonalnie do kosztów. W latach 70-tych i 80-tych, mądrzy przywódcy wojskowi zdali sobie sprawę, że lepsze systemy noktowizyjne i o większym zasięgu mogłyby uchronić więcej amerykańskich żołnierzy przed niebezpieczeństwem, a pozwolić na zabicie więcej żołnierzy przeciwnika. Przywódcy ci zaangażowali pieniądze na rozwój i zakup odpowiednich systemów broni i sprzętu. Operacja „Pustynna Burza" potwierdziła te decyzje, kiedy na przykład czołg M1 niszczył czołgi produkcji rosyjskiej zanim te mogły się zbliżyć na zasięg ich skutecznego ognia. Jednakże przywódcy strategiczni zawsze znajdują się w sytuacji, w której równoważą ograniczenia budżetowe, udoskonalenia technologiczne i gotowość aktualnych sił z potencjalnymi zagrożeniami, które wpływają na kształt sił budowanych dla przyszłości.

7-56. Przywódcy strategiczni identyfikują warunki militarne niezbędne do osiągnięcia celu politycznego pożądanego przez amerykańskie przywództwo cywilne. Muszą oni zsynchronizować wysiłki armii z wysiłkami innych służb i agencji rządowych do osiągnięcia tych warunków i osiągnąć ostateczny cel określony przez amerykańskich przywódców politycznych. Żeby działać na poziomie ogólnoświatowym, często wspólnie z sojusznikami, przywódcy strategiczni odwołują się do międzynarodowej perspektywy i wzajemnych stosunków z politykami w innych krajach.

Pokaz siły na Filipinach

W końcu listopada 1989 roku, 1000 rebeliantów opanowało dwie filipińskie bazy lotnicze dążąc do obalenia rządu. Krążyły pogłoski, że ktoś planował przewrót w celu odebrania władzy Prezydentowi Filipin – Corazonowi Aquino. Samoloty rebeliantów, zdobyte na opanowanych lotniskach, zbombardowały prezydencki pałac. Prezydent Aquino poprosił Stany Zjednoczone o zbombardowanie opanowanych przez rebeliantów lotnisk. Wice-Prezydent Dan Quayle oraz Zastępca Sekretarza Stanu Lawrence Eaqlegurger popierali interwencję USA dla wsparcia Rządu Filipin. Główny doradca prezydenta, Szef Połączonych Sztabów gen. Colin Powell, został poproszony o zarekomendowanie odpowiedzi na prośbę Prezydenta Awuin.

Gen. Powell rozwiązując problem wsparcia obcego rządu przez siły militarne USA zastosował wnioskowanie krytyczne. W pierwszej kolejności zapytał o cel proponowanej interwencji. Departament Stanu i Biały Dom odpowiedzieli, że USA chcą zademonstrować poparcie dla Prezydenta Aquino i utrzymać go przy władzy. Następnie gen. Powell zapytał o cel bombardowania lotnisk. Uzyskał odpowiedź, że celem jest uniemożliwienie lotnictwu wspierania przewrotu. Z chwilą gdy gen. Powell zrozumiał polityczny cel działań zarekomendował sposób wsparcia tego celu przez wojsko.

Szef Połączonych Sztabów zarekomendował Białemu Domowi by amerykańskie samoloty bojowe wykonywały loty nad opanowanymi przez rebeliantów lotniskami. Celem takiej akcji było raczej uniemożliwienie startu samolotów z lotnisk poprzez zastraszenie pilotów, niż zniszczenie lotniska i urządzeń. Taki wariant działania został zaaprobowany przez Prezydenta Georgea Busha i osiągnął założony cel polityczny: odstraszył zbuntowanych pilotów do wspierania przewrotu. Przez zrozumienie celu politycznego i właściwe zdefiniowanie celów militarnych, gen. Powell był w stanie przedstawić wariant działania, który zakładał użycie siły do rozwiązania problemu będącego, z perspektywy USA, problemem dyplomatycznym. Wybierając demonstrację siły zamiast ataku, Stany Zjednoczone uniknęły niepotrzebnych strat i zniszczeń infrastruktury Filipin.

7-57. Z chwilą zakończenia Zimnej Wojny, sytuacja międzynarodowa stała się bardziej skomplikowana. Zagrożenia dla bezpieczeństwa narodowego USA mogą pojawić się z wielu kierunków – destabilizacja regionalna, powstania, terroryzm, rozprzestrzenianie się broni masowego rażenia – to tylko kilka możliwych. Potencjalnymi przeciwnikami są także międzynarodowi handlarze narkotyków. Żeby przeciwdziałać takim różnorodnym zagrożeniom państwo potrzebuje sił, które są wystarczająco elastyczne do wykonania szerokiej gamy zadań - od działań wojennych do operacji pokojowych i pomocy humanitarnej. Państwo potrzebuje oczywiście także przywódców strategicznych z wyobraźnią pozwalającą im zrozumieć polityczne cele państwa w złożonym środowisku międzynarodowym oraz do ukształtowania celów militarnych w stosunku do różnorodnych zagrożeń.

SEKCJA II

DZIAŁANIA PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO

Przywództwo to rozumienie ludzi i pociąganie ich za sobą, żeby pomogli ci wykonać zadanie. Uwzględnia to wszystkie dobre charakterystyki, takie jak: rzetelność, poświęcenie się celowi, wiedza, zręczność, nieugiętość jak również determinacja do nieakceptowania porażki.

Admirał Arleigh A. Burke

7-58. Działający na najwyższych szczeblach wojska, Departamentu Obrony i instytucji bezpieczeństwa narodowego wojskowi i cywilni przywódcy strategiczni stają w obliczu wysoce złożonych wymagań wewnętrznych jak i zewnętrznych. Zmieniające się ciągle warunki w skali globalnej stanowią wyzwanie dla ich zdolności podejmowania decyzji. Przywódcy strategiczni podejmują długoterminowe decyzje i kształtują kulturę armii, żeby wpływać na siły zbrojne i ich partnerów wewnątrz i na zewnątrz Stanów Zjednoczonych. Planują alternatywne rozwiązania w pełnym spektrum operacji wojskowych i przydzielają środki na przygotowanie się do nich oceniając zagrożenie i gotowość wojsk. Udoskonalając armię, przywódcy rozwijają swoich następców, kierują zmianami w siłach zbrojnych oraz optymalizują systemy i działania.

DZIAŁANIA WYWIERAJĄCE WPŁYW

7-59. Przywódcy strategiczni poprzez działanie wpływają zarówno na swoje organizacje jak i ich otoczenie zewnętrzne. Podobnie jak przywódcy bezpośredni i organizacyjni, przywódcy strategiczni oddziałują poprzez przykład osobisty, komunikowanie, podejmowane decyzje i motywowanie.

7-60. Ze względu na różnorodność i złożoność otoczenia zewnętrznego, przywódcy strategiczni mają czasem kłopoty w zidentyfikowaniu i oddziaływaniu na źródła czynników oddziałujących na organizację. Ten problem odnosi się szczególnie do szybko zmieniających się sytuacji charakterystycznych dla kampanii na teatrze działań. Przywódcy strategiczni sprostają temu wyzwaniu stając się mistrzami informacji, oddziaływania i wizji.

7-61. Przywódcy strategiczni dążą także do kontrolowania środowiska informacji zgodnie z prawem USA i wartościami armii. Działania w tym obszarze mogą sięgać od operacji psychologicznych po współpracę z mediami. Przywódcy strategiczni, którzy wiedzą co się dzieje z aktualnymi i przyszłymi wymaganiami, zarówno wewnątrz jak i poza organizacją, mogą wpływać na wydarzenia, wykorzystać nadarzające się okazje i prowadzić organizację w kierunku określonych dla niej celów.

7-62. Jak wspomniano wcześniej, przywódcy strategiczni rozwijają mądrość i ramy wartości niezbędne do zidentyfikowania informacji właściwych do konkretnej sytuacji. Dodatkowo wykorzystują oni umiejętności interpersonalne do przygotowania sieci dobrze poinformowanych ludzi szczególnie w tych organizacjach, które mogą oddziaływać na ich własne organizacje. Zachęcają członków sztabu do stworzenia podobnych sieci. Poprzez te sieci przywódcy strategiczni poszukują aktywnie informacji odpowiednich dla ich organizacji oraz ekspertów w określonych sprawach do pomocy im samym i ich sztabom. Przywódcy strategiczni odwołują się często do najlepszych krajowych ekspertów oraz źródeł informacji.

KOMUNIKOWANIE

Przesunięcie naszej armii w następny wiek to podróż, a nie miejsce przeznaczenia. Wiemy gdzie idziemy i wyprowadzamy się.

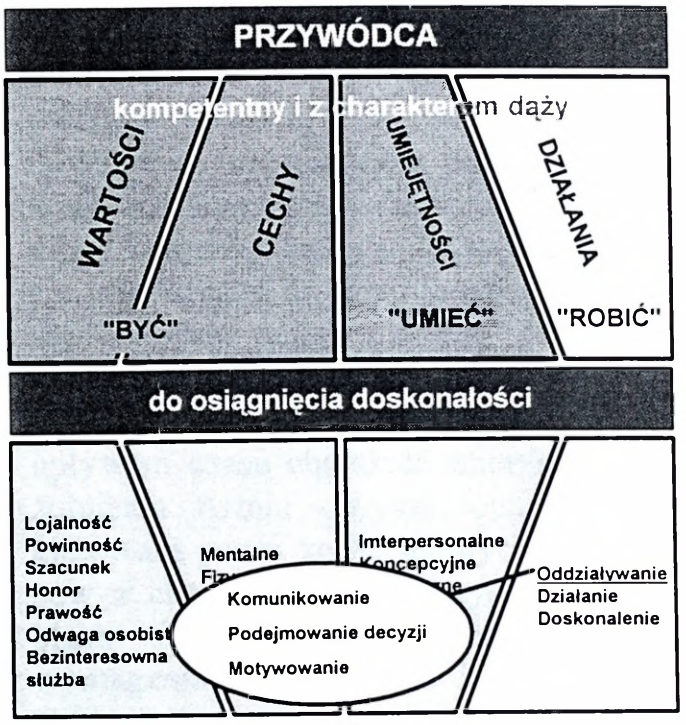
Generał Gordon R. Sullivan
Były Szef Sztabu Wojsk Lądowych

Komunikowanie a wizja

7-63. Umiejętność przewidywania jest niezbędna przywódcy strategicznemu. Samo stworzenie wizji jest jednak chybione jeżeli przywódca nie podzieli się nią z szerokim gronem, nie uzyska szerokiego poparcia i nie wykorzysta jej jak kompasu do przewodzenia organizacją. Dla wizji określających cel, kierunek i motywacje, przywódca strategiczny musi się zaangażować osobiście, osiągnąć zaangażowanie organizacji jako całości oraz uporczywie dążyć do celu co rozpowszechni wizję w całej organizacji i uczyni ją realną.

7-64. Przywódcy strategiczni rozpoznają trendy, nadarzające się okazje i zagrożenia, które mogłyby oddziaływać armie oraz mobilizują talent pomocny w stworzeniu strategicznej wizji. W 1991 roku, Szef Sztabu Wojsk Lądowych gen. Gordon R. Sullivan powołał grupę studyjną w składzie 24 ludzi, która miała mu pomóc w przygotowaniu wizji dla armii. Gen. Sullivan uważał, że w tym procesie autorstwo jest mniej ważne niż wspólna wizja:

Jak tylko wizja zostaje wyartykułowana i rozpocznie się proces „przelicytowania", wizja musi być ciągle objaśniana. W niektórych przypadkach może być ona natychmiast zrozumiana na każdym szczeblu. W innych sytuacjach, musi być ona tłumaczona – przedstawiona w bardziej zrozumiałym języku – dla każdej części organizacji. W innych zaś przypadkach może się okazać możliwe znalezienie symboli, które przedstawiają wizję.



Rys. 7.4. Działania wywierające wpływ przywódców strategicznych.

7-65. Przywódcy strategiczni są otwarci na pomysły z różnych źródeł, nie tylko z ich własnej organizacji. Niektóre pomysły będą miały kilka długotrwałych skutków, inne, podobnie jak ten w poniższym przykładzie, będą mieć skutki przewidywane tylko przez niewielką grupę ludzi.

Siła bojowa wynikająca z dobrego pomysłu

W 1941 roku, podczas przygotowywania się wojsk amerykańskich do wojny, członkini Kongresu Pani Edith Nourse Rogers prawidłowo przewidziała niedobór siły roboczej w przemyśle oraz zasobów ludzkich w siłach zbrojnych, gdy te zostaną zwiększone. Dla sprostania tym potrzebom zaproponowała utworzenie Pomocniczej Służby Kobiet Sił Lądowych w sile 25.000 kobiet do obsadzenia stanowisk w administracji i uwolnienia w ten sposób mężczyzn do służby w jednostkach bojowych. Po przystąpieniu Stanów Zjednoczonych do wojny, kiedy rozmiar potrzebnego wysiłku stał się czytelniejszy, Pani Rogers przedstawiła kolejną propozycję zwiększenia liczby kobiet w służbach pomocniczych do 150.000. Chociaż proponowana wielkość tych sił spotkała się ze zdecydowanym sprzeciwem ze strony niektórych grup w Kongresie, to w końcu zaproponowana wersja została zatwierdzona i Pomocnicza Służba

Kobiet została powołana do życia. Przedstawiona przez Edith Nourse Rogers wizja – jak najlepiej wykonać zadanie w obliczu rozległych potrzeb zasobów ludzkich – miała wspaniały wkład do wysiłku wojennego.

Przekazywanie prawdy o wojsku

Jeżeli masz zrobić coś istotnego nie próbuj być subtelny lub mądry. Działaj jak kafar. Uderz w ten punkt raz. Następnie wróć i uderz drugi raz – wspaniale grzmotnij!

Sir Winston Churchill
Premier WB, II wojna światowe

7-66. Przywódcy strategiczni zdecydowanie i ciągle prezentują czym jest wojsko, co robi i w jakim kierunku zmierza. Odbiorcą jest sama armia jak również reszta świata. Jest to szczególnie duża odpowiedzialność, żeby wyjaśnić te sprawy obywatelom amerykańskim, którzy wspierają swoje wojsko pieniędzmi i życiem swoich synów. Pracując z innymi ministerstwami rządu, agencjami federalnymi, mediami, innymi służbami lub ze swoimi własnymi organizacjami, przywódcy strategiczni polegają na publicznych rozmowach (konferencjach pasowych i spotkaniach) w celu wzmocnienia głównych założeń wojska. Ponieważ dużo tych informacji jest ukierunkowanych na agencje zewnętrzne, przywódcy strategiczni używają bogatego słownictwa i pozostają wrażliwi na wizerunek armii.

7-67. Przywódcy strategiczni zawsze określali i wzmacniali przekazywane przez nich informacje w celu wzmocnienia ducha narodu i ujednolicenia sił. W 1973 roku, przywódcy wojskowi na wszystkich szczeblach wiedzieli o „Wielkiej Piątce", systemach broni, które mogły przekształcić wojska lądowe (nowy czołg, bojowy wóz piechoty, zaawansowany śmigłowiec uderzeniowy, nowy śmigłowiec wielozadaniowy i system obrony powietrznej). Te programy dostarczyły czołg M1 Abrams, bwp M2/M3 Bradley, AH-64 Apache, UH-60 Blackhawh i system Patriot. Te inicjatywy były czymś więcej niż tylko sprzedażą nowego sprzętu. Były one połączone z koncepcjami określającymi jak walczyć i wygrać z dużymi siłami atakującymi zgodnie z zasadami sił radzieckich. W rezultacie wprowadzony nowy sprzęt nadał fizyczny kształt nowym ideom zaadoptowanym w tym samym czasie. Żołnierze mogli widzieć zarówno zmiany jak i czytać o nich. Połączenie nowego sprzętu, nowych idei i dobre przywództwo stworzyły armię o nowych możliwościach.

7-68. W dniu dzisiejszym, uwzględniając gwałtowny rozwój technologii, nieprzewidywalne zagrożenia oraz pojawiające się nowe zadania, przywódcy wojskowi nie mogą kurczowo polegać na nowym sprzęcie jako kluczu do wizji wojska przyszłości. Zamiast tego, dzisiejsi przywódcy strategiczni uwydatniają sedno siły armii: wartości armii i nie zmieniający się z upływem czasu charakter amerykańskiego żołnierza. Armia – wyszkolona, gotowa i kierowana przez kompetentnych przywódców z charakterem na wszystkich szczeblach – spełnia i będzie ciągle spełniać wymagania bezpieczeństwa narodowego. Takie jest przesłanie dzisiejszej armii do narodu, któremu służy.

7-69. Ostatnim przykładem pomyślnej historii wojska jest to co wydarzyło się podczas operacji „Pustynna Tarcza". W fazie operacyjnego rozwinięcia wojsk, przywódcy strategiczni zdecydowali się zabrać reporterów lokalnych mediów do teatru działań wojennych, żeby pisali o jednostkach zmobilizowanych z ich społeczności. Decyzja ta zaowocowała wieloma skutkami. Pierwszorzędnym efektem było przekazanie historii działań tych jednostek obywatelom rodzinnych miast w Ameryce. Ten rozgłos spowodował niezamierzony, drugorzędny efekt: powódź listów wysłanych przez naród do swoich żołnierzy. Listy te wywołały z kolei trzeciorzędny skutek odczuwany przez żołnierzy amerykańskich: dumę z siebie samych.

PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI STRATEGICZNYCH

Kiedy mam podjąć decyzję – wyznaczenie kogoś na stanowisko lub wybór wariantu działania – pogłębiam każdy obszar wiedzy jak tylko mogę. Zapraszam ludzi. Telefonuję do nich. Czytam wszystko co mi wpadnie w ręce. Wykorzystuję swój intelekt do poinformowania mojego instynktu. Następnie wykorzystuję swój instynkt do sprowadzania tych wszystkich danych.
„Hej, instynkt, czy to brzmi dobrze? Czy to pachnie dobrze, miewa się dobrze, czy to pasuje?"

Generał Colin Powell
Były Szef Połączonych Sztabów

7-70. Przywódcy strategiczni mają duże zasoby koncepcyjne. Mają oni sieć powiązań do dzielenia się pomysłami i plan zachowania ciągłego powodzenia i dobrobytu instytucji. Nawet gdy podejmowana decyzja jest uzgadniana, to wszyscy wiedzą kto jest szefem. Decyzje podjęte przez strategicznych liderów – czy to Naczelnego Dowódcy o rozwinięciu sił lub szefa służby inicjującego programy budżetowe – skutkują często zaangażowaniem dużych środków. Są one kosztowne i trudne do odwrócenia. Dlatego przywódcy strategiczni polegają na informacjach zwrotnych w toku procesu decyzyjnego w celu uniknięcia podjęcia decyzji opartej na nieadekwatnej lub błędnej informacji. Ich cele, kierunek i motywacje spływają w dół, a informacje i rekomendacje wypływają oddolnie.

7-71. Przywódcy strategiczni stosują procesy Departamentu Obrony, Połączonego Sztabu oraz system planowania strategicznego wojsk lądowych do przekazania celu i dyrektyw podległym przywódcom. Systemy te obejmują Połączony System Planowania Strategicznego, System Planowania i Prowadzenia Operacji Połączonych oraz System Planowania i Programowania Budżetu. Nie jest ważne ile systemów jest zaangażowanych i jak są skomplikowane. Motywowanie leży w kompetencjach indywidualnego przywódcy strategicznego.

7-72. Ponieważ przywódcy strategiczni są ciągle zaangażowani w ten rodzaj planowania, a decyzje na tym szczeblu są bardzo złożone i zależą od wielu zmiennych, istnieje pokusa do nie kończącego się analizowania rzeczy. Zawsze pojawiają się nowe informacje, zawsze jest powód do oczekiwania na kolejny plik meldunków lub wysłanie następnej depeszy. Perspektywa postrzegania strategicznych przywódców, ich mądrość, odwaga i wyczucie czasu pomagają im wyczuć kiedy mają podjąć decyzje. W czasie pokoju wyniki tych decyzji mogą nie doczekać się spełnienia przez 10-20 lat i mogą wymagać od przywódców ciągłego dostosowywania w trakcie ich realizacji. Dla odmiany decyzje przywódców strategicznych podjęte w krytycznym momencie bitwy mogą gwałtownie zmienić losy wojny, jak to zrobiła decyzja przedstawiona poniżej.

Decyzja o dniu „D"

4 czerwca 1944 roku zgromadzono największą w historii armadę inwazyjną do lądowania w Normandii. Niesprzyjająca pogoda spowodowała opóźnienie o 24 godziny, a kolejny front złej pogody zbliżał się do tego obszaru. Gdyby Alianci nie dokonali inwazji 6 czerwca, mogliby utracić sposobność wykorzystania sprzyjających przypływów, lotnej pogody i światła księżyca potrzebnego do ataku. Generał Dwight D. Eisenhower, Naczelny Dowódca Aliantów, oprócz trosk związanych z pogodą martwił się również o swoich żołnierzy. Każda godzina spędzona przez nich na zatłoczonych pokładach okrętów podrzucanych na falach obniżała ich zdolność do walki.

Następną, dogodną datą do inwazji był dzień 19 czerwca, jednak optymalne pływy i widoczność mogły nie powtórzyć się przed połową lipca. Gen. Eisenhower pamiętał również o tym, że im dłużej będzie opóźniał inwazję tym większą szansę będzie mieć niemieckie rozpo-

znanie na odkrycie planu Aliantów. Niemcy mogli wykorzystać dodatkowy czas na poprawienie, już i tak bardzo silnej. obrony wybrzeża.

Wieczorem 4 czerwca sztab gen. Eisenhowera otrzymał informacje, że nastąpi chwilowa poprawa pogody w nocy z 5 na 6 czerwca. Gdyby meteorolodzy się pomylili gen. Eisenhower wysłałby cierpiących na chorobę morską żołnierzy na brzegi Normandii bez wsparcia lotnictwa i celnego ognia z dział okrętów wojennych. Gen. Eisenhower niepokoił się o swoich żołnierzy.

„Nie zapominajmy", powiedział gen. Esenhower w jednym z wywiadów 20 lat później, „że setki tysięcy żołnierzy było zgromadzonych wokół Portsmouth, a wielu z nich było już zaokrętowanych od dłuższego czasu, szczególnie ci, którzy mieli zaatakować w pierwszej kolejności. Ci ludzie na okrętach i gotowi do wyjścia w morze byli jak w więzieniu. Nie mogłeś im powiedzieć niczego więcej. Oni byli stłoczeni i każdy był nieszczęśliwy".

Gen. Eisenhower kontynuował, „Bóg jeden wie ile ci ludzie znaczyli dla mnie. Ale to są decyzje, które muszą być podjęte gdy jesteś na wojnie. Mówisz do siebie zamierzam zrobić coś co będzie dobre dla mojego kraju przy jak najmniejszych stratach. Nie możesz powiedzieć bez żadnych strat bo wiesz, że stracisz niektórych z nich i jest to bardzo trudne".

Nieudana inwazja mogłaby opóźnić zakończenie wojny prowadzonej już prawie pięć lat. Gen. Eisenhower chodził po pokoju tam i z powrotem, a sztorm wprawiał w drżenie szyby w oknach. Nie było żadnych gwarancji, że pogoda się zmieni ale nadszedł czas działania.

Przestał spacerować i zwracając się do podwładnych powiedział cicho ale wyraźnie, „OK., ruszamy".

MOTYWOWANIE

Kształtowanie kultury

7-73. Przywódcy strategiczni inspirują wielki wysiłek. Dla kształtowania morale i motywowania całej armii, przywódcy strategiczni tworzą właściwe środowisko w którym działają żołnierze i pracownicy cywilni wojska. Instytucja z historią posiada swoją kulturę – połączony zestaw wartości i założeń podtrzymywanych przez jej członków. W tym samym czasie, duże i złożone instytucje takie jak armia są odmienne – one posiadają wiele subkultur takich jakie funkcjonują w komponentach cywilnych i rezerwowych, jednostkach piechoty i pancernych czy siłach specjalnych. Różnice płci, etniczne, religijne, zawodowe i regionalne także definiują grupy w ramach sił zbrojnych.

Kultura i wartości

7-74. Wyzwaniem dla przywódców strategicznych jest zagwarantowanie, że te wszystkie subkultury są częścią większej kultury wojska i że one wszystkie mają wspólne wartości. Przywódcy strategiczni realizują to pracując z tym co najlepszego może zaoferować każda subkultura i nie dopuszczając do niezdrowego współzawodnictwa między nimi, agencjami zewnętrznymi i resztą armii. Te różne subkultury muszą raczej uzupełniać jedna drugą oraz instytucjonalną kulturę wojska. Przywódcy strategiczni uznają różnice charakteryzujące te subkultury i traktują wszystkich członków wszystkich komponentów z godnością i szacunkiem. Są oni odpowiedzialni za stworzenie środowiska, które ułatwi wzajemne zrozumienie a żołnierze będą traktować jeden drugiego tak jak powinni.

7-75. Wartości armii tworzą podwalinę na której opiera się instytucjonalna kultura armii. Wartości armii tworzą także podstawy dla polityki i procedur. Wartości napisane mają niewielkie znaczenie jeżeli nie są stosowane w praktyce. Przywódcy strategiczni pomagają swoim podwładnych zaadoptować te wartości upewniając się, że ich doświadczenie uprawomocni je. W tej sytuacji przywódcy strategiczni wspierają wysiłek wszystkich przywódców wojskowych poświęcony na rozwijanie charakteru ich podwładnych. Ten wysiłek skupiony na rozwój charakteru zmierza do tego, żeby

wszyscy żołnierze i pracownicy cywilni zaadoptowali wartości armii, włączyli je do osobistego kodeksu i działali zgodnie z nimi.

7-76. Przywódcy strategiczni podobnie jak przywódcy bezpośredni i organizacyjni, kształtują charakter przez swoje działanie. Tylko doświadczenie uprawomocnia wartości armii: podwładni będą słyszeć o wartościach, następnie patrzą czy te wartości są dookoła nich. Jeżeli są, to instytucjonalne kultura armii wzmacnia się. Gdy ich nie ma, to kultura instytucjonalna armii zaczyna podupadać. Przywódcy strategiczni zapewniają by wartości armii pozostały fundamentem dla instytucjonalnej kultury wojska.

7-77. Po upływie czasu, kultura instytucji staje się tak oczywista dla jej członków, że mogą oni nawet nie zauważyć jak to oddziałuje na ich postawy. Kultura instytucjonalna staje się drugą naturą i wpływa na sposób myślenia ludzi, na ich sposób postępowania we wzajemnych relacjach i z agencjami zewnętrznymi oraz sposób podejścia do otrzymanego zadania. Kultura instytucjonalna pomaga zdefiniować granice akceptowanego zachowania rozciągające się od tego jak nosić mundur po określenie jak postępować w kontaktach z obcokrajowcami. Pomaga to określić jak ludzie podchodzą do rozwiązywania problemów, dokonują osądów, odróżniają dobro od zła oraz określają priorytety. Kultura kształtuje obyczaje i tradycje armii poprzez doktrynę, politykę i ustawy oraz filozofię, która nadaje kierunek działania instytucji. Profesjonalne czasopisma, opracowania historyczne – a nawet folklor organizacji – wszystko to zawiera dowody kultury instytucjonalnej armii.

Kultura i przywództwo

7-78. Bogata kultura jest silnym i pomocnym narzędziem w rękach przywódców strategicznych, używanym przez nich do kierowania ich dużymi, urozmaiconymi organizacjami. Przywódcy strategiczni dążą do wykorzystania kultury do wsparcia ich wizji, wykonania zadań i doskonalenia organizacji. Spójna kultura kształtuje morale organizacji, wzmacnia budowany na wartościach armii klimat etyczny, szczególnie wzajemny szacunek. Gdy przywódcy inicjują zmiany mające na celu długoterminowe udoskonalenia, żołnierze i pracownicy cywilni muszą być przekonani, że są postrzegani jako wartościowe osoby, a nie tylko jako robotnicy lub wspierający program.

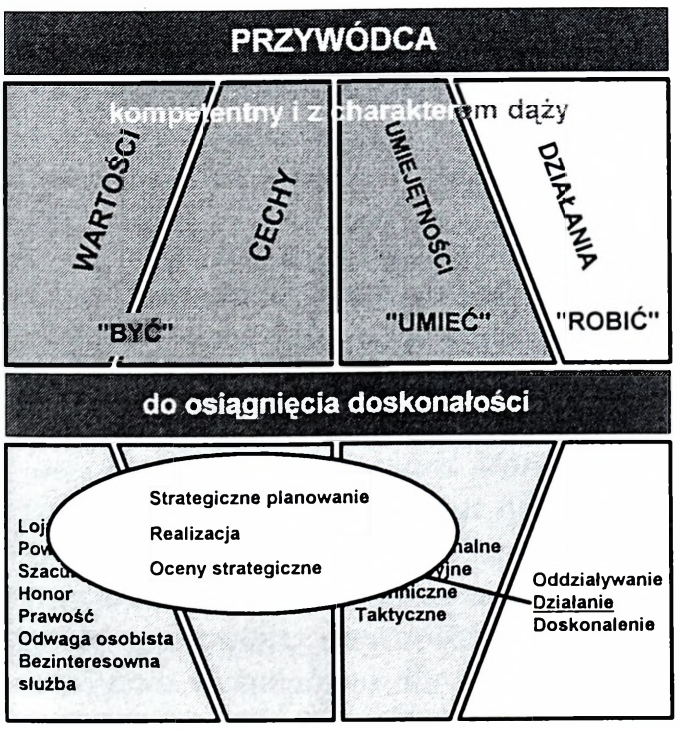
7-79. Jednym ze sposobów, w jaki kultura instytucjonalna armii potwierdza znaczenie jednostki, jest włączenie jej w program rozwoju przywódcy deklarując w ten sposób, że ludzie są przyszłością armii. Przez zaangażowanie w tak szeroki rozwój przywódców, armia ponownie definiuje co oznacza być żołnierzem. W rzeczywistości, przywódcy wojskowi zmienili nawet powierzchowność amerykańskich żołnierzy i sposób w jaki wywiązują się z obowiązków. Wprowadzenie wysokich standardów, podniesienie standardów wyszkolenia fizycznego i położenie nacisku na szkolenie i edukację zmieniło w zasadniczy sposób kulturę instytucjonalną armii.

DZIAŁANIA ZORGANIZOWANE

7-80. Działania zorganizowane na szczeblu strategicznym mogą obejmować zarówno krótko jak i długoterminowe przedsięwzięcia. Najbardziej aktywne organizacje mają standardowe procedury i sposoby odejścia od rutynowych działań pozwalające przywódcom na skoncentrowanie ich wyobraźni i energii na najtrudniejszych zadaniach. Przywódcy strategiczni koordynują działania swoich organizacji dla osiągnięcia krótkoterminowych zadań, często bez bezpośrednich wytycznych. Przywódcy strategiczni otrzymują ogólne wytyczne – często z różnorodnych źródeł, w tym od przełożonych z dowództwa narodowego.

7-81. Chociaż prowadzili oni wiele takich samych zorganizowanych działań jako

przywódcy organizacyjni i bezpośredni, to przywódcy strategiczni dają sobie także radę z działaniami połączonymi, wielonarodowymi i interagencyjnymi. Planowanie, przygotowanie, realizacja i ocenianie są prawie ciągłym procesem, bardziej niż na innych poziomach przywództwa, ponieważ większe organizacje, którymi kierują, mają ciągle zadanie do spełnienia. Dodatkowo, przygotowanie akcji ma znacznie większy zasięg na strategicznym poziomie przywództwa. Przywódcy na wszystkich szczeblach spoglądają w przyszłość. Przywódcy strategiczni, w znacznie większym zakresie, niż liderzy na innych szczeblach, muszą koordynować działania swoich organizacji ustawiając je tak, aby wykonanie bieżącego zadania pozwalało przejść bez zakłóceń do realizacji następnego. Armia nie zatrzymuje się po zakończeniu ćwiczeń w polu lub po odtworzeniu zdolności bojowej po rozwinięciu operacyjnym. Zawsze jest kolejne zadanie, które ma się rozpocząć za chwilę i istnieje kolejne, przygotowywane na deskach kreślarskich.



Rys. 7.5. Działania zorganizowane przywódcy strategicznego.

PLANOWANIE STRATEGICZNE

7-82. Plany szczebla strategicznego muszą zbalansować konkurujące żądania wszystkich struktur Departamentu Obrony, ale podstawowe wymagania dla planowania szczebla strategicznego są takie same, jak dla bezpośredniego i organizacyjnego szczebla planowania. Na wszystkich szczeblach przywódcy określają priorytety i ogłaszają decyzje. Jednak liczba uczestników usytuowanych w strukturach pionowych, a mogących wpływać na organizację oznacza, że przywódcy strategiczni muszą znajdować się na szczycie wielorakich wymagań. Żeby planować w sposób logiczny i wszechstronny przywódcy strategiczni patrzą na otrzymane zadanie z punktu widzenia innych uczestników. Planowanie strategiczne w dużym stopniu zależy od mądrego zastosowania umiejętności koncepcyjnych i interpersonalnych. Przywódcy strategiczni zadają pytania, Czego ci ludzie będą chcieć? Jak będą postrzegać te sprawy? Czy uzasadniłem zadanie? Interakcja między umiejętnościami koncepcyjnymi i interpersonalnymi przywódców, a ich zorganizowanymi działaniami jest wysoce złożona.

7-83. Rozumienie interpersonalne i koncepcyjne pomogło armii w czasie operacji „Podtrzymać Demokrację", amerykańskiej interwencji na Haiti. Sukces planu polegającego na zgromadzeniu i rozbrojeniu byłej policji haitańskiej i urzędników wojskowych, przesłuchanie ich, odsunięcie od władzy (w razie potrzeby) i ponowne przeszkolenie zawdzięcza się w głównej mierze zrozumieniu duszy Haitańczyków. Ludność potrzebowała bezpiecznego i stabilnego otoczenia oraz informacji, kiedy takie warunki są spełnione. Haitańczycy obawiali się wznowienia terroru przez rząd i jakiekolwiek długoterminowe rozwiązanie musiało uwzględnić ich niepokój. Strategiczni planiści skupiali wysiłek na utrzymaniu pożądanego celu końcowego: wycofanie się USA i powrót do pokojowego, autonomicznego rządu Haiti. Ostatecznie USA zmusiło przywódców haitańskich do współpracy, przywrócenia do władzy wybranego prezydenta Jean-Bertrand Aristide i uczyniły wkład do przywrócenia kontroli nad sytuacją przez samych Haitańczyków.

REALIZACJA

Nie ma zwycięstw po okazyjnej cenie.

Generał Dwight D. Eisenhower

Przydzielanie środków

7-84. Ponieważ życie jest drogocenne, a zapasy niewystarczające, przywódcy strategiczni podejmują trudne decyzje. Ich celem są zdolne, przygotowane i zwycięskie wojska. W okresie pokoju przywódcy strategiczni decydują, na które programy przeznaczyć fundusze i rozważają implikacje wynikające z tych wyborów. Wyasygnowanie środków nie jest prostą sprawą wyboru śmigłowców, czołgów i rakiet dla przyszłej armii. Strategiczne zasoby decydują o tym, jak armia będzie działać i walczyć jutro. Dla przykładu, przywódcy strategiczni określają ile sprzętu może zostać przemieszczone do zadań alternatywnych bez obniżenia aktualnej zdolności bojowej.

Kierowanie połączonymi, interagencyjnymi i wielonarodowymi wzajemnymi stosunkami

7-85. Przywódcy strategiczni nadzorują wzajemne stosunki między swoimi organizacjami, jako części narodowych sił obrony, a narodowymi organami politycznymi. Wykorzystują oni swoją wiedzę o tym, jak to funkcjonuje na poziomie narodowym i międzynarodowym do oddziaływania na opinię i budowanie zgody na zadania organizacji, zdobywania poparcia różnych grup dla osiągnięcia swoich wizji. W ramach swoich obowiązków, przywódcy strategiczni:

- doradzają w sprawach wojskowych na posiedzeniach poświęconych polityce narodowej;
- interpretują wytyczne i dyrektywy polityczne;
- planują i utrzymują zdolność bojową wymaganą do prowadzenia polityki narodowej;
- przedstawiają wymagania organizacji w zakresie zasobów;
- rozwijają strategie dla wsparcia celów narodowych;
- wypełniają luki między decyzjami politycznymi podjętymi jako część narodowej strategii oraz pojedynczymi osobami i organizacjami, które muszą realizować te decyzje.

Przydział zasobów międzynarodowych

Przejście wojsk alianckich do pościgu po wylądowaniu i przełamaniu obrony niemieckiej w Normandii, spowodowało poważne wydłużenie dróg zaopatrzenia logistycznego. Gen. Eisenhower musiał podjąć wiele decyzji o rozdziale środków wśród jego trzech grup armii. Decyzje te miały poważne znaczenie dla prowadzenia działań na Europejskim Teatrze Wojny. Zarówno gen. George Patton, dowódca 3 Armii w 12 Grupie Armii gen. Omara Bradley'a, jak i brytyjski gen. Bernard Montgomery, dowódca 21 Grupy Armii argumentowali, że powinni mieć priorytet ponieważ tylko ich pojedyncze uderzenia w głąb terytorium Niemiec mogłyby wygrać wojnę. Gen. Eisenhower dążący do zachowania sojuszu i odniesienia zwycięstwa aliantów na zachodzie, dał gen. Montgomery tylko ograniczony priorytet na ryzykowną próbę opanowania przyczółków na Renie. W tym samym czasie spowolnił wysiłki gen. Pattona w stopniu wykonalnym dla logistyki w tych okolicznościach. Decyzja Naczelnego Dowódcy była bez wątpliwości mało popularna u jego długoletniego kolegi gen. Pattona, ale przyczyniała się do umocnienia solidarności aliantów, stanowiła przesłanie dla Związku Radzieckiego i zapewniała końcowy sukces.

7-86. Jako część ostatniego wymagania, przywódcy strategiczni wyjaśniają podwładnym politykę narodową oraz tłumaczą perspektywicznie ich udział w tej polityce. Rozwijają politykę odzwierciedlającą cele bezpieczeństwa narodowego i przygoto-

wują swoje organizacje do zadań w całym spektrum działań militarnych.

7-87. Tak jak przywódcy organizacyjni i bezpośredni rozważają ich bliźniacze jednostki i agencje, tak przywódcy strategiczni rozważają i pracują z innymi rodzajami sił zbrojnych i agencjami rządowymi. Jak ważna jest to połączona perspektywa? Większość cztero-gwiazdkowych dowódców armii, to dowództwa połączone lub wielonarodowe. Prawie połowa generałów trzygwiazdkowych zajmuje podobne stanowiska w Połączonych Sztabach, Departamencie Obrony lub w dowództwach operacyjnych. Podczas gdy pozostali przywódcy strategiczni są przydzieleni do organizacji będących nominalnie pojedynczymi rodzajami służb (Dowództwo Sił, Dowództwo Szkolenia i Doktryn, Dowództwo Zaopatrzenia), pracują często poza wojskiem. Dodatkowo wielu cywilnych przywódców w Departamencie Wojsk Lądowych zajmuje stanowiska wymagające połączonej perspektywy.

7-88. Złożoność pracy wykreowanej przez połączone i wielonarodowe wymagania jest dwojaka. Po pierwsze, komunikowanie się jest bardziej złożone ze względu na różne zainteresowania, kulturę i język uczestników. Nawet kultura i żargon różnych służb USA różni się zdecydowanie. Po drugie, podwładni mogą nie być podwładnymi w tym samym sensie jakimi są w jednolitej organizacji. Przywódcy strategiczni i ich siły mogą być przekazane pod międzynarodową operacyjną kontrolę, ale zachować wierność i system podległości do swoich narodowych dowódców. Dowództwa pod egidą ONZ i NATO, tak jak omówiony wcześniej IFOR, są przykładami takiego układu.

7-89. Żeby działać efektywnie w środowisku połączonym lub wielonarodowym, przywódcy strategiczni wykazują rozwiniętą po latach doświadczeń, wzmożoną wrażliwość i zrozumienie potrzeb i różnic sił wielonarodowych i rodzajów sił zbrojnych. Połączona perspektywa wynika z wymiany doświadczeń i wspólnych działań z przywódcami innych rodzajów sił zbrojnych oraz uzupełniona przez zwykłą samoobserwację lidera. Podobne elementy w sferze wielonarodowej kształtują perspektywę międzynarodową. Łącząc te perspektywy z ich własnymi perspektywami armii i narodową, przywódcy strategiczni:

- oddziałują na opinię nie należących do armii i pomagają im zrozumieć potrzeby armii;
- interpretują zewnętrzne środowisko dla ludzi wewnątrz organizacji, szczególnie w obszarze formułowania polityki i opracowania planów.

Większość przywódców armii będzie mieć wiele okazji do służby za granicami kraju, czasami z wojskami innych krajów. Percepcyjni przywódcy wykorzystają taką służbę do samorozwoju.

7-90. Rozdział 2 opisuje budowanie „trzeciej kultury" łączącej luki między partnerami w operacjach wielonarodowych. Przywódcy strategiczni poświęcają czas na zapoznanie się z kulturą partnerów – włączając aspekty polityczne, socjalne i ekonomiczne – żeby zrozumieć jak i dlaczego partnerzy tak myślą i działają. Przywódcy strategiczni zdają sobie sprawę z tego, że pomyślne prowadzenie wielonarodowych operacji wymaga szczególnej wrażliwości na efekty jakie może mieć użycie sił USA na prawo, tradycje i przyzwyczajenia trzeciego państwa.

7-91. Przywódcy strategiczni rozumieją kulturę amerykańską i kulturę armii. Pozwala im to spojrzeć na własne akcje z punktu widzenia innej kultury – cywilnej, wojskowej lub obcego państwa. Efektywne zeznania przed Kongresem wymagają zrozumienia jak Kongres pracuje i jak jego członkowie myślą. To samo dotyczy działań z innymi agencjami rządowymi i federalnymi, organizacjami pozarządowymi, lokalnymi przywódcami politycznymi, mediami i innymi ludźmi, którzy kształtują opinię publiczną i narodowe podejście do wojska. Świadomość istnienia tego gremium pomaga przywódcom strategicznym

reprezentować swoje organizacje przed agencjami zewnętrznymi. Rozumienie wartości społecznych – wartości przynoszonych przez ludzi wstępujących do armii – pomaga przywódcom strategicznym motywować podwładnych do życia zgodnie z wartościami wojskowymi.

7-92. Gdy bezpośrednie potrzeby armii znajdują się w sprzeczności z celami innych agencji, przywódcy strategiczni pracują nad załagodzeniem tego sporu. Zrozumienie stanowiska drugiej strony jest pierwszym krokiem w określeniu wspólnych obszarów zainteresowania co może przyczynić się do nowego rozwiązania, lepszego dla obu stron. Będą sytuacje, gdy przywódcy strategiczni zdecydują pozostać przy własnym rozwiązaniu, ale będą również i takie sytuacje, gdy dołączą do rozwiązań innych organizacji. Ciągła niezgoda może osłabić zdolność armii do służby narodowi. Dlatego przywódcy strategiczni muszą pracować nad takimi wariantami działania armii, które odzwierciedlają cele polityki państwa i uwzględniają interesy innych organizacji i agencji.

7-93. Dowódcy połączonych i międzynarodowych sił mogą być przywódcami strategicznymi. W pewnych operacjach będą pracować dla Naczelnego Dowódcy, ale wytyczne będą otrzymywali bezpośrednio od Przewodniczącego Szefów Połączonych Sztabów, Sekretarza Obrony, Departamentu Stanu lub ONZ. Oprócz ustanowienia profesjonalnych związków w ramach Departamentu Obrony i Rządu USA, tacy przywódcy strategiczni muszą mieć osobiste kontakty z przedstawicielami innych krajów i organizacji wojskowych.

Działania militarne w pełnym spektrum

7-94. Ponieważ charakter następnej wojny nie jest zdefiniowany w czytelny sposób, dzisiejsi przywódcy strategiczni polegają na różnego rodzaju oznakach występujących w międzynarodowym otoczeniu dla określenia rodzaju sił jakie mają przygotować. Pytania, które rozważają, są następujące: Gdzie wystąpi zagrożenie? Czy będziemy mieć sojuszników czy też będziemy działać samodzielnie? Jaki będzie nasz cel polityczny i wojskowy? Jaka będzie strategia wejścia w konflikt? Przywódcy strategiczni przedstawiają, związane z działaniami na asymetrycznym polu walki, uwarunkowania technologiczne, przywódcze i moralne. Znajdują się oni w centrum napięć między tradycyjnymi działaniami wojennymi, a nowymi rodzajami wielostronnych konfliktów poza uprzemysłowionym światem. Ostatnie akcje w Bośni, Somalii, Haiti, Grenadzie i Zatoce Perskiej sugerują zakres możliwych działań militarnych.

7-95. Różnorodność potencjalnych zadań wymaga zdolności do szybkiego tworzenia tymczasowych organizacji zdolnych do prowadzenia specyficznych zadań. Tworząc przyszłościowe organizacje połączone, przywódcy strategiczni muszą także określić jak zaprojektować zarówno spójność i sprawność w modułowych jednostkach, które są ciągle formowane i reformowane.

OCENY STRATEGICZNE

7-96. Występuje wiele elementów otoczenia, które muszą ocenić przywódcy strategiczni. Podobnie jak przywódcy na innych poziomach, muszą oni w pierwszej kolejności ocenić siebie: swój styl przywództwa, mocne i słabe strony oraz obszary, w których są doskonali. Muszą także zrozumieć aktualne środowisko operacyjne – w tym wolę obywateli amerykańskich, wyrażoną w części przez obowiązujące prawo, politykę i swoich przywódców. W końcu przywódcy strategiczni muszą zbadać scenę polityczną i środowisko międzynarodowe w celu wyłonienia tego, co może oddziaływać na organizację i formułować przyszłe wymagania strategiczne.

7-97. Przywódcy strategiczni tworzą także system oceny ich własnej organizacji. Rozwijają wskaźniki postępu informujące o tym, jacy są dobrzy w komunikowaniu na wszystkich szczeblach ich dowództw i

jak ustanowione systemy i procesy balansują sześć imperatywów. Ocenianie rozpoczyna się wcześnie z chwilą otrzymania zadania i jest kontynuowane do jego zakończenia. Może obejmować monitorowanie tak różnorodnych obszarów jak wykorzystanie środków, rozwijanie podwładnych, skuteczność, wpływ stresu i zmęczenia, morale i wykonanie zadania. Ponieważ takie oceny generują olbrzymią liczbę danych, przywódcy strategiczni muszą określić czego poszukują, żeby ich sztaby mogły wybrać dla nich właściwe informacje. Muszą także zabezpieczyć dane z ocen przed niewłaściwym wykorzystaniem.

Strategiczne oceny w czasie II wojny światowej

Zgodnie ze strategią „Niemcy pierwsi", w czasie II wojny światowej były podejmowane przemyślane decyzje oparte na strategicznych i politycznych ocenach sytuacji globalnej. Planiści wojskowi, szczególnie Szef Sztabu Wojsk Lądowych gen. George C. Marshall, obawiał się, że wojska USA mogą być rozproszone i użyte częściami. Przywódcy strategiczni zwracali uwagę na maksymę Fryderyka Wielkiego, „Ten co broni wszystkiego nie broni nic". Największym zagrożeniem dla interesów USA był totalny sukces Niemców w Europie: pobita Rosja i zneutralizowana Wielka Brytania. Japoński atak na Pearl Harbor i Filipiny oraz zagrożenie linii komunikacyjnych z Australią, odciągał siły na drugą półkulę. W rzeczywistości, w ciągu pierwszych miesięcy 1942 roku, więcej sił było kierowanych na Teatr Działań na Pacyfiku niż przez Atlantyk.

Jednakże, zanim USA były w stanie wojny z kimkolwiek Prezydent Franklin Roosevelt uzgodnił z Premierem Wielkiej Brytanii, Winstonem Churchillem strategię „Niemcy pierwsi". Inwazja w północnej Afryce w 1942 roku przywróciła te ustalenia. W czasie gdy Siły Zbrojne USA były rozbudowywane i wojska płynęły do Wielkiej Brytanii, żeby wziąć udział w inwazji w Normandii w 1944 roku, operacje na innych teatrach działań mogły być i były kontynuowane. Jednak były one zasilane tylko po wcześniejszej ocenie ich wpływu na zaplanowany atak przez kanał La Manche.

DZIAŁANIA DOSKONALĄCE

7-98. Udoskonalanie jest inwestycją długofalową. Nadając rzeczom nowy wymiar dzisiaj robimy to dla lepszej organizacji jutra. Podstawowym celem przywódców strategicznych jest zostawienie armii lepszej niż ją zastali. Udoskonalanie na tym szczeblu wymaga eksperymentowania i innowacji. Ponieważ jednak organizacje szczebla strategicznego są bardzo złożone, określenie rezultatów zmian może być trudne.

7-99. Doskonalenie instytucji i organizacji wymaga ciągłego wysiłku pomiędzy dniem dzisiejszym, a jutrem. Mądrość i pewne ramy odniesienia są narzędziami umożliwiającymi zrozumienie tego, co zostało ulepszone i jakie zmiany są potrzebne. Wiedza o tym, kiedy i co zmienić jest stałym wyzwaniem: jakie tradycje powinny pozostać niezmienne oraz jakie metody wymagają zmian? Przywódcy strategiczni ustanawiają warunki dla długoterminowego sukcesu organizacji poprzez rozwój podwładnych, kierowanie zmianami, budowanie zespołów i kultury oraz kreowanie naukowego środowiska.

7-100. Jedną z technik dla armii, jako instytucji naukowej, jest decentralizacja kształcenia i inne działania ulepszające. Nasuwają się w związku z tym pytania: Jak podzielić dobre pomysły w całej instytucji i jak włączyć najlepsze pomysły do doktryny (ustanawiając w ten sposób standard dla całej armii) bez sprzeciwiania się zdecentralizowanemu procesowi uczenia się, który wygenerował te pomysły?

ROZWIJANIE

George C. Marshall uczył się przywództwa od Johna J. Pershinga, a następcy Marshalla stali się wielkimi kapitanami sami: Dwight D. Eisenhower, Omar N. Bradley... byli wśród nich. Pershing i Marshall nauczali profesji swoich podwładnych i, co bardziej ważne, stworzyli im możliwość rozwoju.

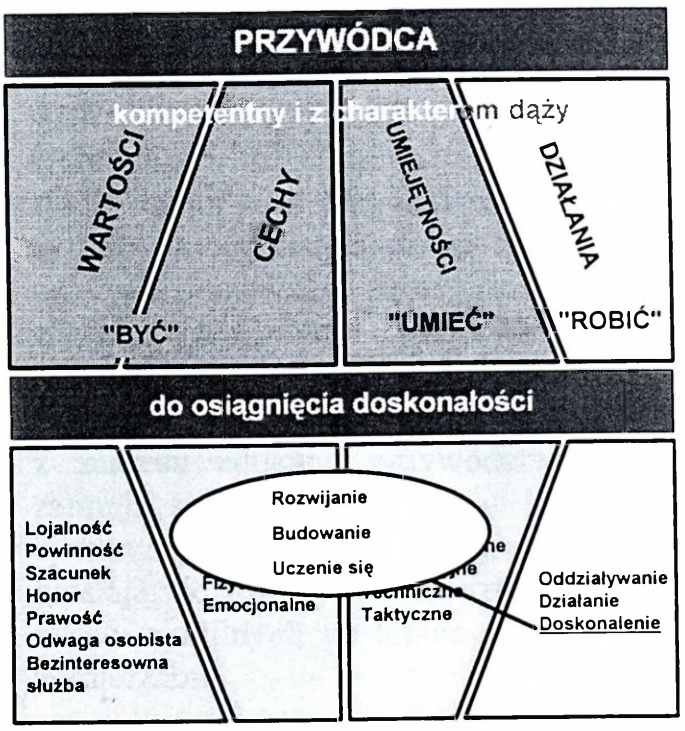
Gen. Gordon R. Sullivan
Były Szef Sztabu Wojsk Lądowych

Wychowanie

7-101. Przywódcy strategiczni rozwijają podwładnych przez podzielenie się z nimi korzyściami z ich perspektyw i doświadczeń. Ludzie przybywający do Pentagonu znają jak armia funkcjonuje w polu, ale bez względu na to, co mogli czytać, nie wiedzą, jak w rzeczywistości armia funkcjonuje jako instytucja. Przywódcy strategiczni działają jako swego rodzaju opiekunowie przedstawiając ich ważnym osobom i pokazując ważne miejsca i działalność. Ale przywódcy strategiczni stają się faktycznie wychowawcami zajmując się kształceniem, próbami, projektami i ideami wzrastających przywódców. Odpowiedzialność moralna związana z wychowaniem jest nieodłączna dla wszystkich przywódców, a szczególne znaczenie ma dla przywódców strategicznych.

7-102. Więcej niż istota wymaganych form i sesji, wychowanie przez środki przywódcy strategicznego podnosi właściwym ludziom poziom intelektualny przez co mogą oni przeskoczyć do działań i myślenia na najwyższym szczeblu. Ponieważ ci najmłodsi, wyznaczeni na stanowiska przywódców strategicznych, należą do najbardziej utalentowanych przywódców armii to sposób, w jaki przywódcy i podwładni oddziałują na siebie, także się zmienia. Przywódcy strategiczni dążą nie tylko do przekazania wiedzy, ale także do podniesienia mądrości tych, których wychowują.

7-103. Ponieważ poza wyższymi akademiami dla oficerów starszych istnieje niewiele formalnych programów rozwoju, przywódcy strategiczni zwracają specjalną uwagę na samorozwój swoich podwładnych pokazując im co mają studiować, na co skupić wysiłek, co oglądać i jak postępować. Przedstawiają oni w szkołach rodzajów wojsk to, co się dzieje „na górze" i poświęcają czas dzieląc się swoimi spostrzeżeniami z tymi, którzy jeszcze nie osiągnęli najwyższych szczebli przywództwa w armii. Dzisiejsi podwładni staną się, ponad wszystko, następną generacją przywódców strategicznych. Przywódcy strategiczni mają ciągle na uwadze fakt, że kultura instytucjonalna armii i klimat w podległych organizacjach zachęca do wychowania przez innych, tak więc wzrastające okazje są dostępne od pierwszych dni kariery żołnierzy lub pracowników cywilnych wojska.



Rys. 7.6. Działania doskonalące przywódcy strategicznego.

Rozwijanie kapitału intelektualnego

7-104. Przywódcy strategiczni oprócz wychowywania pojedynczych osób próbują robić to także z większymi siłami. Inwestują w przyszłość wojsk na wiele sposobów. Przydzielają pieniądze na programy i projekty oraz przeznaczają więcej czasu i pieniędzy na niektóre działania wybierając

to co jest ważniejsze. Oceniają także wartość ludzi i idei jako inwestycja przyszłości. Koncepcje, które kształtują myślenie przywódców strategicznych staje się intelektualną walutą nadchodzącej ery. Żołnierze i cywilni pracownicy wojska, którzy rozwijają te idee, stają się sami zaufanymi aktywami. Przywódcy strategiczni muszą dokonać mądrego wyboru idei, które połączą lukę między dniem dzisiejszym i jutrem oraz umiejętnie określą jak najlepiej zasilać ważne idee i ludzi.

7-105. Przywódcy strategiczni podejmują trudne decyzje o tym, kiedy rozwój instytucjonalny jest wystarczający. Kalkulują ile czasu zabierze przygotowanie warunków wymaganych dla wspaniałych przywódców i idei w przyszłości. Przywódcy strategiczni balansują dzisiejsze wymagania operacyjne z jutrzejszymi potrzebami przywództwa dla opracowania programów pozwalających przygotować przywódców armii o wymaganych umiejętnościach i wiedzy.

7-106. Takie programy jak szkolenie wspólnie z przemysłem, wyższym szkolnictwem cywilnym i edukacją w obszarze spraw zagranicznych, uzupełniają szkolenie i edukację dostępne w szkołach wojskowych i mają wkład w kształtowaniu ludzi, którzy będą modelować przyszłość armii. Przywódcy strategiczni rozwijając instytucje używają środków armii, kiedy są one dostępne i środków innych służb lub sektora publicznego, jeżeli środki armii nie są dostępne.

7-107. Po wojnie w Wietnamie zainwestowano tak znacznie w rozwój oficerów, że ustanowiono nowe kursy w celu tchnięcia nowego życia w profesjonalną edukację dla sił zbrojnych. Powołanie do życia Dowództwa Szkolenia i Doktryn przywróciło do życia doktrynę armii jako główny intelektualny filar całych sił. Akt Goldwater'a-Nichols'a z 1986 roku skupił podobną uwagę na profesjonalnej edukacji połączonej oraz doktrynie połączonych operacji.

7-108. Podobnie zainwestowano w rozwój korpusu podoficerów. Armia ma najlepszych podoficerów w świecie, częściowo także dlatego, że otrzymali najlepsze w świecie przygotowanie. Strategiczna decyzja o rozwinięciu silnego systemu kształcenia podoficerów dała sygnał o zaangażowaniu armii w rozwój wszystkich osób – nie tylko umiejętności technicznych – jej liderów pierwszej linii.

7-109. Cywilny System Rozwoju Edukacji i Szkolenia jest programem armii dla rozwoju przywódców cywilnych. Podobnie jak system dla korpusu podoficerów, jest on kontynuowany w ciągu całej kariery. Pierwszy kurs dla nowych pracowników przyciąga ich do armii poprzez wyjaśnienie wartości, kultury, zwyczajów i polityki. Kurs Przywództwa i Rozwoju pomaga przygotować przywódców w zakresie komunikowania, doradztwa tworzenia zespołów i rozwiązywania problemów. Dla kierowników organizacyjnych istnieje wysokiej rangi kurs przywództwa organizacyjnego, który skupia się na takich tematach jak planowanie strategiczne, zmiany zarządzania, klimat i kultura organizacji. Pracownicy cywilni Departamentu Wojsk Lądowych mają wiele różnorodnych opcji z zakresu edukacji przywództwa, które zajmują się przywództwem w kontekście cywilnym i wojskowym. Programy te podkreślają, że rozwój przywództwa pracowników cywilnych postępuje równolegle z żołnierzami.

BUDOWANIE

Im wyższy szczebel dowodzenia tym większe zapotrzebowanie na wsparcie zuchwałości przez refleksyjny umysł tak, żeby śmiałość nie degenerowała się w bezcelowy wybuch i ślepą pasję.

Carl von Clausewitz

Budowanie wśród zmian

7-110. Armia nie ma wyboru, musi stanąć twarzą w twarz ze zmianami. Jest to niemal stan ciągłych zmian z nowymi ludźmi, nowymi zadaniami, nowymi technologiami, nowym wyposażeniem i nowymi in-

formacjami. W tym samym czasie armia, inspirowana przez przywódców strategicznych, musi wprowadzać innowacje i kreować zmiany. Zwyczaje, procedury, hierarchiczna struktura i znana wielkość armii, czyni zmiany szczególnie zniechęcającymi i stresującymi. Tym niemniej armia musi być wystarczająco elastyczna, by wprowadzać i odpowiadać za zmiany, zachowując tradycję łączącą armię z narodem, jej dziedzictwem i jej wartościami.

7-111. Przywódcy strategiczni zajmują się zmianami będąc proaktywni, a nie reaktywni. Przewidują zmiany nawet, gdy ochraniają swoje organizacje przed mało ważnymi i kłopotliwymi oddziaływaniami. Stosują technologie „napędzające zmiany" tj. edukację, doktrynę, sprzęt i organizacje do kontrolowania kierunku i tempa zmian. Wiele agencji i korporacji ma grupy „przyszłości" odpowiedzialne za myślenie o jutrze. Przywódcy strategiczni i ich zespoły doradcze są „ludźmi przyszłości" dla armii.

Kierowanie zmianami

7-112. Przywódcy strategiczni kierują zmianami poprzez:

- zidentyfikowanie możliwości wojsk, niezbędnych do osiągnięcia Narodowej Strategii Militarnej;
- wyznaczenie zadań strategicznych i operacyjnych włącznie z określeniem priorytetów przydziału środków;
- opracowanie planów użycia sił militarnych w całym spektrum operacji;
- tworzenie, zasilanie i podtrzymywanie systemów organizacyjnych obejmujących:
  - programy modernizacji sił;
  - wymagany personel i wyposażenie;
  - główne systemy dowodzenia, kontroli, łączności, informatyki i rozpoznania (C4I);
- rozwijanie i doskonalenie doktryny i metod szkolenia;
- planowanie skutków zmian drugiej i trzeciej kolejności;
- utrzymanie efektywnego programu rozwoju przywódcy i innych inicjatyw rozwoju ludzi.

Zmiany po wojnie w Wietnamie

Historia armii po zakończeniu wojny w Wietnamie dostarcza przykładu, w jaki sposób zaangażowanie przywódców strategicznych może kształtować otoczenie i zaprzęgnąć zmiany do poprawienia instytucji kontynuując jednocześnie działanie.

We wczesnych latach 70-tych, armia zaczęła polegać tylko na ochotnikach. Wraz z armią ochotników położono ogromny nacisk na inicjatywy doktrynalne, personalne i szkoleniowe, co zajęło lata zanim przyniosło efekty. Armia parała się z nadużywaniem narkotyków, napięciami na tle rasowym, długoterminowymi planami i działaniami agresywnych liderów. Przywódcy strategiczni opracowali doktrynę i wykreowali otoczenie, co poprawiło szkolenie na wszystkich szczeblach. Program Centr Szkolenia Bojowego dostarczył ujednoliconej, solidnej podstawy doktrynie działań wojennych, na której budowano i szkolono armię gotową do działań. Równolegle wprowadzano nowe wyposażenie, broń, pojazdy i umundurowanie. W rezultacie otrzymano armię Pustynnej Burzy, która różniła się bardzo od sił sprzed 15 lat.

Żadne z tych zmian nie nastąpiły przypadkowo bądź na drodze ewolucji. Zmiany zależały od twardej pracy bezpośrednich i organizacyjnych przywódców, którzy systematycznie się rozwijali w środowisku zbudowanym i kierowanym przez przywódców strategicznych.

7-113. Przywódcy strategiczni muszą przeprowadzić swoje organizacje przez osiem etapów, jeżeli ich inicjatywy dotyczące zmian mają przynieść trwały postęp. Przeskakiwanie stopnia lub zrobienie ruchu przedwcześnie zakłóca proces i zagraża sukcesowi. Przywódcy strategiczni (1) demonstrują potrzebę pośpiechu pokazując nie tylko korzyści ale i konieczność zmian. Tworzą (2) koalicje pracujące nad tymi

250

wszystkimi sposobami od koncepcji do wprowadzenia w życie. Z tymi grupami rozwijają (3) wizję przyszłości i strategię jej osiągnięcia. Ponieważ zmiany są najbardziej efektywne, kiedy członkowie organizacji są ich zwolennikami, przywódcy strategiczni (4) komunikują tę wizję instytucji lub organizacji. Następnie (5) upoważniają podwładnych na wszystkich szczeblach do szeroko zakrojonego, równoległego wysiłku. Planują oni (6) krótkoterminowe sukcesy dla oceny programów i utrzymania wiarygodności wizji oraz (7) wzmacniają te, które zwyciężyły i powodują dalsze zmiany. W końcu, przywódca (8) ochrania te zmiany w sposób kulturalny. Efektem jest instytucja, która jest ciągle przygotowana, a nawet kształtuje przyszłe środowisko. Przywódcy strategiczni dążą do utrzymania armii jako takiego rodzaju instytucję.

UCZENIE SIĘ

Od dobrego żołnierza, dowodzącego plutonem lub armią, oczekuje się patrzenia zarówno do tyłu jak i do przodu, ale myśleć musi on tylko do przodu.

Generał Douglas MacArthur

7-114. Naród oczekuje od profesjonalistów wojskowych, jako osób indywidualnych jak i od armii jako instytucji, uczenia się na doświadczeniach innych i stosowania zdobytej wiedzy do zrozumienia teraźniejszości i przygotowania się do przyszłych zadań. Takie uczenie się wymaga zaangażowania zarówno pojedynczych osób jak i instytucji. Każdy profesjonalista wojskowy musi być zaangażowany w samorozwój, którego częścią jest studiowanie historii wojskowości i innych dyscyplin mających związek z operacjami wojskowymi. Armia jako instytucja musi być zaangażowana do badań technicznych, monitorowania pojawiających się zagrożeń oraz przygotowania przywódców dla następnych pokoleń. Przywódcy strategiczni, poprzez swój przykład, decyzje i przydzielanie środków, podtrzymują kulturę i politykę zachęcając do uczenia się zarówno osoby indywidualne jak i armię jako instytucję.

7-115. Przywódcy strategiczni promują uczenie się poprzez stworzenie systemu do studiowania wojsk i przyszłości. Muszą zasilać środkami strukturę, która ciągle odzwierciedla jak armia walczy i ile może kosztować zwycięstwo. Wszystkie te środki stale oceniają kulturę i rozważnie zachęcają do kreatywności i uczenia się.

7-116. Wyobrażenie armii jako „uczącej się organizacji" jest przedstawione przez koncepcję „omówienie po działaniu", który był rozwinięty jako część projektu „RZECZYWISTE SZKOLENIE" będącego pierwszą częścią symulacji działań. Od tego czasu stał się częścią zmian kultury, w której realistyczne „omówienia na gorąco" następujące po zakończeniu ciężkich ćwiczeń w Centrum Szkolenia Bojowego są prowadzone we wszystkich ćwiczeniach. Jeszcze 20 lat temu przedsięwzięcia podobne do dzisiejszego „omówienia po działaniu" były prawie nieznane lub niezwykle rzadkie.

7-117. Skuteczne i efektywne operacje wymagają uszeregowania różnych inicjatyw, żeby uniknąć rozproszenia wysiłku różnych grup. Przywódcy strategiczni skupiają wysiłek badań i rozwojowy na osiągnięcie sukcesu połączonych sił. Szukają odpowiedzi na pytania: Czy te nowe systemy z różnych źródeł będą pracować razem? Co się stanie w czasie wystąpienia awarii systemów cyfrowych – jaka pozostanie nam zdolność bojowa? Przywódcy strategiczni koordynują ramy czasowe i budżety co powoduje, iż kompatybilne systemy wchodzą do wojsk wspólnie. Mają oni także na uwadze fakt, że wojsko ma optymalne możliwości w czasie. Dlatego przygotowują plany, które raczej integrują nowy sprzęt i koncepcje z wojskami w trakcie ich rozwoju, niż oczekują aż wszystkie elementy systemu będą gotowe przed wprowadzeniem do użycia. W końcu uczenie się, czym te siły powinny być oznacza doskonalenie struktury, szkolenia i przywódców, którzy będą wspierać te przyszłościowe systemy oraz studiować

różnorodność zagrożeń, z jakimi mogą się spotkać.

7-118. Manewry w Luizjanie w 1941 roku, pokazały armii, jak mogłyby wyglądać zmechanizowane działania wojenne i co było potrzebne, żeby się przygotować do nich. Studiowanie tego samego 50 lat później pomogło stworzyć koncepcję sił XXI wieku. Przywódcy strategiczni zlecili opracowanie tych projektów, ponieważ armia poświęca się uczeniu o operacjach w nowym środowisku przeciwko różnorodnym zagrożeniom. Projekty te były strategicznymi kopiami do prób prowadzonych przez bezpośrednich i organizacyjnych przywódców w celu przygotowania się do nadchodzących zadań.

SEKCJA III

HISTORYCZNA PERSPEKTYWA PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO – GENERAŁ MARSHALL W CZASIE II WOJNY ŚWIATOWEJ

7-119. Gen. George C. Marshall był jednym z największych strategicznych przywódców II wojny światowej tego wieku i naszej narodowej historii. Przez wiele lat jego przykład demonstruje umiejętności i działania, które ten rozdział identyfikuje jako wzorzec przywództwa strategicznego.

7-120. Wybrany z grupy ponad 34 starszych od niego oficerów gen. Marshall został Szefem Sztabu Wojsk Lądowych w 1939 roku, w czasie wielkiej niepewności o przyszłość wolnego świata. Tym co spodobało się Prezydentowi Roosevelt'owi w gen. Marshallu była jego siła charakteru i uczciwość. Szczerość i bezstronność wykazana w ich wcześniejszych kontaktach przez gen. Marshalla były znane prezydentowi, który uznał, że te wartości będą potrzebne jemu i narodowi w nadchodzących trudnych czasach.

7-121. Nowy Szef Sztabu wiedział, że musi obudzić armię z jej międzywojennej drzemki i zwiększyć jej stan ponad aktualne 174.000 żołnierzy – wielkość dająca jej 17 miejsce na arenie międzynarodowej, za Bułgarią i Portugalią. Do 1941 roku zaczął zmieniać armię zgodnie ze swoją wizją, według której potrzebował: siły zmieniające świat w liczbie 8.200.000 żołnierzy i pilotów. Jego wizja była zadziwiająco dokładna: do końca wojny, 89 dywizji i ponad 8.200.000 żołnierzy w mundurach wojsk lądowych stworzyło historię.

7-122. Gen. Marshall sięgnął głęboko w ramach armii po przywódców zdolnych wykonać przeskok koncepcyjny niezbędny do walki w zbliżającej się wojnie. Żądał przywódców gotowych do wykonania ogromnych zadań i nie akceptował żadnych usprawiedliwień. Gdy spotkał pułkowników, podpułkowników, a nawet majorów, którzy byli gotowi do podjęcia największych wyzwań ich życia, promował ich wyżej od tych starszych, lecz mniej zdolnych i wielu z nich zostało generałami. Wiedział z własnego doświadczenia, że taki gwałtowny skok może być użyteczny. Jako porucznik, dowodził bowiem grupą 5.000 żołnierzy w czasie ćwiczeń na Filipinach. Generałom, którzy nie mogli dostosować się do zachodzących zmian także zmienił karierę – wysłał ich na emeryturę. Jego lojalność do instytucji i do narodu była przed jakimikolwiek układami personalnymi.

7-123. Samo zebranie wymaganej liczby żołnierzy to nie wszystko. Tak sformowana masowa armia wymagała nowych

struktur do zarządzania siłami i środkami państwa zmobilizowanego do wojennego wysiłku. Zdając sobie z tego sprawę gen. Marshall przeorganizował armię na Wojska Lądowe, Siły Powietrzne Wojsk Lądowych oraz Służby Wojsk Lądowych. Jego przewidywanie pozwoliło zorganizować i dostosować armię do zmieniającej się natury działań wojennych.

7-124. Przygotowanie do walki wymaga czegoś więcej niż tylko uzupełnienie ludźmi. Gen. Marshall rozumiał, że I wojna światowa dostarczyła pogmatwanych lekcji o przyszłości działań wojennych. Jego doświadczenie zdobyte w czasie tej wojny i późniejsze przemyślenia wykreowały wizję przyszłości. Wierzył, że manewr zmotoryzowanych formacji poprzedzonych przez czołgi i wspieranych logistycznie przez samochody (zamiast wozów ciągnionych przez konie) mógłby zastąpić, podobne do oblężenia, bitwy I wojny światowej. Gdy Francuzi zaufali linii Maginot'a, gen. Marshall kładł nacisk na nowe technologie, które zwiększały szybkość i złożoność nadchodzącego konfliktu.

7-125. Gen. Marshall wypromował, zgodne ze zdrowym rozsądkiem, szkolenie przygotowujące żołnierzy do przemieszczenia za ocean gotowych do walki i zwycięstwa. Mając nowe jednostki spędzające wystarczający czas na szkoleniu strzeleckim, wychowaniu fizycznym, musztrze i rzemiośle wojskowym gen. Marshall zapewnił, że żołnierze i przywódcy mieli wymagane kompetencje i pewność siebie do spotkania z doświadczonym przeciwnikiem.

7-126. Przed i w czasie wojny, gen. Marshall wykazał talent w komunikowaniu się z amerykańskim społeczeństwem. Pracował ściśle z prasą, często zwierzając się starszym dziennikarzom, którzy dzięki temu mogli wiedzieć o działalności armii i postępach wojny. Oni z kolei odpowiadali na jego zaufanie nie drukując niszczących lub pochopnych historii. Jego swobodny styl bycia i posługiwanie się faktami przywracało zaufanie do prasy, a przez nią i narodowi, że młodzi amerykanie zostali powierzeni właściwej osobie.

7-127. W takim samym stopniu był skuteczny z Kongresem. Gen. Marshall rozumiał, że otrzymanie tego, co chce oznaczało prosić, a nie żądać. Jego pokorne i pełne respektu podejście do członków kongresu pozwoliło zdobyć dla jego żołnierzy to, czego potrzebowali. Aroganckie żądania nigdy nie przyniosłyby sukcesu. Ponieważ nigdy nie prosił o nic dla siebie (pięciogwiazdkowy stopień przyznano mu mimo jego sprzeciwów), jego wiarygodność osiągnęła szczyty.

7-128. Jednakże gen. Marshall wiedział jak zmienić swoje postępowanie w zależności od audytorium, otoczenia i sytuacji. Nigdy nie dał się zastraszyć przez przywódców takich jak Premier Winston Churchil, Sekretarz Wojny Henry Stimson, a nawet prezydent. Chociaż zawsze był uprzejmy, jego prawość nakazywała mu stanąć w obronie swojego głębokiego przekonania – i on to robił, bez wyjątków.

7-129. Rolą USA w Europie było otwarcie drugiego frontu w celu osłabienia nacisku na Związek Radziecki i zapewnienie zwycięstwa Aliantów nad Niemcami. Gen. Marshall spędził lata przygotowując armię do operacji Overlord – inwazji w dniu „D", która miała okazać się głównym wysiłkiem Zachodnich Aliantów i tą jedną oczekiwaną, która prowadziła do zwycięstwa nad nazistowskimi Niemcami. Wielu oczekiwało, że gen. Marshall będzie dowodził. Prezydent Roosevelt mógł czuć się zobligowany do wynagrodzenia generała za pełną poświęcenia służbę, ale gen. Marshall nigdy nie poruszył tej kwestii. Ostatecznie prezydent powiedział gen. Marshall'owi, że jest bardziej istotne zajmowanie się globalnym zasilaniem środkami niż dowodzenie na teatrze wojny. Dowódcą został gen. Eisenhower podczas gdy gen. Marshall pełnił dalej obowiązki szefa sztabu.

7-130. Gen. Marshall nie żądał dowództwa, które mogło go zrównać razem z nie-

śmiertelnymi dowódcami jak Washington, Grant i Lee. Jego decyzja odzwierciedla wartość poświęcenia się bez reszty służbie, która trzymała go pracującego przez dekady bez rozpoznania, że przyszła pora na któregoś z jego współpracowników. Gen. Marshall, jako Szef Sztabu Wojsk Lądowych, służył z niezrównaną wizją, projektując największe zwycięstwo w historii naszego narodu i ustanowił nadzwyczajny przykład dla tych, którzy przychodzą po nim.

PODSUMOWANIE

7-131. Tak jak gen. Marshall przygotowywał się do nadchodzącej wojny, dzisiejsi przywódcy strategiczni przygotowują armię do następnego konfliktu. Mogą oni jednak nie mieć lat na przygotowanie następnego dnia „D", może on nastąpić za kilka godzin. Przywódcy strategiczni działają między skrajnościami równoważąc ciągle świadomość aktualnej sytuacji krajowej i globalnej ze zdecydowanym skupieniem się na długoterminowych zadaniach i celach armii.

7-132. Jako, że natura przyszłych operacji wojskowych jest niejasna, to wizja strategicznych przywódców jest niezwykle ważna. Identyfikacja tego, co jest ważne w ramach zadania: żołnierze, uzbrojenie, logistyka i technologie stanowi podstawę decyzji, które określają strukturę i możliwości armii jutra.

7-133. W ramach instytucji, przywódcy strategiczni budują poparcie dla określonego przez nich stanu końca. Takie środki budują sztab, który może rozpatrzyć wytyczne i zmienić je w inicjatywy gwarantujące postęp armii. Dla osiągnięcia wymaganego poparcia, przywódcy strategiczni dążą do osiągnięcia konsensusu poza armią współpracując z Kongresem i innymi służbami nad budżetem, strukturą wojsk i zagadnieniami strategicznymi oraz z innymi państwami w sprawach dotyczących wspólnych interesów. Sposób w jaki przywódcy strategiczni komunikują te kierunki działania dla żołnierzy, pracowników cywilnych wojska i społeczeństwa determinuje zrozumienie i poparcie dla nowych idei.

7-134. Podobnie jak gen. Marshall tak i dzisiejsi przywódcy strategiczni decydują jak przekształcić siły aktualne w siły jutra. Ci przywódcy otrzymują niewiele wytycznych. Wiedzą, że pracują dla kolejnego pokolenia przywódców wojskowych, budują organizacje przyszłości i zasilanie systemów, które pomogą osiągnąć następny sukces. Sposób w jaki przywódcy strategiczni komunikują się z żołnierzami, pracownikami cywilnymi wojska i społeczeństwem determinuje zrozumienie i poparcie dla nowych idei. Dla komunikowania się z tak różnorodnymi odbiorcami, przywódcy strategiczni współpracują z mediami, w razie potrzeby korygują informacje i ciągle wzmacniają obraz armii.

7-135. Kierując osobiście zmianami oraz wprowadzając założenia armii zgodne z ich koncepcjami, przywódcy strategiczni przekształcają programy polityczne i koncepcyjne w praktyczne i konkretne inicjatywy. Ten proces w coraz większym stopniu rozwija technologie i kształtuje kulturę. Znając samych siebie, strategicznych graczy, wymagania operacyjne, sytuację geopolityczną i amerykańską publikę, przywódcy strategiczni ustalają położenie wojska i narodu do osiągnięcia sukcesu. Ponieważ może nie być tyle czasu jak przed II wojną światową, czy na przygotowanie się tak, jak do operacji Pustynna Burza, przywódcy strategiczni widzą sukces armii w gotowości do wygrania różnorodnych współczesnych konfliktów oraz zachowanie gotowości w nadchodzących niepewnych latach.

7-136. Przywódcy strategiczni przygotowują armie do przyszłych zadań poprzez swoje przywództwo co oznacza **oddziaływanie** na ludzi – członków armii, członków innych agencji rządowych i ludzi kraju, któremu armia służy – poprzez określanie celów, kierowanie i motywowanie. Oznacza to **działanie** w celu wykonania zadań dnia dzisiejszego, zewnętrznych i wewnętrznych oraz **udoskonalanie** instytucji – zapewnienie, że ludzie są wyszkoleni, a ich sprzęt i organizacja są gotowe do wykonania zadań jutra o każdej porze i w każdym miejscu.

LITERATURA UZUPEŁNIAJĄCA

1. Ackoff R.L., Emery F.E.: On Purpeseful System. Chicago - New York 1972.
2. Adler A., Sens życia, Warszawa 1986 .
3. Aebli H.; Dydaktyka psychologiczna, Warszawa 1959.
4. Anastasio M.A., Leader Development. Direction for the Future, w:

„Military Reviev" May 1991.

5. Aponowicz A.: Dowodzenie. Warszawa 1961.
6. Argyris C.: Personality and Organization. A.Conflict between System and Individuality, New York 1957.
7. Armstrong M.: Jak być lepszym menedżerem, Warszawa 1997 r.
8. Bańka J. : Problemy współczesnej filozofii człowieka, Katowice 1978.
9. Bennis W.: Nanus B.: Leaders. New York 1985.
10. Blake R.R., Mouton J.S.: The Managerial Grid III. Houston 1985.
11. Bocheński J.M.: De virtute militari - zarys etyki wojskowej, Kraków 1993.
12. Bocheński J.M.: Logika i filozofia, Warszawa 1993.
13. Bocheński J.M.: Podręcznik mądrości tego świata, Kraków 1992.
14. Bross J.: Jak podejmować decyzje, Warszawa 1965.
15. Brown J.A.C.: „Społeczna psychologia przemysłu", Warszawa 1962.
16. Bruner J.: Poza dostarczone informacje, Studia z psychologii poznawania, Warszawa 1978.
17. Brzeziński J.: „Metodologiczne i psychologiczne wyznaczniki procesu badawczego w psychologii", Poznań 1978.
18. Carnege D.: I ty możesz być liderem, Warszawa 1995 .
19. Cendrowski J. i inni: Psychologia wojskowa (wybrane zagadnienia), Warszawa 1878.
20. Cendrowski J., Swebocki S.: Psychologia walki i dowodzenia, Warszawa 1973.
21. Cendrowski J.: „Psychologiczne problemy dowodzenia wojskami", Warszawa 1973.

22. Christie R., Geis F.: Studies and Machiavellianizm, New York and London 1970.

23. Coleman J.S.: Community Conflict, New York 1957.

24. Copeland N.: Psychologia a żołnierz, Warszawa 1967.

25. Covey S.R.: Siedem nawyków skutecznego działania, Warszawa 1996 .

26. Covey S.R.: Zasady działania skutecznego przywódcy, Warszawa 1997.

27. Depree M.: Leadership Is an Art,New York 1987.

28. Descartes R.:Namiętności duszy, Warszawa 1986.

29. Dębski J.F.: Budowa zespołu i przywództwo wojskowe w armii i siłach powietrznych Holandii, w: Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO, Warszawa 1997.

30. Dixon N.: On the Psychology of Military Incompetence, Londyn 1979 .

31. Dobrołowicz W.: Psychika i bariery, Warszawa 1993.

32. Donohue K.S., Wong L.:Transformational Leadership, w: „Military Review" August 1994.

33. Drat-Ruszczak K.: Osobowościowe wyznaczniki efektywności w dziedzinie twórczości naukowej. (w:) Obuchowski K. i Paluchowski W.J.: Efektywność a osobowość, Wrocław 1982.

34. Drucker P.: Manugement, Tasks, Responsibilies and Practices. New York 1974.

35. Drużynin W., Kontorow D.: Idea, algorytm, decyzja, Warszawa 1975.

36. Eliasz A.: Temperament a osobowość", Wrocław 1974.

37. Fiedler F.E., Chemers M.M.: Leadership and Effective Management, Glenview III, 1974.

38. Gal R., Mangelsdorff A.D.: Handbook of Military Psychology, New York 1991.

39. Galas B., Lewowicki T.: Osobowość a aspiracje, Warszawa 1991.

40. Gerstman S.: Podstawy psychologii konkretnej. Warszawa 1987.

41. Gerstman S.: Wprowadzenie do psychologii osobowości, Wrocław-Warszawa-Kraków 1968.

42. Gerstmann S.: Osobowość, Warszawa 1970.

43. Gołąb Z., Kołcz S.: Współczesne dowodzenie wojskami, Warszawa 1974.

44. Gordon T.: Wychowanie bez porażek, szefów, liderów, przywódców, Warszawa 1996 .

45. Góralski A.: Być nowatorem. Poradnik twórczego myślenia, Warszawa 1990.

46. Guilford J.P.: Natura inteligencji człowieka, Warszawa 1978.

47. Hamlin S.: Jak mówić żeby nas słuchali, Warszawa 1994.

48. Hannaway C., Hunt G.: Umiejętności menedżerskie. Warszawa 1994.

49. Hilgard E.R.: Wprowadzenie do psychologii. Warszawa 1974.

50. Holly R.: Koncepcja przywództwa nieformalnego w małych grupach społecznych w: „Studia Socjologiczne" 1980r

51. Hornowski B.: Psychologia różnic indywidualnych, Warszawa 1985.

52. Jarymowicz J., Smoleńska Z. (red.): Poznawcze regulatory funkcjonowania społecznego, Wrocław 1983.

53. Jarymowicz M.: Makiawelizm - osobowość ludzi nastawionych na manipulowanie innymi, (w:) Reykowski J. (red.): Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi , Warszawa 1980.

54. Kanarski L. Świniarski J.: Przemiany myślenia w wojsku, Warszawa 1997.

55. Kanarski L., Borkowski J.: Być dowódcą, Warszawa 1995.

56. Kanarski L.: Dowódca w sytuacjach społecznych, Warszawa 1997 .

57. Kanarski L.: Przywództwo w wojsku w: „Przegląd Wojsk Lądowych" nr 6, 1995 .

58. Kanarski L.: Umiejętności przywódcze oficerów i możliwości ich doskonalenia, w: Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO, Warszawa 1997.

59. Karawajczyk W.: Problematyka przywództwa w kształceniu oficerów niektórych krojów zachodnich, w: Problematyka moralna w kształceniu oficerów armii państwa demokratycznego, Poznań 1997.

60. Katz D., Kahn R.L.: Społeczna psychologia organizacji, Warszawa 1976.

61. Kieżun W., Kwiatkowski S. i inni: Style zarządzania. Teoria i praktyka, Warszawa 1977.

62. Kompeyer M.R.: Praktyczne metody osiągania sukcesów. Warszawa 1991.

63. Kossecki J.: Tajniki sterowania ludźmi, Warszawa 1984.

64. Kosyrz Z.: O osobowości oficera – wychowawcy, Warszawa 1978.

65. Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie, Łódź 1955.

66. Kotlicki S.: Dowodzenie wojskami. Określenia i definicje, Koszalin 1992.

67. Kotter J.P., Schlesinger L.A.: Choosing Strategies for Change. „Harvard Business Review" 1979, nr 2.

68. Kowalewski S.: Przełożony - podwładny w świetle teorii organizacji, Warszawa 1969.

69. Kozielecki J.: „Psychologiczna teoria samowiedzy", Warszawa 1986.

70. Kozielecki J.: Efektywność procesu nauczania a motywacja, „Ruch Pedagogiczny". 1962,

71. Kozielecki J.: Koncepcja transgresyjna człowieka, Warszawa 1987.

72. Kozielecki J.: O człowieku wielowymiarowym. Eseje psychologiczne, Warszawa 1988.

73. Kozielecki J.: Psychologia procesów przeddecyzyjnych, Warszawa 1969.

74. Kozielecki J.: Psychologiczna teoria decyzji, Warszawa 1987.

75. Kozielecki J.: Zagadnienia psychologii myślenia, Warszawa 1968.

76. Kuleszyński L.: Dowodzenie wojskami a cybernetyka, Warszawa 1967.

77. Lewi W.: Jak być sobą., Warszawa 1981.

78. Łagodowski J.: Przywództwo wojskowe - istota, kształcenie, w: Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO, Warszawa 1997.

79. Łukaszewicz R.: Wyznaczniki kształtowania sukcesów zawodowych, Warszawa - Kraków - Gdańsk 1979.

80. Łukaszewski W.: „Szanse rozwoju osobowości", Warszawa 1984.

81. Łukaszewski W.: Osobowość : struktura i funkcje regulacyjne, Warszawa 1974.

82. Machiawelli N.: Książę, Wrocław 1969.

83. Machiawelli N.: Wybór pism, Rozprawy, Warszawa 1971.

84. Magoń W.: Problematyka osobowości oficera dowódcy. „Przegląd Morski" 1971, nr 5.

85. Majewska - Opełka I.: Akademia sukcesu, Warszawa 1994 .

86. Maxwell J.C.: Być liderem, Czyli jak przewodzić innym, Warszawa 1994.

87. Maxwell J.C.: Be a People Person, Wheaton 1989.

88. Mazur M.: Cybernetyka i charakter, Warszawa 1976.

89. Mądrzycki T.: Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw, Warszawa 1970.

90. McGinnis A.L.: Sztuka motywacji, Warszawa 1992.

91. Melwin L., Kohn., Cami Schoder: Praca a osobowość, Studium współzależności, Warszawa 1986.

92. Michalik M. (red.): Armia a osobowość, Warszawa 1980.

93. Michalik M.: Wartości osobowe dowódcy, Warszawa 1973.

94. Milit., Military Leadership, headqaters, Department of The Army, Washington D.C. 1990 .

95. Miller J.R.: The Building of Character, New Jersey 1975.

96. Montana Czarnawwska M.: Współczesny sofista czyli nowe chwyty erystyczne, Warszawa 1995.

97. Munch P.G., General George C. Marshall and the Army staff, w: „Military Review" August 1994 .

98. Newman B.: Dziesięć cnót dobrego przywódcy, Warszawa 1995 .

99. Obuchowski K.: Adaptacja twórcza, Warszawa 1985.

100. Obuchowski K.: Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych, Warszawa 1982.

101. Obuchowski K.: Osobowość a społeczna efektywność działania, (w:) Studia osobowości (red. Obuchowski K.), Warszawa 1975.

102. Osińska W.: Człowiek na marginesie świata, Warszawa 1985.

103. Osińska W.: Wartości o świecie techniki, Warszawa 1987.

104. Ossowska M.: Motywy postępowania, Warszawa 1958.

105. Paleski Z.: Osobowość dowódcy - model postulowany „Wojsko Ludowe" 1971, nr 9.

106. Paleski Z.: Psychologia wybranych specjalności wojskowych. Warszawa 1974.

107. Palewski Z.: Rola osobowości dowódcy w procesie dowodzenia. „Myśl Wojskowa", 1971, nr 10.

108. Palewski Z.: Wprowadzenie do psychologii osobowości, Warszawa 1974.

109. Paluchowski W.J. (red.): Z zagadnień diagnostyki osobowości, Wrocław 1983.

110. Paluchowski W.J.: Osobowość a działanie, Wrocław 1981.

111. Pedagogiske principper for forsvaret, Kobenhagen 1984.

112. Penc J.:Motywowanie w zarządzaniu, Kraków 1996.

113. Pęksa R.: Przywództwo wojskowe w Korpusie Marines USA - Wnioski do działalności dowódczej i oświatowo-wychowawczej w wojsku polskim, w: Edukacja obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO, Warszawa 1997.

114. Pieter J.: Strach i odwaga, Warszawa 1971.

115. Pieter J.: Wstęp do nauki o osobowości, Katowice 1969.

116. Pietrasiński Z.: Myślenie twórcze, Warszawa 1969.

117. Pietrasiński Z.: Praktyczna psychologia pracy, Warszawa 1965.

118. Pietrasiński Z.: Sprawne kierownictwo, Warszawa 1962.

119. Pietrasiński Z.: Twórcze kierownictwo, Warszawa 1975.

120. Półturzycki J.: O technice uczenia się dorosłych, Warszawa 1966.

121. Ranschburg J.: Lęk, gniew, agresja, Warszawa 1980.

122. Rejmer D.J. Reengineering Forces Command For the 21 Cantry, w: „Army" May 1995 r.

123. Reykowski J. (red.): Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi, Warszawa 1980.

124. Reykowski J. (red.): Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej, Warszawa 1964.

125. Reykowski J.: Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego, Warszawa 1966.

126. Reykowski J.: Osobowość jako centralny system regulacji i integracji czynności. (W:) Psychologia, Warszawa 1975.

127. Reykowski J.: Procesy emocjonalne. Motywacja. Osobowość. Warszawa 1992.

128. Rudniański J.: Homo cogitans. O myśleniu twórczym i kryteriach wartości, Warszawa 1975.

129. Rudnieński J.: Kompromis i walka, Warszawa 1989.

130. Schwarzkopf N.: Nie trzeba być bohaterem, Warszawa 1993.

131. Sidor M.: System oceny osobowości dowódcy, Warszawa 1975.

132. Siek S.: Formowanie osobowości, Warszawa 1986.

133. Siek S.: Struktura osobowości, Warszawa 1986.

134. Sienkiewicz P.: Stan obecny i perspektywy rozwoju współczesnej teorii dowodzenia, „Myśl Wojskowa" 1982, nr 12.

135. Soszyński P., Nieć P.: Formy i metody wychowania w szkołach wojskowych USA, „Wojsko i Wychowanie" nr 9 1997.

136. Steward D.M.: Praktyka kierowania, Warszawa !994.

137. Stogdill R.M.: Handbook of Leadership, New York 1974.

138. Strelau J.: Temperament i typ układu nerwowego, Warszawa 1969.

139. Strelau J.: Temperament, osobowość, działanie, Warszawa 1985.

140. Super D.E.: Psychologia zainteresowań, Warszawa 1972.

141. Szewczuk W.: Psychologia, Warszawa 1990.

142. Szulc B., Kanarski L.: Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych, Warszawa 1998.

143. Szulc B.: Przywództwo w dowodzeniu wojskami, Warszawa 1995.

144. Szulc B.: Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Cechy i procedury przywództwa, Warszawa 1997.

145. Toffler A.: Szok przyszłości, Warszawa 1975.

146. Toffler A.: Trzecia fala, Warszawa 1986.

147. Tomaszewski T.: Struktura czynności ludzkich, [w:] „Wybrane zagadnienia prakseologiczne", Warszawa 1962, z.4.

148. Tomaszewski T.: Wstęp do psychologii, Warszawa 1971.

149. Tomaszewski T.: Z pogranicza psychologii i pedagogiki, Warszawa 1970.

150. Witkowski S.A.: Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia, Wrocław 1995 r.

151. Wittenstein L.: O pewności, Warszawa 1993.

152. Woodward J.: Industrial Organization, London 1965.

153. Yukl G.A.: Leadership in Organizations, New York 1994 r.

154. Zakrzewski J.: System przygotowania nowoczesnego dowódcy i oficera sztabu, „Myśl Wojskowa" 1973, nr 2.

155. Zakrzewski J.: Model osobowości absolwenta ASG, „Myśl Wojskowa" 1972, nr 12.

156. Zaleski Z.: Psychologia zachowań celowych, Warszawa 1991.

157. Zawadzki B.: Wstęp do teorii osobowości, Warszawa 1970.

158. Zieleniewski J.: Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i zarządzania, Warszawa 1967.

159. Żuk A.; Uzdolnienie twórcze a osobowość, Poznań 1986.

TŁUMACZONY TEKST
ZAŁĄCZNIKÓW DO FM 22–100

Załącznik A

Rola i wzajemne stosunki

A-1. Kiedy armia mówi o żołnierzach, to odnosi się do oficerów, chorążych, podoficerów oraz szeregowych – zarówno o kobietach jak i o mężczyznach. Terminy oficer i chorąży są używane wtedy, gdy jest to konieczne do adresowania lub odnoszenia do szczególnej grupy oficerów. Wszyscy przywódcy w armii – żołnierze i pracownicy cywilni wojska – posiadają ten sam cel: wypełnić misję swojej organizacji. Tu ukazuje się rola i obowiązki liderów w armii – oficerów, chorążych, podoficerów i pracowników cywilnych. Tabela A.1 to podsumowuje.

A-2. Oficerowie są bezpośrednimi reprezentantami Prezydenta Stanów Zjednoczonych. Mianowanie na stopień oficerski jest prawnym instrumentem prezydenta, który używa go, żeby ustanowić i sprawować bezpośrednią kontrolę nad wykwalifikowanymi ludźmi, by działali jako jego prawni przedstawiciele i pomagali mu wykonywać jego obowiązki. Armia zachowuje ten bezpośredni stosunek przedstawicieli z prezydentem poprzez swoich oficerów. Mianowanie służy jako podstawa do usankcjonowania prawnej władzy oficerów. Oficerowie dowodzą, ustanawiają politykę i zarządzają zasobami armii. Są wszechstronni i przejmują większą odpowiedzialność w miarę rozwoju swojej kariery.

A-3. Chorążowie są wysoko wyspecjalizowanymi żołnierzami w jednej dziedzinie, którzy otrzymują władzę od Sekretarza Armii na swoim pierwszym stanowisku. Jednakże artykuł 10 Kodeksu Stanów Zjednoczonych upoważnia promowanie chorążych do stopnia starszego chorążego. Ci chorążowie są bezpośrednimi przedstawicielami prezydenta Stanów Zjednoczonych. Wynoszą swoją władzę z tego samego źródła co oficerowie, ale pozostają specjalistami w odróżnieniu od oficerów, którzy są wszechstronni. Chorążowie mogą dowodzić, i robią to, oddziałami, wydzielonymi jednostkami, okrętami i działaniami, a także kierują, szkolą i doradzają podwładnym. Jako liderzy i techniczni eksperci dostarczają wartościowe umiejętności, porady i ekspertyzę dowódcom i organizacjom w ich konkretnej dziedzinie.

A-4. Podoficerowie, kręgosłup armii, szkolą, kierują i troszczą się o żołnierzy. Otrzymują swoją władzę dzięki swojej przysiędze, prawu, strukturze stopni wojskowych, tradycji i regulaminom. Ta władza pozwala im kierować żołnierzami, podejmować działania wymagane do wypełnienia misji, a także wydawać dobre rozkazy i narzucać dyscyplinę. Podoficerowie reprezentują przywódców będącymi oficerami, a czasami pracownikami cywilnymi. Gwarantują, że ich podwładni, wraz z ich wyposażeniem, są przygotowani do funkcjonowania jako skuteczni członkowie jednostek i zespołów. Podczas gdy oficerowie dowodzą, ustanawiają politykę i zarządzają zasobami, to podoficerowie realizują codzienną działalność armii.

A-5. Jako członkowie wykonawczych komórek rządu federalnego, pracownicy cywilni wojska są częścią armii. Wynoszą swą władzę z różnych źródeł, takich jak dowódcy, przełożeni, regulaminy wojskowe i artykuł 5 Kodeksu Stanów Zjednoczonych. Władza pracowników cywilnych jest zgodna z zawodem: sprawują swa władzę stosownie do swojego stanowiska. Pracownicy cywilni wojska pracują na stanowiskach, które w innym przypadku musiałyby być zajmowane przez oficerów i podoficerów. Starsi pracownicy cywilni ustanawiają politykę i zarządzają zasobami Armii, ale nie mają uprawnień do dowodzenia.

A-6. Uzupełniające się wzajemne stosunki i wzajemny szacunek pomiędzy wojsko-

wymi i cywilnymi członkami armii ma długotrwałą tradycję. Od powstania armii w 1775 roku obowiązki żołnierzy i pracowników cywilnych były rozdzielone, a jednak koniecznie związane. Wprowadzone zjednoczenie, tradycje, funkcje i prawa służą ukształtowaniu poszczególnych obowiązków wojskowych i cywilnych członków armii.

Tabela A.1

Rola i obowiązki przywódców będących oficerami, chorążymi, podoficerami i pracownikami cywilnymi wojska.

OFICER
Dowodzi, ustanawia politykę i zarządza zasobami armii. Integruje kolektywne szkolenie lidera i żołnierza w celu wykonania zadania. Ma do czynienia głównie z jednostkami i działaniami jednostek. Koncentruje się na skuteczności i gotowości jednostek.
CHORĄŻY
Daje wysokiej klasy rady i rozwiązania, żeby wspierać dowodzenie. Realizuje politykę i zarządzają systemami Armii. Dowodzi jednostkami specjalnego przeznaczenia i operacyjnymi elementami zorganizowanymi do określonych zadań. Skupia się na szkoleniu indywidualnym, kolektywnym i szkoleniu przywódcy. Obsługuje, utrzymuje, administruje i zarządza wyposażeniem armii, zajmuje się wsparciem i systemami technicznymi. Koncentruje się na skuteczności i gotowości jednostek.
PODOFICER
Szkoli żołnierzy i prowadzi działalność bieżącą armii w ramach ustanowionej polityki. Skupia się na indywidualnym szkoleniu żołnierza. Ma do czynienia głównie z indywidualnym szkoleniem żołnierza i kierowaniem zespołem. Gwarantuje, że podległe zespoły, podoficerowie i żołnierze są przygotowani do funkcjonowania jako skuteczni członkowie jednostki i zespołu.
PRACOWNIK CYWILNY WOJSKA
Ustanawia i realizuje politykę, kieruje ludźmi i zarządza programami, projektami i systemami armii. Skupia się na integrowaniu kolektywu, szkolenia liderów i indywidualnym. Obsługuje, utrzymuje, administruje i zarządza wyposażeniem armii oraz wspierającymi, badawczymi i technicznymi działaniami. Koncentruje się na indywidualnej oraz organizacyjnej skuteczności i gotowości pracowników cywilnych.

WŁADZA

A-7. Władza jest prawowitą siła przywódców do kierowania podwładnymi lub podejmowania działań w ramach swoich uprawnień. Wojskowa władza rozpoczyna się od Konstytucji, która dzieli ją pomiędzy Kongres i Prezydenta. Kongres posiada uprawnienia do tworzenia prawa, które rządzi armią. Prezydent, jako naczelny dowódca, dowodzi siłami zbrojnymi, włącznie z armią.

Uprawnienia dowódcze

A-8. Dowodzenie jest władzą, którą dowódca w siłach zbrojnych sprawuje zgodnie z prawem nad podwładnymi ze względu na swój stopień lub stanowisko. Dowodzenie obejmuje uprawnienia i obowiązki dotyczące skutecznego wykorzystania zasobów do organizowania, kierowania, koordynowania, użycia i kontrolowania sił wojskowych w taki sposób, żeby wypełniły wyznaczone im zadania. Obejmuje także odpowiedzialność za zdrowie, dobrobyt, morale i dyscyplinę określonego personelu.

A-9. Uprawnienia dowódcze dane są od prezydenta i mogą być uzupełnione przez prawo i regulaminy. Są to uprawnienia, które dowódca prawnie posiada nad podwładnymi ze względu na swój stopień lub stanowisko. Tylko oficerowie i chorążowie mogą dowodzić jednostkami i urządzeniami armii. Pracownicy cywilni wojska mogą sprawować ogólny nadzór nad urządzeniami i działaniami armii. Jednakże władzę nad ich działalnością sprawują wojskowi przełożeni. Pracownicy cywilni nie dowodzą. (AR 600-20 opisuje uprawnienia dowódcze w większych szczegółach).

A-10. Przywódcy w wojsku mają przyznane uprawnienia dowódcze, kiedy obejmują stanowiska dowódcze. Dotyczą one zwykle kierowania i kontroli nad innymi żołnierzami i pracownikami cywilnymi. Liderzy na stanowiskach dowódczych posiadają właściwe uprawnienia do wydawania rozkazów, przeprowadzania misji jednostki oraz troszczenia się zarówno wojskowymi jak i cywilnymi członkami w ramach zakresu odpowiedzialności lidera.

Ogólne uprawnienia wojskowe

A-11.Ogólne uprawnienia wojskowe wynikają z przysięgi, prawa, struktury stopni wojskowych, tradycji i regulaminów. Ta szeroko oparta władza pozwala liderom podejmować stosowne, poprawne działania ilekroć członek jakiegokolwiek rodzaju wojsk oraz gdziekolwiek przystępuje do działania naruszającego porządek lub dyscyplinę. AR 600-20, paragraf 4-5 stanowi o tym szczególnie, dając oficerowi, chorążemu i podoficerowi uprawnienia do „stłumienia wszystkich kłótni, bójek, nieporządków wśród osób podlegających wojskowemu prawu" – innymi słowy, daje uprawnienia do utrzymania porządku i dyscypliny.

A-12. Wszyscy przywódcy posiadają ogólną władzę wojskową. Na przykład kierownicy stołówek, sierżanci z plutonu, liderzy drużyn, i dowódcy czołgów mogą korzystać z ogólnej władzy wojskowej, kiedy wydają rozkazy w celu kierowania i kontrolowania swoich podwładnych. Przywódcy w wojsku mogą sprawować ogólną władzę wojskową nad żołnierzami z różnych jednostek.

A-13. Dla podoficerów inne źródło ogólnej władzy wojskowej bierze się z połączenia struktury dowodzenia ze wspierającym systemem dowodzenia podoficerów. Struktura dowodzenia przesyła rozkazy i politykę przez wspierający system dowodzenia podoficerów w celu udzielenia władzy podoficerom do wykonania swojej pracy.

Delegowanie uprawnień

A-14. Tak jak Kongres i prezydent nie mogą partycypować we wszystkich aspektach działalności sił zbrojnych, tak i większość liderów nie może bezpośrednio podejmować się każdego działania. Żeby osiągnąć cele organizacji, oficerowie delegują uprawnienia podoficerom, i jeśli to stosowne, pracownikom cywilnym. Ci liderzy, z kolei, mogą dalej delegować uprawnienia.

A-15. Jeśli nie są ograniczeni przez prawo, regulamin lub przełożonego, przywódcy mogą delegować część lub wszystkie swoje uprawnienia swoim podwładnym liderom. Jednakże takie delegowanie musi zawierać się w zakresie władzy przywódcy. Liderzy nie mogą delegować uprawnień, których nie posiadają, a ich podlegli przywódcy nie mogą przyjmować uprawnień, których ich liderzy nie mają, nie mogą delegować, ani zachować. Zadanie lub obowiązek, do którego jest wyznaczony, ogranicza uprawnienia lidera.

A-16. Kiedy przywódca ma wyznaczone zadanie lub stanowisko, to towarzyszą temu uprawnienia niezbędne do jego zrealizowania. Kiedy lider deleguje zadanie lub obowiązek swojemu podwładnemu, to deleguje również wymagane uprawnienia. Jednakże przywódcy zawsze zachowują odpowiedzialność za wyniki wszelkich zadań które wyznaczyli. Muszą oni odpowiadać za każde działanie lub misję z nimi związaną.

OBOWIĄZEK I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

A-17. Nie istnieją żadne określone linie dzielące obowiązki oficerów, chorążych, podoficerów i pracowników cywilnych wojska. Oficerowie, chorążowie, podoficerowie i pracownicy cywilni kierują innymi oficerami, chorążymi, podoficerami i pracownikami cywilnymi i pomagają im wykonywać ich obowiązki. Dowódcy ustalają ogólną politykę i standardy, ale wszyscy liderzy muszą dostarczać wytycznych, zasobów, pomocy i nadzoru niezbędnego dla podwładnych do wykonania swoich obowiązków. Podobnie podwładni muszą pomagać i doradzać swoim przywódcom. Wypełnienie misji wymaga tego, by oficerowie, chorążowie, podoficerowie i pracownicy cywilni pracowali razem, dając rady, pomagając i ucząc się nawzajem. Obowiązki dzielą się na dwie kategorie: dowódcze i indywidualne.

Obowiązki dowódcze

A-18. Obowiązki dowódcze odnoszą się do kolektywnej lub organizacyjnej odpowiedzialności i obejmują to, jak dobrze jednostki wykonują swoje zadania. Na przykład dowódca kompanii jest odpowiedzialny za wszystkie zadania wyznaczone jego kompanii. Jego liderzy ponoszą z nim odpowiedzialność za ich realizację. Wojskowi i cywilni przywódcy ponoszą odpowiedzialność za to, co ich sekcja, jednostka lub organizacja robi lub nie zrobiła.

Obowiązki indywidualne

A-19. Wszyscy żołnierze i pracownicy cywilni muszą tłumaczyć się za swoje osobiste postępowanie. Oficerowie, chorążowie i pracownicy cywilni przyjmują na siebie osobisty obowiązek kiedy składają przysięgę. Pracownicy cywilni składają te samą przysięgę co oficerowie i chorążowie. Żołnierze składają przysięgę wstępując do wojska. Członkowie armii tłumacza się za swoje działania swoim kolegom-żołnierzom lub współpracownikom, wyznaczonym liderom, swoim jednostkom lub organizacjom, Armii, a także obywatelom amerykańskim.

KOMUNIKOWANIE A STRUKTURA DOWODZENIA

A-20. Komunikowanie wśród indywidualnych osób, zespołów, jednostek i organizacji jest istotne dla skutecznego i efektywnego wypełnienia misji. Zgodnie z tym co było omówione w rozdziale 4, dwustronne komunikowanie jest bardziej efektywne niż jednostronne. Wypełnienie misji zależy od informacji przechodzącej dokładnie do i od podwładnego i lidera, w górę i w dół struktury dowodzenia oraz z boku wśród sąsiednich organizacji lub działalności. W działalności garnizonowej organizacje pracujące nad tą samą misją lub projektem powinny być traktowane jako „sąsiednie".

A-21. Armia ma tylko jedną strukturę dowodzenia. Przez tę strukturę liderzy wydają rozkazy i instrukcje oraz komunikują politykę. Zdrowa struktura dowodzenia jest kanałem dwustronnego komunikowania. Jej członkowie robią coś więcej niż przekazują rozkazy. Przenoszą informacje w ramach jednostki lub organizacji z powrotem do swojego lidera. Zaopatrują się w informacje odnośnie tego, jak sprawy się rozwijają, zawiadamiają przywódcę o problemach i dostarczają prośby o wyjaśnienia oraz pomagają. Przywódcy na wszystkich szczeblach korzystają ze struktury dowodzenia – swoich podległych liderów – żeby informować swoich ludzi i przekazywać pomoc. Nieustannie ułatwiają proces pozyskiwania niezbędnych wyjaśnień rozwiązywania problemów.

A-22. Poza wykonywaniem swoich normalnych obowiązków podoficerowie szkolą żołnierzy i doradzają dowódcom odnośnie gotowości poszczególnych osób oraz szkolenia niezbędnego do zapewnienia jednostce gotowości. Przed zastosowaniem określonej polityki oficerowie i cywilni liderzy powinni konsultować się ze swoimi odpowiednimi podoficerami. Dowódcy, oficerowie i chorążowie, cywilni liderzy i podoficerowie muszą nieustannie komunikować się, żeby uniknąć zdublowanych instrukcji lub wydawania kolidujące ze sobą rozkazy. Ciągłe i otwarte linie komunikacyjne umożliwiają dowódcom i cywilnym liderom swobodnie planować, podejmować decyzje i programować przyszłe szkolenie i operacje.

SYSTEM WSPARCIA DOWODZENIA PRZEZ PODOFICERÓW

A-23. System wsparcia dowodzenia przez podoficerów funkcjonuje równolegle i wzmacnia strukturę dowodzenia. Liderzy z korpusu podoficerskiego pracują z i wspierają strukturę dowodzenia oficerów i chorążych. Aby struktura dowodzenia funkcjonowała skutecznie, system wsparcia ze strony podoficerów musi działać efektywnie. Na szczeblu batalionu i wyższym ten system wsparcia zaczyna się od sierżanta ds. dowodzenia, rozszerza się przez pierwszych sierżantów i sierżantów w plutonach, a kończy się na szefach sekcji, liderach drużyn lub liderach zespołów.

A-24. Łącznikiem pomiędzy strukturą dowodzenia a systemem wsparcia dowodzenia przez podoficerów jest starszy podoficer. Dowódcy przekazują rozkazy poprzez strukturę dowodzenia, ale starsi podoficerowie muszą znać i rozumieć rozkazy, żeby wydawać efektywne instrukcje wykonawcze przez system wsparcia dowodzenia przez podoficerów. Chociaż pierwszy sierżant i sierżant ds. dowodzenia nie są częścią formalnej struktury dowodzenia, liderzy powinni konsultować z nimi wszystkie sprawy indywidualnych żołnierzy.

A-25. Pełni sukcesu przywódcy mają dobre stosunki ze swoimi starszymi podoficerami. Pełni sukcesów dowódcy mają dobre stosunki przywódcze z pierwszymi sierżantami i sierżantami ds. dowodzenia. Po-

trzeba takich stosunków ma zastosowanie do liderów plutonów i sierżantów z plutonów, a także oficerów sztabowych i podoficerów. Starsi podoficerowie posiadają obszerne doświadczenie w wypełnianiu zadań z sukcesem i rozwiązywaniu spraw żołnierzy. Także starsi podoficerowie mogą monitorować działalność organizacji na wszystkich szczeblach, podejmować korygujące działania w celu utrzymania organizacji w ramach zamiaru dowódcy lub meldować położenie, które wymaga uwagi przywództwa oficerów. Pozytywne stosunki pomiędzy oficerami i podoficerami tworzą warunki dla sukcesu.

WSPARCIE PRACOWNIKÓW CYWILNYCH WOJSKA

A-26. Armia zatrudnia pracowników cywilnych wojska ponieważ posiadają lub rozwijają umiejętności techniczne, które są niezbędne do wypełnienie niektórych zadań. Wyspecjalizowane umiejętności pracowników cywilnych są istotne dla zwycięstwa, ale, z różnych przyczyn, są trudne do utrzymania w komponencie nieumundurowanym. Armia oczekuje od liderów cywilnych, żeby byli czymś więcej niż specjalistami: oczekuje się od nich, żeby stosowali umiejętności techniczne, koncepcyjne i interpersonalne w celu wypełnienia misji – jeśli to konieczne to podczas walki.

A-27. Podczas gdy sierżant ds. dowodzenia jest adwokatem spraw żołnierzy w jednostce, to pracownicy cywilni nie mają żadnego oddzielnego adwokata. Ich przywódcy, cywilny personel centrum doradczego lub cywilny personel centrum operacji reprezentuje ich i ich sprawy w ramach struktury dowodzenia. Często starszy pracownik cywilny w organizacji lub starszy pracownik cywilny na poszczególnych specjalnościach kariery posiada obowiązek doradzania młodszym pracownikom cywilnym w sprawach dotyczących pracy i rozwoju kariery.

Załącznik B

Wskaźniki osiągnięć

B-1. Załącznik B dotyczy wymiaru przywództwa, który omówiony jest w rozdziałach od 1 do 7, a pokazuje tabela B.1. Ten załącznik zawiera listę wskaźników dla ciebie, żebyś je wykorzystał do oceny przywództwa swojego i innych, opartego na tych wymiarach przywództwa. Korzystaj z niego jako narzędzia oceny i doradztwa, nie jako źródło zwrotów do sporządzania raportów o ocenach. Kiedy przygotowujesz ocenę, sporządź uwagi mające zastosowanie szczególnie do osób, które oceniasz. Nie ograniczaj się do wymienionych tutaj ogólnych wskazówek. Bądź wyraźny, bądź precyzyjny, bądź obiektywny, bądź sprawiedliwy.

Tabela B.1

Wymiar przywództwa

Przywódcy z charakterem i kompetencjami...			***...działają, żeby osiągnąć doskonałość poprzez określenie celu, kierunku i motywacji.***		
WARTOŚCI „Być”	**CECHY** „Być”	**UMIEJĘTNOŚCI**[4] „Umieć”	**DZIAŁANIA**[5] „Robić”		
Lojalność		**Interpersonalne**	**Oddziaływanie**	**Działanie**	**Doskonalenie**
Powinność	**Mentalne**[1]		**Komunikowanie**	**Planowanie/ Przygotowanie**	**Rozwijanie**
Szacunek		**Koncepcyjne**			
Bezinteresowna służba	**Fizyczne**[2]		**Podejmowanie decyzji**	**Realizowanie**	**Budowanie**
Honor		**Techniczne**			
Prawość	**Emocjonalne**[3]		**Motywowanie**	**Ocenianie**	**Uczenie się**
Odwaga osobista		**Taktyczne**			

[1] Cechy mentalne przywódcy w armii to wola, samodyscyplina, inicjatywa, osąd, wiara w siebie, inteligencja i świadomość kulturowa.

[2] Cechy fizyczne przywódcy w armii to zdrowie, sprawność fizyczna oraz wojskowa i profesjonalna postawa.

[3] Cechy emocjonalne przywódcy w armii to samokontrola, zrównoważenie i stałość.

[4] Interpersonalne, koncepcyjne, techniczne i taktyczne umiejętności są różnorodne dla bezpośrednich, organizacyjnych i strategicznych przywódców.

[5] Oddziaływanie, działanie i doskonalenie są odmiennymi działaniami dla bezpośrednich, organizacyjnych i strategicznych przywódców.

WARTOŚCI

LOJALNOŚĆ

B-2. Przywódcy, którzy demonstrują lojalność:

- żywią prawdziwą wiarę i wierność w stosunku do Konstytucji, armii i organizacji;
- przestrzegają priorytetów wyższych dowództw;
- pracują w ramach systemu bez manipulowania nim dla osobistego zysku.

POWINNOŚĆ

B-3. Przywódcy, którzy demonstrują poświęcenie dla powinności:

- spełniają obowiązki – zawodowe, prawne i moralne;
- wykonują wymagania zadania;
- osiągają profesjonalne standardy;
- stanowią przykład;
- przestrzegają polityki i dyrektyw;
- nieustannie dążą do doskonałości.

SZACUNEK

B-4. Przywódcy, którzy demonstrują szacunek:

- traktują ludzi w taki sposób w jaki powinni być traktowani;
- tworzą klimat sprawiedliwości i równych szans;
- są dyskretni i taktowni, kiedy poprawiają lub zadają pytania innym;
- pokazują zainteresowanie i podejmują wysiłek, żeby sprawdzić bezpieczeństwo i dobre samopoczucie innych;
- są uprzejmi;
- nie wykorzystują swojej władzy.

BEZINTERESOWNA SŁUŻBA

B-5. Przywódcy, którzy demonstrują bezinteresowną służbę:

- przedkładają dobrobyt narodu, armii i podwładnych przed swoim własnym;
- podtrzymują morale zespołu;
- dzielą niewygody z podwładnymi;
- doceniają sukces innych i przyjmują na siebie odpowiedzialność za niepowodzenie.

HONOR

B-6. Przywódcy, którzy demonstrują honor:

- żyją zgodnie z wojskowymi wartościami;
- nie kłamią, nie oszukują, nie kradną, a także nie tolerują tego u innych.

PRAWOŚĆ

B-7.Przywódcy, którzy demonstrują prawość:

- robią to co jest prawnie i moralnie słuszne;
- posiadają wysokie, osobiste standardy moralne;
- są uczciwi w słowie i czynie;
- prezentują konsekwentnie dobrą ocenę moralną i zachowanie;
- przedkładają prawość przed popularnością.

ODWAGA OSOBISTA

B-8. Przywódcy, którzy demonstrują osobistą odwagę:

- okazują fizyczne i moralne męstwo;
- biorą odpowiedzialność za decyzje i działania;
- przyjmują odpowiedzialność za błędy i niedociągnięcia.

CECHY

CECHY MENTALNE

B-9. Przywódcy, którzy demonstrują pożądane cechy mentalne:

- posiadają i okazują wolę, samodyscyplinę, inicjatywę, osąd, wiarę w siebie, inteligencję, zdrowy rozsądek, i świadomość kulturową;
- myślą i działają szybko i logicznie, nawet wtedy, kiedy nie ma żadnych instrukcji lub plany się rozpadły;
- analizują sytuację;
- łączą złożone pomysły w celu wygenerowania wykonalnych wariantów działania;
- równoważą stanowczość i elastyczność;
- okazują chęć sukcesu; nie rezygnują w obliczu przeciwności losu;
- wykonują uczciwie należną im część pracy;
- równoważą konkurujące ze sobą żądania;
- przyjmują i wykorzystują talent wszystkich członków do budowania spójności zespołu.

CECHY FIZYCZNE

B-10. Przywódcy, którzy demonstrują pożądane cechy fizyczne:

- utrzymują odpowiedni poziom sprawności fizycznej i żołnierskiej postawy;
- prezentują schludny i profesjonalny wygląd;
- przestrzegają ustalonych norm osobistej higieny i czystości;
- utrzymują obowiązujący w armii standard wzrostu i wagi (nie dotyczy pracowników cywilnych wojska);
- okazują stosowne wojskowe i cywilne uprzejmości;
- demonstrują niewerbalne wyrażenia i gesty stosowne do sytuacji;
- są energiczni;
- radzą sobie z niewygodami;
- mogą sprostać wymagającemu wysiłkowi fizycznemu;
- nie przestają funkcjonować w niepomyślnych warunkach;
- dają przykład postawą, sprawnością i wyglądem.

CECHY EMOCJONALNE

B-11. Przywódcy, którzy demonstrują odpowiednie cechy emocjonalne:

- okazują wiarę w siebie;
- pozostają spokojni w warunkach stresu, chaosu i szybkich zmian;
- ćwiczą samokontrolę, zrównoważenie i stabilność;
- utrzymują pozytywne nastawienie;
- demonstrują dojrzałe, odpowiedzialne zachowanie, które inspiruje zaufanie i wzbudza szacunek.

UMIEJĘTNOŚCI

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE

B-12. Przywódcy, którzy demonstrują umiejętności interpersonalne:

- uczą, doradzają, motywują i dają pełnomocnictwa podwładnym.
- chętnie współdziałają z innymi.
- wzbudzają zaufanie i szacunek.
- czynnie biorą udział w rozwiązywaniu problemu i podejmowaniu decyzji.
- są poszukiwani przez równych rangą do ekspertyz i porad.

UMIEJĘTNOŚCI KONCEPCYJNE

B-13. Przywódcy, którzy demonstrują umiejętności koncepcyjne:

- rozumują krytycznie i etycznie;
- myślą twórczo;
- przewidują alternatywy i wymagania;

- improwizują w granicach zamiaru dowódcy;
- używają stosownych dokumentów odniesienia;
- zwracają uwagę na szczegóły.

UMIEJĘTNOŚCI TECHNICZNE

B-14. Przywódcy, którzy demonstrują techniczne umiejętności:

- posiadają lub sporządzają ekspertyzę niezbędną do wykonania wszystkich wyznaczonych zadań i funkcji;
- znają standardy dotyczący wykonania zadania;
- znają taktykę, technikę i procedury małych jednostek, co wspiera misję organizacji;
- znają zasady, które wspierają misję organizacji;
- przygotowują jasne, zwięzłe rozkazy operacyjne;
- rozumieją jak zastosować czynniki operacyjne: misja, przeciwnik, teren i pogoda, wojska własne, dostępny czas oraz względy cywilne do analizy zadania;
- opanowują podstawowe umiejętności żołnierskie;
- wiedzą jak używać i utrzymywać wyposażenie;
- wiedzą jak i co kontrolować i sprawdzić;
- wykorzystują technikę, szczególnie technikę informacyjną, żeby wzmóc komunikowanie.

UMIEJĘTNOŚCI TAKTYCZNE

B-15. Przywódcy, którzy demonstrują taktyczne umiejętności:

- wiedzą jak zastosować doktrynę walki w ramach zamiaru dowódcy;
- stosują swoją profesjonalną wiedzę, osąd i umiejętności bojowe na odpowiednim szczeblu przywództwa;
- łączą i stosują umiejętności w pracy z ludźmi, pomysłami i rzeczami, aby wypełnić krótkoterminowe misje;
- stosują umiejętności w pracy z ludźmi, pomysłami i rzeczami, aby szkolić, planować, przygotowywać, realizować i oceniać działania zaczepne, obronne, stabilizujące i wpierające.

DZIAŁANIA

WYWIERANIE WPŁYWU

B-16. Przywódcy, którzy wywierają wpływ:

- korzystają ze stosownych metod, żeby dotrzeć do celów podczas działania i doskonalenia.
- motywują podwładnych do dokonania wyznaczonych zadań i misji.
- stanowią przykład poprzez demonstrowanie entuzjazmu dla – i jeśli konieczne, metod – wykonywania wyznaczonych zadań.
- są do dyspozycji równych rangą i podwładnych, żeby im pomagać.
- dzielą się informacjami z podwładnymi.
- zachęcają podwładnych i równych rangą do wyrażania szczerych opinii.
- czynnie słuchają opinii i meldunków oraz odpowiednio działają w oparciu o nie;
- pośredniczą w rozwiązywaniu konfliktów i nieporozumień na płaszczyźnie poziomej;
- taktownie unaoczniają i poprawiają innych, kiedy to niezbędne;
- wzbudzają szacunek i osiągają pełną dobrej woli współpracę równych rangą, podwładnych i przełożonych;
- stawiają wyzwania innym w celu dopasowania się do ich przykładu;
- troszczą się o podwładnych i ich rodziny, zapewniając im zdrowie, dobrobyt, morale i szkolenie;
- są przekonujący w równorzędnych dyskusjach i rozważnie wywierają presję na równych rangą, jeśli to wymagane;

- dostarczają wizję zespołu na przyszłość;
- kształtują organizacyjny klimat poprzez ustanowienie, utrzymanie i zapewnianie opartego na wartościach środowiska.

Komunikowanie

B-17. Przywódcy, którzy skutecznie komunikują:
- wykazują dobre umiejętności dotyczące mówienia, pisania i słuchania;
- przekonują innych;
- jasno wyrażają myśli i pomysły dla osób indywidualnych i grup.

B-18. **Komunikowanie słowne**. Przywódcy, którzy skutecznie komunikują się słownie:
- mówią jasno i zwięźle;
- mówią entuzjastycznie i utrzymują zainteresowanie i zaangażowanie słuchaczy;
- kiedy mówią, utrzymują odpowiedni kontakt wzrokowy;
- używają gestów, które są stosowne lub nierozłączne;
- przekazują pomysły, uczucia, szczerość i przekonanie;
- wyrażają dobrze przemyślane i dobrze zorganizowanie pomysły;
- używają gramatycznie i doktrynalnie poprawnych terminów i wyrażeń;
- korzystają z odpowiednich pomocy wizualnych;
- działają w celu określania, poznawania i rozwiązywania nieporozumień;
- uważnie słuchają i obserwują; robią stosowne notatki; przekazują innym istotę tego, co było powiedziane i zrobione;
- odpowiednio reagują na werbalne i niewerbalne informacje, sygnały zwrotne;
- utrzymują konwersację w granicach danego tematu.

B-19. **Komunikowanie pisemne**. Przywódcy, którzy skutecznie komunikują się na piśmie:
- są zrozumiani podczas jednokrotnego szybkiego czytania przez dane audytorium;
- używają poprawnej gramatyki, pisowni i interpunkcji;
- mają czytelne pismo;
- używają strony czynnej;
- używają odpowiedniego formatu, jasnej struktury i racjonalnie prostego stylu;
- używają tylko istotnych akronimów i wyjaśniają te użyte;
- piszą na temat;
- poprawnie używają faktów i danych.

(DA Pam 600-67 omawia techniki efektywnego pisania.)

Podejmowanie decyzji

B-20. Przywódcy, którzy podejmują skuteczne i w odpowiednim czasie decyzje:
- używają zdrowego rozsądku i logicznego rozumowania;
- zbierają i analizują posiadające znaczenie informacje związane ze zmieniającą się sytuacją w celu poznania i określenia naglących problemów;
- przyjmują logiczne założenia przy braku faktów;
- odkrywają decydujące sprawy, żeby korzystać z nich jako przewodnika zarówno dla podejmowania decyzji jak i dla korzystania ze sposobności;
- informują o rozwoju i zmianach polityki wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji;
- uznają i generują innowacyjne rozwiązania;
- sporządzają alternatywne warianty działania i wybierają najlepszy wariant działania oparty na analizie ich względnych korzyści i kosztów;
- przewidują potrzeby;
- ustalają związki i porównują informacje z różnych źródeł w celu określenia możliwych związków typu koszt-efekt.
- rozważają wpływ i implikacje decyzji na innych i na sytuację;

- angażują innych decyzje i informują ich o konsekwencjach, które ich dotyczą;
- przejmują dowodzenie kiedy zaistnieje potrzeba;
- definiują zamiar;
- rozważają wypadki i ich skutki;
- pozostają decydujący po odkryciu błędu;
- działają przy braku wytycznych;
- improwizują w ramach zamiaru dowódcy; potrafią sobie radzić w zmieniającym się środowisku.

Motywowanie

B-21. Przywódcy, którzy skutecznie motywują:

- inspirują, zachęcają i kierują innymi ku wypełnieniu misji;
- nie okazują zniechęcenia w obliczu niepowodzenia;
- próbują zaspokajać potrzeby podwładnych;
- dają podwładnym przyczyny określonych zadań;
- dostarczają dokładnych, aktualnych i pozytywnych opinii;
- czynnie wysłuchują opinii od podwładnych;
- korzystają z otrzymanych opinii i meldunków w celu modyfikowania obowiązków, zadań wymagań i celów, jeśli to stosowne;
- uznają indywidualne i zespołowe dokonania oraz stosownie je nagradzają;
- rozpoznają słabe dokonania i odpowiednio je przedstawiają;
- sprawiedliwie stosują środki dyscyplinarne;
- informują podwładnych;
- jasno artykułują oczekiwania;
- rozważają etatowe obowiązki, możliwości i potrzeby rozwojowe podczas wyznaczania zadań;
- wcześnie przekazują podwładnym zadania wstępne, za które będą odpowiedzialni;
- definiują wymagania poprzez wydawanie jasnych i zwięzłych rozkazów lub wytycznych;
- przeznaczają tak dużo jak to możliwe czasu na wykonanie zadania;
- przyjmują odpowiedzialność za dokonania organizacji. Doceniają podwładnych za dobre dokonania. Biorą na siebie odpowiedzialność za słabe dokonania i je poprawiają.

DZIAŁANIE

B-22. Przywódcy, którzy skutecznie działają:

- wypełniają krótkoterminowe zadania;
- demonstrują taktyczne i techniczne kompetencje odpowiednie do stopnia i stanowiska;
- wykonują zadania indywidualne i jednostki zgodnie ze standardami, na czas i w ramach zamiaru dowódcy.

Planowanie i przygotowanie

B-23. Przywódcy, którzy skutecznie planują:

- sporządzają możliwe do wykonania i zaakceptowania plany dla siebie i innych, które zapewnią wykonanie zadania przy wydzieleniu minimalnych zasobów i zachowania gotowości organizacji dla przyszłych misji;
- korzystają z planowania wyprzedzającego w celu zagwarantowania, że każdy wariant działania osiągnie pożądane wyniki;
- korzystają z planowania antycypacyjnego w celu zagwarantowania, że wszystkie zadania mogą być zrealizowane w dostępnym czasie i że zadania, zależne od innych zadań, są realizowane w poprawnej kolejności;
- określają zadania główne i cząstkowe oraz ponownie przedstawiają zadania wyższych dowództw w warunkach odpowiednich dla organizacji;
- określają adekwatne środki kontroli i koordynacji działań; zapewniają innym zrozumienie tego, kiedy działania powinny się zaczynać lub kończyć;

- stosują się do zasady „1/3 czasu dla siebie, 2/3 czasu dla podwładnych"; dają podwładnym czas na planowanie;
- przeznaczają czas na przygotowanie i przeprowadzenie prób;
- gwarantują, że wszystkie warianty zapewniają wykonanie zadania w ramach zamiaru dowódcy;
- przydzielają dostępne zasoby zgodnie z wymaganiami wynikającymi z ustanowionych priorytetowych zadań opartych na względnej ważności każdego zadania;
- określają prawdopodobne alternatywy;
- pozostają elastyczni;
- biorą pod uwagę standardowe procedury operacyjne, zadanie, przeciwnika, teren i pogodę, wojska własne, dostępny czas oraz względy cywilne, a także wojskowe aspekty terenu;
- koordynują plany z wyższymi, niższymi, sąsiednimi organizacjami;
- osobiście przybywają na czas i przestrzegają limitów czasowych; wymagają od podwładnych i swoich organizacji, żeby na czas wykonywali zadania;
- delegują wszystkie zadania z wyjątkiem tych, które powinni wykonać osobiście;
- planują działalność tak, aby organizacja wypełniła wszystkie zobowiązania w decydujących obszarach;
- rozpoznają i rozwiązują konflikty wynikające z planowania;
- powiadamiają równych rangą i podwładnych, z takim wyprzedzeniem jak to możliwe, jeśli wymagane jest ich wsparcie;
- używają niektórych form osobistego kalendarza planowania w celu uszeregowania wymagań.

Realizowanie

B-24. Przywódcy, którzy skutecznie realizują:

- używają technicznych i taktycznych umiejętności w celu osiągnięcia standardów misji, troszczą się o ludzi i wypełniają misję wykorzystując dostępne zasoby;
- wykonują indywidualne i kolektywne zadania zgodnie ze standardami;
- realizują plany, dostosowując je jeśli to konieczne, żeby wypełnić misję;
- zachęcają do inicjatywy;
- informują wyższe i niższe dowództwa, przełożonych i podwładnych;
- pilnują ludzi i wyposażenia;
- robią niezbędne korekty;
- dostosowują się do zmiennego środowiska i dają sobie z nim radę;
- pokonują przeszkody, trudności i niewygody w celu wypełnienia misji;
- śledzą ustalenia i stany niepewności;, jeśli jest to konieczne dostosowują ustalenia; nie ustają w działaniu.

Ocenianie

B-25. Przywódcy, którzy skutecznie oceniają:

- używają technik i narzędzi oceny (szczególnie omówienie po działaniu), żeby określić wnioski i doświadczenia oraz ułatwiają konsekwentne doskonalenie;
- ustanawiają i wprowadzają w życie procedury dla monitorowania, koordynowania i ustalania zasad działania podwładnych;
- prowadzą wstępne ocenianie przy rozpoczęciu nowego zadania lub objęciu nowego stanowiska;
- prowadzą omówienie w trakcie działania;
- analizują działania w celu określenia jak pożądane stany końcowe są osiągnięte;
- dążą do utrzymania określonego poziomu w obszarach, kiedy organizacja osiąga standardy;
- obserwują i oceniają postępujące działania bez nadmiernego nadzoru;
- osądzają rezultaty w oparciu o standardy;
- układają według ważności faktyczne i potencjalne problemy;

- prowadzą i ułatwiają omówienia po działaniu; określają wnioski i doświadczenia;
- określają przyczyny, skutki i czynniki przyczyniające się do problemów;
- analizują działania, żeby określić jak pożądane stany końcowe mogą być etycznie osiągnięte.

DOSKONALENIE

B-26. Przywódcy, którzy skutecznie doskonalą organizację:

- podtrzymują umiejętności i działania, dające korzyści im samym i każdemu z ich ludzi w przyszłości;
- podtrzymują i odnawiają organizację na przyszłość poprzez zarządzanie zmianami i wykorzystywanie indywidualnych i instytucjonalnych możliwości uczenia się;
- kreują i utrzymują środowisko, w którym wszyscy liderzy, podwładni i organizacje mogą spożytkować swój pełny potencjał.

Rozwijanie

B-27. Przywódcy, którzy skutecznie rozwijają:

- dążą do doskonalenia siebie, podwładnych i organizacji;
- wychowują przez poświęcanie adekwatnego czasu i wysiłku na doradzanie, trenowanie i nauczanie indywidualnych podwładnych i podległych liderów;
- stanowią przykład okazując wysokie standardy dokonań służbowych, osobisty wygląd, wojskową i profesjonalną postawę oraz etykę;
- tworzą klimat, w którym oczekuje się dobrych dokonań, uznaje dokonania przełożonych oraz nie akceptuje słabych dokonań;
- projektują zadania umożliwiające ćwiczenie podległych liderów w ich słabych obszarach;
- jasno artykułują zadania i oczekiwania oraz ustalają realne standardy;
- przewidują błędy i hojnie oferują pomoc;
- obserwują, doradzają, trenują i oceniają podległych liderów;
- motywują podwładnych do samorozwoju;
- aranżują sytuacje szkoleniowe, które pomagają podwładnym osiągnąć intuicję, samoświadomość, poczucie własnej godności i skuteczność;
- równoważą zadania, cele organizacji z osobistymi i profesjonalnymi potrzebami podwładnych;
- rozwijają podwładnych liderów, którzy okazują szacunek dla naturalnych zasobów i środowiska;
- działają, żeby rozszerzać i podwyższać kompetencje i wiarę w siebie podwładnych;
- zachęcają do inicjatywy;
- tworzą i przyczyniają się do pozytywnego klimatu organizacyjnego;
- wykorzystują sukcesy;
- ulepszają słabości.

Budowanie

B-28. Przywódcy, którzy skutecznie budują:

- poświęcają czas i zasoby na doskonalenie organizacji;
- sprzyjają zdrowemu klimatowi etycznemu;
- działają w celu ulepszania kolektywnych dokonań organizacji;
- spełniają i wspierają cele organizacji;
- zachęcają ludzi do efektywnej pracy ze sobą;
- promują pracę zespołową i zespołowe osiągnięcia;
- są przykładem graczy zespołowych;
- sugerują, ale właściwie realizują decyzje podjęte w ramach obowiązującej struktury dowodzenia – nawet te niepopularne – jakby były ich własnymi;
- przyjmują i działają zgodnie z wyznaczonymi zadaniami;
- samorzutnie proponują użyteczne rozwiązania;
- pozostają pozytywni wtedy gdy sytuacja staje się pogmatwana lub się zmieniła;

- wykorzystują istniejące struktury dowodzenia do rozwiązywania problemów;
- popierają równe szanse;
- partycypują w działalności organizacyjnej i funkcjach;
- partycypują w zespołowych zadaniach i misjach nie czekając na zaproszenie;
- ustanawiają organizacyjny klimat, który okazuje szacunek dla środowiska i właściwego wykorzystania naturalnych zasobów.

Uczenie się

B-29. Przywódcy, którzy skutecznie uczą się:

- szukają samodoskonalenia w słabych dziedzinach;
- zachęcają do organizacyjnego wzrostu;
- rozpatrują, adaptują i kierują zmianami;
- działają w celu rozszerzenia i wzmocnienia osobistej i organizacyjnej wiedzy i możliwości;
- wykorzystują doświadczenia i wnioski;
- planują sposoby doskonalenia;
- projektują sposoby praktycznej realizacji;
- usiłują rozszerzyć swoje zrozumienie;
- przekształcają doświadczenie w wiedzę i używają go w celu doskonalenia przyszłych działań;
- czynią wiedzę dostępną dla całej organizacji;
- wykorzystują czas na rekreację;
- obejmują i zarządzają zmianami; adoptują przyszłe orientacje;
- wykorzystują doświadczenie w celu doskonalenia samych siebie i organizacji.

Załącznik C

Doradztwo rozwojowe

C-1. Najważniejszą odpowiedzialnością każdego przywódcy wojskowego jest rozwój przywództwa podwładnych. Rozwijanie przywódców, którzy przyjdą po tobie powinno być jednym z twoich najwyższych priorytetów. Twój spadek i przyszłość armii spoczywa na barkach tych, których ty przygotowujesz do większej odpowiedzialności.

C-2. Przeglądy doradztwa rozwojowego są środkami skupionymi na wyrastaniu jutrzejszych przywódców. Myśl o nich w trakcie omówienia działań skupiając się na czynieniu liderów bardziej efektywnymi każdego dnia. Te ważne przeglądy nie są koniecznie ograniczone do wewnętrznych sesji doradztwa. Mechanizmy reakcji zwrotnej w przywództwie mają także zastosowanie w otoczeniu operacyjnym takim jak Centra Szkolenia Bojowego.

C-3. Tak jak szkolenie obejmuje przeglądy, omówienia działań i strategie szkoleniowe w celu określenia i usunięcia niedociągnięć, tak rozwój przywództwa obejmuje przegląd osiągnięć. Rezultatem tych przeglądów jest porozumienie między przywódcą i podwładnym o doradztwie rozwojowym lub planie działania opartym na silnych stronach podwładnego i określającym cele poprawienia jego słabych stron. Przywódcy prowadzą przegląd postępów i tworzą plany działania w czasie doradztwa rozwojowego.

C-4. Przeglądy w ramach rozwoju przywództwa są częścią składową szerszej koncepcji doradztwa rozwojowego. Doradztwo rozwojowe jest ukierunkowanym na podwładnego komunikowaniem, które tworzy plan przedstawiający w ogólnym zarysie działania jakie musi podjąć podwładny dla osiągnięcia celów indywidualnych i organizacji. W trakcie doradztwa rozwojowego podwładni są nie tylko pasywnymi słuchaczami, są oni aktywnie zaangażowani w ten proces. Formularz Doradztwa Rozwojowego (DA Form 4856-E) dostarcza użytecznych ram przygotowania do prawie każdego typu doradztwa. Wykorzystanie tych formularzy pomoże ci ustalić i wydzielić ważne obszary oraz punkty do rozważenia w trakcie sesji doradztwa rozwojowego.

C-5. Doradztwo rozwojowe jest wspólnym wysiłkiem. Jako przywódca pomagasz swoim podwładnym w zidentyfikowaniu mocnych i słabych stron oraz w tworzeniu planu działania. Następnie wspierasz ich w trakcie wprowadzania tego planu w życie i oceny. Żeby jednak osiągnąć sukces, twoi podwładni muszą być szczerze zaangażowani w rozwijaniu swoich zdolności oraz bezstronni w swoich ocenach i określaniu celu.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZYWÓDCY

C-6. Gotowość organizacyjna i osiągnięcie zadań zależy od zdolności każdego członka do postępowania zgodnie z ustalonymi standardami. Kierownicy muszą wychowywać swoich podwładnych poprzez nauczanie, trenowanie i doradztwo. Przywódcy trenują podwładnych w taki sam sposób, w jaki trenerzy sportowi doskonalą swoje zespoły: przez zidentyfikowanie słabości, ustalenie celów, rozwijanie i wprowadzanie planów działania oraz nadzór i motywowanie w trakcie całego procesu. Żeby być efektywnymi trenerami, przywódcy muszą dokładnie zrozumieć mocne i słabe strony oraz profesjonalne cele swoich podwładnych.

C-7. Przywódcy wojskowi oceniają pracowników cywilnych stosując procedury opisane w Systemie Oceny Postępów (TAPES). I chociaż TAPES nie uwzględnia doradztwa rozwojowego, to możesz wykorzystać Formularz Doradztwa Roz-

wojowego (DA Form 4856-E) do doradzania pracownikom cywilnym wojska w zakresie podnoszenia przez nich kwalifikacji zawodowych. DA Form 4856-E nie jest odpowiedni do dokumentowania doradztwa w stosunku do pracowników cywilnych osiągających słabe postępy lub źle wykonujących swoje zadania. W takich sytuacjach pomocą może służyć biuro ds. pracowników cywilnych.

C-8. Żołnierze i pracownicy cywilni postrzegają często doradztwo jako niewłaściwe działanie. Skuteczni przywódcy doradzając we właściwy sposób mogą zmienić tą percepcję. Przywódcy wojskowi prowadzą doradztwo w celu pomocy podwładnym, by stali się lepszymi członkami zespołu, utrzymania i udoskonalenia wywiązywania się z obowiązków oraz przygotowania się do przyszłych zadań. Nie ma prostych odpowiedzi, jak dokładnie postępować we wszystkich sytuacjach przywódczych, ani łatwych odpowiedzi, co robić we wszystkich sytuacjach doradztwa rozwojowego. Żeby jednak prowadzić efektywne doradztwo powinieneś rozwijać styl doradztwa zgodnie z charakterystyką przedstawioną w tabeli C.1.

Tabela C.1

Charakterystyka efektywnego doradztwa

Cel: Czytelnie definiuj cel doradztwa
Elastyczność: Dopasuj styl doradztwa do charakteru każdego podwładnego i pożądanych wzajemnych stosunków
Szacunek: Patrz na podwładnych jako jedynych w swoim rodzaju, skomplikowanych indywidualistów, z których każdy ma odmienny system wartości wiarę i podejście
Komunikowanie: Ustanów otwartą, dwustronną komunikację z podwładnymi używając języka mówione, działań niewerbalnych, gestów i języka ciała. Efektywni doradcy więcej słuchają niż mówią
Wsparcie: Wspieraj swoich podwładnych przez działania kiedy doradzasz im przy rozwiązywaniu przez nich problemów

PRZYWÓDCA JAKO DORADCA

C-9. Przywódcy wojskowi muszą posiadać pewne cechy, by być dobrym przywódcą. Te cechy obejmują szacunek do podwładnych, samoświadomość i świadomość kulturową, zrozumienie i wiarygodność.

SZACUNEK DLA PODWŁADNYCH

C-10. Jako przywódca wojskowy demonstrujesz szacunek dla podwładnych, kiedy pozwalasz im wziąć odpowiedzialność za ich własne idee i działania. Szanowanie podwładnych pomaga kreować wzajemny szacunek w stosunkach przywódca – podwładny. Wzajemny szacunek zwiększa szanse zmiany (lub utrzymania) zachowań i osiągnięcia celów.

SAMOŚWIADOMOŚĆ I ŚWIADOMOŚĆ KULTUROWA

C-11. Będąc przywódcą wojskowym musisz być w pełni świadom swoich wartości, potrzeb i uprzedzeń zanim zaczniesz doradzać podwładnym. Świadomi przywódcy będą prawdopodobnie w mniejszym zakresie rzutować swoimi nastawieniami na podwładnych. Świadomi przywódcy będą z większym prawdopodobieństwem działać zgodnie ze swoimi wartościami.

C-12. Świadomość kulturowa, przedstawiona w rozdziale 2, jest atrybutem umysłu. Jako przywódca wojskowy potrzebujesz być świadom podobieństw i różnic

pomiędzy jednostkami o różnym podłożu kulturowym oraz jak te czynniki mogą oddziaływać na wartości, perspektywy i działania. Nie pozwól, by nieznajomość podłoża kulturowego przeszkadzała ci poruszać kwestie kulturowe szczególnie, gdy generują one kłopoty w ramach organizacji lub przeszkadzają w budowaniu zespołu. Świadomość kulturowa rozszerza twoją zdolność do okazywania zrozumienia.

ZROZUMIENIE

C-13. Zrozumienie jest procesem wykazującym zrozumienie kogoś i wrażliwość na odczucia, oczekiwania i przeżycia innych osób aż do punktu, w którym możesz prawie odczuwać lub przeżywać to sam. Przywódcy identyfikujący się z podwładnymi mogą się z nimi utożsamiać oraz mogą widzieć sytuację z perspektywy innej osoby. Przez zrozumienie sytuacji podwładnego możesz pomóc rozwinąć mu plan działania, który będzie zgodny z osobowością podwładnego i jego potrzebami. Jeżeli nie jesteś w stanie w pełni zrozumieć sytuację z punktu widzenia podwładnego masz mniejszą wiarygodność i wpływ, a twój podwładny jest mniej chętny do zaangażowania się w uzgodniony plan działania.

WIARYGODNOŚĆ

C-14. Przywódcy zyskują wiarygodność będąc uczciwymi i konsekwentnymi w działaniach. Żeby być wiarygodnym, stosuj czytelny styl pracy ze swoimi podwładnymi. Zachowuj się w sposób, który jest respektowany przez podwładnych. Możesz pozyskać wiarygodność przez systematyczne demonstrowanie swojej woli pomocy podwładnym oraz będąc konsekwentny w tym co mówisz i co robisz. Jeżeli utracisz wiarygodność u swoich podwładnych, będziesz miał problemy z oddziaływaniem na nich.

UMIEJĘTNOŚCI DORADCZE PRZYWÓDCY

C-15. Jednym z aspektów doradztwa jest wybór właściwego podejścia do określonej sytuacji. Żeby doradzać efektywnie, musisz wybrać techniki, które będą odpowiednie do sytuacji, twoich możliwości i oczekiwań twoich podwładnych. W pewnych sytuacjach możesz tylko potrzebować udzielić informacji lub słuchać. Poprawa podwładnego może wymagać tylko krótkiego słowa pochwały. Inne sytuacje mogą wymagać doradztwa zakończonego określonym działaniem.

C-16. Wszyscy przywódcy powinni dążyć do rozwijania i doskonalenia swoich własnych zdolności doradczych. Możesz udoskonalić swoje techniki doradztwa poprzez studiowanie zachowań ludzkich, uczenie się o problemach, z którymi stykają się twoi podwładni oraz rozwijanie swoich umiejętności interpersonalnych. Techniki potrzebne do prowadzenia efektywnego doradztwa będą się zmieniać od osoby do osoby i od jednej do drugiej sesji. Jednak ogólne umiejętności, których będziesz potrzebował w prawie wszystkich sytuacjach, obejmują aktywne słuchanie, odpowiadanie i zadawanie pytań.

AKTYWNE SŁUCHANIE

C-17. W trakcie doradzania musisz aktywnie słuchać swojego podwładnego. Kiedy aktywnie słuchasz, to komunikujesz werbalnie i niewerbalnie o tym, że otrzymałeś wiadomość od podwładnego. Dla pełnego zrozumienia wiadomości od podwładnego, musisz słuchać słów i obserwować jego zachowanie. Do elementów aktywnego słuchania, które powinieneś rozważyć, należą:

- **Kontakt wzrokowy.** Utrzymywanie kontaktu wzrokowego pomaga okazać szczere zainteresowanie. Okazjonalne zerwanie kontaktu jest normalne i akceptowalne. Natomiast zbyt częste przerwy w kontakcie wzrokowym, przerzucanie papierów i spoglądanie na zegarek może być postrzegane przez podwładnych jako brak zainteresowa-

nia lub uwagi. Są to tylko ogólne wskazówki. W zależności uczestników poszczególnej sesji doradztwa możesz mieć różnie idee na utrzymanie właściwego kontaktu wzrokowego.

- **Postawa ciała.** Bycie zrelaksowanym i swobodnym ułatwia kontakt z podwładnym. Trzeba jednak pamiętać, że zbytnio swobodna lub niedbała pozycja może być interpretowana jako brak zainteresowania.
- **Skłony głową.** Skłon głową, od czasu do czasu, pokazuje, że zwracasz uwagę i zachęcasz podwładnego do kontynuowania.
- **Wyraz twarzy.** Zachowaj naturalny i swobody wyraz twarzy. Puste spojrzenie lub zbyt natarczywa uwaga może niepokoić podwładnego. Zbyt dużo uśmiechów lub marszczenie brwi może zniechęcić podwładnego do kontynuowania.
- **Wysławianie się.** Powstrzymuj się od mówienia zbyt dużo i unikaj przerywania podwładnemu. Pozwól mu mówić podtrzymując dyskusję na przedmiocie doradztwa. Mów tylko wtedy, gdy zachodzi potrzeba podkreślenia ważności tego, o czym mówi podwładny i zachęcenia go do kontynuowania. Milczeniem można także to osiągnąć, ale bądź ostrożny. Okazjonalne milczenie może wskazywać podwładnemu, że wszystko jest w porządku i może kontynuować mowę. Zbyt długie jednak milczenie może czasami rozpraszać uwagę i sprawić, że podwładny czuje się nieswojo.

C-18. Słuchanie aktywne oznacza także słuchanie rozważne i zastanawianie się nad sposobem w jaki podwładny mówi. Bądź wyczulony na ogólne tematy. Oświadczenia podwładnego na początek i zakończenie wystąpienia, jak również powtarzające się odniesienia mogą wskazywać na priorytety podwładnego. Sprzeczności i luki mogą wskazywać na unikanie przez podwładnego rzeczywistych problemów. Taki nieład i niepewność w wystąpieniu może sugerować dodatkowe pytania.

C-19. Słuchając, zwracaj uwagę na gesty podwładnego, które uzupełniają całą wiadomość. Obserwując zachowanie podwładnego możesz „zobaczyć" nastawienie nie wyrażone słowami. Nie wszystkie gesty stanowią dowód odczuć podwładnego, ale powinny być wzięte pod uwagę. Notuj różnice między tym, co podwładny mówi, a tym co robi. Niewerbalne wskaźniki postawy podwładnego obejmują:

- **Nudzenie się.** Bębnienie palcami po biurku, rysowanie, bawienie się długopisem, kładzenie głowy na dłoniach.
- **Pewność siebie.** Wyprostowana sylwetka, odchylanie się do tyłu z rękami opartymi o tył głowy, utrzymywanie trwałego kontaktu wzrokowego.
- **Postawa obronna.** Usadowienie się głęboko w krześle, przeszywanie przywódcy wzrokiem pełnym wściekłości, robienie sarkastycznych uwag, krzyżowanie lub składanie rąk na piersiach.
- **Frustracja.** Pocieranie oczu, pociąganie się za uszy, krótki oddech, wykręcanie dłoni, częsta zmiana pozycji ciała.
- **Zainteresowanie, życzliwość, otwartość.** Zwracanie się bezpośrednio do przywódcy.
- **Otwartość lub niepokój.** Siedzenie na krawędzi krzesła z wyprostowanymi ramionami i otwartymi dłońmi.

C-20. Rozważ uważnie te wskaźniki. Chociaż każdy wskaźnik może ci coś powiedzieć o podwładnym, to nie zakładaj, że określone zachowanie absolutnie coś znaczy. Zapytaj podwładnego o to zachowanie, żebyś mógł je lepiej zrozumieć i pozwól podwładnemu wziąć za to odpowiedzialność.

REAGOWANIE

C-21. Umiejętności reagowania następują po umiejętnościach aktywnego słuchania. Przywódca reaguje komunikując, w jaki sposób rozumie podwładnego. Od czasu do czasu sprawdź swoje zrozumienie, wyjaśnij i potwierdź to, co zostało powiedziane.

Odpowiadaj podwładnemu w sposób zarówno werbalny jak i niewerbalny. Reagowanie słowne zawiera podsumowanie, interpretację i wyjaśnianie przesłania podwładnego. Reakcja niewerbalna obejmuje kontakt wzrokowy i okazjonalne gesty takie jak np. kiwnięcie głową.

ZADAWANIE PYTAŃ

C-22. Chociaż umiejętność zadawania pytań jest niezbędna, to musisz wykorzystywać ją roztropnie. Zbyt wiele pytań może pogorszyć stosunki między przywódcą i podwładnym oraz ustawić tego ostatniego w pozycji biernej. Podwładny może także reagować na przepytywanie jako naruszenie prywatności i przyjmie postawę obronną. W czasie doradztwa rozwojowego zadawaj pytania w celu uzyskania informacji lub zwrócenia uwagi podwładnego na myślenie o określonej sytuacji. Pytania powinny być pytaniami otwartymi, żeby uzyskać szerszą odpowiedź niż tylko „tak" lub „nie". Dobrze postawione pytania mogą pomóc zweryfikować zrozumienie, zachęcić do dalszych wyjaśnień lub pomóc podwładnemu pokonać kolejne etapy sesji.

POPEŁNIANE BŁĘDY

C-23. Efektywni przywódcy unikają elementarnych błędów w doradztwie. Zdominowanie doradztwa przez zbyt dużo słów, dawanie niepotrzebnych lub niewłaściwych „rad", słuchanie na niby, narzucanie osobistych zamiłowań i niechęci, nieprzychylne nastawienia i stronniczość, wszystko to koliduje z efektywnym doradztwem. Powinieneś także unikać innych błędów, takich jak pochopne oceny, stereotypy, utrata kontroli nad emocjami, mało elastyczne metody doradztwa i niewłaściwe wykorzystanie uzyskanej wiedzy. Dla poprawienia twoich umiejętności doradczych postępuj zgodnie ze wskazówkami zawartymi w tabeli C.2.

Tabela C.2

Wskazówki dla doskonalenia doradztwa

Określ rolę podwładnego w określonej sytuacji oraz co podwładny robi, aby rozwiązać problem lub udoskonalić działanie.
Wyciągaj wnioski oparte na większej ilości danych niż tylko oświadczenie podwładnego.
Próbuj zrozumieć co podwładny mówi i czuje; słuchaj co podwładny mówi i jak to mówi.
Wykaż zrozumienie w trakcie dyskusji nad tym problemem.
Zadając pytania bądź pewien, że potrzebujesz tych informacji.
Unikaj przeszkadzania w trakcie rozmowy.
Okaż podwładnemu pełną uwagę.
Bądź wrażliwy na uczucia podwładnego bez poczuwania się do odpowiedzialności za ochronę podwładnego przed niesprzyjającymi sytuacjami.
Zachęcaj podwładnego do przejęcia inicjatywy i mówienia tego co on chce powiedzieć.
Unikaj przesłuchiwania.
Zachowaj swoje doświadczenie poza sesją doradztwa, chyba, że wierzysz, iż twoje doświadczenia rzeczywiście pomogą.
Więcej słuchaj, mniej mów.
Pozostań obiektywny.
Unikaj umacniania uprzedzeń podwładnego.
Pomagaj podwładnemu pomóc samemu sobie.
Wiedz jakie informacje zatrzymać jako poufne, a jakie przekazać do struktury dowodzenia.

OGRANICZENIA PRZYWÓDCY

C-24. Przywódcy wojskowi nie mogą pomóc każdemu w każdej sytuacji. Nawet profesjonalni doradcy nie mogą zapewnić pełnej pomocy, jakiej osoba może potrzebować. Musisz poznać swoje ograniczenia i, kiedy sytuacja będzie tego wymagać, wskaż podwładnemu osobę lub agencję bardziej wyspecjalizowaną do pomocy.

C-25. Agencje wyszczególnione w tabeli C.3 mogą pomóc w rozwiązaniu problemu tobie i twoim ludziom. Chociaż w interesie zainteresowanego jest poszukiwanie pomocy u swojego bezpośredniego przywódcy, to przywódcy muszą respektować prawo osoby do kontaktowania się w sprawach osobistych z większością tych agencji.

Tabela C.3

Działania wspierające

Nazwa organizacji /programu/	Zakres działania
Administracja ogólna	Zapewnia wsparcie personalne i administracyjne takie jak rozkazy personalne, identyfikatory, pomoc w odejściu na emeryturę i inne.
Amerykański Czerwony Krzyż	Pomoc w utrzymaniu kontaktów między żołnierzami i rodzinami oraz pomoc w krytycznych sytuacjach.
Stowarzyszenie społeczności wojskowej	Pomoc rodzinom wojskowym poprzez informowanie i służby odwoławcze, doradztwo w zakresie budżetu i długów, informacje o innych stanowiskach wojskowych, paczki dla nowoprzybyłych.
Program przeciwdziałania alkoholizmowi i narkomanii	Przeciwdziałanie alkoholizmowi i narkomanii oraz programy kontrolne dla pracowników cywilnych wojska.
Lepsze możliwości dla pojedynczych żołnierzy (BOSS)	Służy jako ośrodek łącznikowy między wyższym szczeblem dowodzenia a pojedynczym żołnierzem.
Centrum edukacji wojsk lądowych	Zapewnia bazę dla ciągłej edukacji i wsparcie indywidualnego uczenia się
Wojskowa opieka społeczna w nagłych przypadkach	Zapewnia pomoc finansową i doradztwo w zakresie budżetu osobistego; koordynuje pożyczki dla studentów poprzez odpowiednie programy edukacyjne
Doradca zawodowy	Wyjaśnia poborowym warunki służby oraz przekazuje bieżącą informację o warunkach wstępnych i wybranych dodatkach dla poborowych
Kapelan	Prowadzi doradztwo duchowe i humanitarne dla żołnierzy i pracowników cywilnych wojska
Sekcja odszkodowań	Zajmuje się odszkodowaniami od rządu, w większości poświęconych utraconym lub zniszczonym urządzeniom domowym
Biuro porad prawnych	Zapewnia informacje lub pomoc w sprawach kontraktu, obywatelstwa, problemach małżeńskich, podatkach, pełnomocnictwach.
Centrum doradztwa wspólnoty wojskowej	Przeciwdziałanie alkoholizmowi i narkomanii oraz programy kontrolne dla żołnierzy.
Poradnia opieki zdrowotnej	Prowadzi profilaktykę zdrowotną.
Poradnia zdrowia psychicznego	Zapewnia doradztwo i pomoc w przypadkach chorób umysłowych.
Program pomocy w zatrudnieniu	Zapewnia pomoc pielęgniarską, psychiatryczną i socjalną dla pracowników cywilnych wojska.

Biuro zapewnienia równych szans w zatrudnieniu	Zapewnia pomoc w sprawach dotyczących dyskryminacji rasowej, koloru skóry, pochodzenia i wyznania. Dostarcza informacji o procedurach wnoszenia skarg i rozwiązywaniu problemów w sposób nieformalny.
Pracownik ochrony rodziny	Koordynuje programy wspierające dzieci i rodziny włącznie z badaniem zaniedbań, doradztwem i programami edukacyjnymi.
Biuro finansowo-rachunkowe	Zajmuje się zasięganiem informacji o zarobkach i różnego rodzaju dodatkach specjalnych.
Biuro zakwaterowania	Udziela pomocy w znalezieniu mieszkania w trakcie służby i po jej zakończeniu.
Biuro spraw socjalnych	Skupia służby zajmujące się problemami socjalnymi, w tym interwencje w sytuacjach kryzysowych, terapie rodzinne, doradztwo małżeńskie oraz pomoc dzieciom i rodzicom.
Biuro konwersji	Udziela pomocy i informacji w trakcie odejścia z wojska.

RODZAJE DORADZTWA

C-26. Często możesz dokonać podziału doradztwa rozwojowego bazując na tematach sesji. Dwie główne kategorie doradztwa to ukierunkowane na określone wydarzenie i profesjonalny rozwój.

DORADZTWO UKIERUNKOWANE NA WYDARZENIA

C-27. Doradztwo ukierunkowane na wydarzenia obejmuje specyficzny przypadek lub sytuację. Może ono poprzedzać wydarzenia, takie jak przedstawienie do awansu lub wybranie szkoły, a także może nastąpić po wydarzeniu np. problemy z wykonaniem zadania. Przykłady doradztwa ukierunkowanego na wydarzenia obejmują, ale nie są ograniczone tylko do nich:

- specyficzne przypadki działań wybitnych lub substandardowych;
- doradztwo w zakresie przyjmowania nowych członków i integracyjne;
- doradztwo kryzysowe;
- doradztwo odwoławcze;
- doradztwo promocyjne;
- doradztwo separacyjne.

Doradztwo w specyficznych przypadkach

C-28. Czasami doradztwo jest związane ze specjalnymi przypadkami działania przełożonego lub osiąganiem standardów. Mówisz swojemu podwładnemu, czy jego postępy są zgodne, lub nie, ze standardami i co podwładny zrobił dobrze lub źle. Kluczem do skutecznego doradztwa przy specyficznych działaniach jest prowadzenie go tak blisko określonego wydarzenia, jak to tylko możliwe.

C-29. Wielu przywódców skupia się na doradztwie dotyczącym specyficznych przypadków słabych postępów i uchybień lub co najmniej zapomnienia uznania doskonałych osiągnięć. Powinieneś doradzać podwładnym w specyficznych przykładach ogólnych lub substandardowych osiągnięć służbowych. Dla zmierzenia swoich własnych osiągnięć i uwydatnienia doradztwa możesz zanotować jak często sporządzałeś dokumentację doradztwa dla osiągnięć ogólnych kontra substandardowych.

C-30. Powinieneś doradzać podwładnym, którzy nie osiągają standardów. Jeżeli osiągnięcia podwładnego są niezadawalające z powodu braku wiedzy lub zdolności, wspólnie z podwładnym powinniście opracować plan do udoskonalenia umiejętności podwładnego. Czasami może być wymagany dodatkowy trening dla podwładnego, żeby być pewnym, że zna i osiągnął standard. Z chwilą gdy podwładny osiągnął standard, powinieneś zakończyć trening doskonalący.

C-31. W trakcie doradzania podwładnym w obszarze specyficznych osiągnięć podejmij następujące działania:

- przekaż podwładnemu cel doradztwa, czego oczekiwano od niego i dlaczego podwładny nie osiągnął standardu;
- omów zachowanie lub działanie, które nie jest akceptowane;
- powiedz podwładnemu o efektach tego zachowania, działania lub postępowania na resztę organizacji;
- aktywnie słuchaj odpowiedzi podwładnego;
- panuj nad emocjami;
- ucz podwładnego jak sprostać standardom;
- bądź w gotowości do prowadzenia doradztwa personalnego ze względu na to, że niepowodzenie w osiągnięciu standardu może być związane z osobistymi problemami;
- wyjaśnij podwładnemu, co będzie zrobione dla udoskonalenia jego postępów (plan działania). Określ swoje odpowiedzialności za wprowadzenie planu działania, kontynuuj oceny i śledź postępy podwładnego. W miarę potrzeb dostosuj plan działania.

Doradztwo dla nowych członków zespołu i integracyjne

C-32. Jako przywódca musisz doradzać nowym członkom zespołu, którzy przybyli do twojej organizacji. Doradztwo dla nowych członków i integracyjne służy dwóm celom. Po pierwsze, pomaga zidentyfikować i rozwiązać wszelkie problemy lub uwagi, jakie może mieć nowy członek organizacji, szczególnie w sprawach wynikających z nowego stanowiska służbowego. Po drugie, pozwala im poznać standardy organizacyjne i jak oni nadają się do zespołu. Doradztwo to powinno się rozpocząć natychmiast po przybyciu nowych członków zespołu, żeby szybko mogli się zintegrować z organizacją. W tabeli C.4 przedstawiono możliwe punkty do dyskusji.

Tabela C.4

Punkty doradztwa integracyjnego

Standardy organizacyjne.
Struktura dowodzenia.
Wsparcie dowodzenia przez podoficerów (kto i jak wykorzystywane).
Działania na służbie i poza służbą.
Sprawy personalne (osobiste).
Historia organizacji i zadanie.
Programy dla żołnierzy w ramach organizacji, takie jak np. żołnierz miesiąca / kwartału / roku.
Ograniczenia i niebezpieczne obszary.
Funkcje i rozmieszczenie organizacji wspierających (patrz tabela C.3).
Możliwości rozwijania zainteresowań na i po służbie – rekreacja, zainteresowania edukacyjne, kulturalne i historyczne.
Orientacja w sprawach innych państw lub państwa gospodarza.
Inne obszary określone przez przywódcę, o których nowy członek organizacji powinien wiedzieć.

Doradztwo kryzysowe

C-33. Możesz prowadzić doradztwo kryzysowe w celu przeprowadzenia podwładnych przez pierwszy szok po otrzymaniu złej wiadomości, takiej jak np. potwierdzenie śmierci ukochanej osoby. Możesz pomóc podwładnemu przez wysłuchanie go i zapewnienie właściwej pomocy. Pomoc może obejmować przekazanie sprawy podwładnego do organizacji wspierających lub koordynowanie wsparcia agencji ze-

wnętrznych. Doradztwo kryzysowe skupia się na natychmiastowych, krótkoterminowych potrzebach podwładnego.

Doradztwo odwoławcze

C-34. Doradztwo odwoławcze pomaga podwładnym radzić sobie w trudnych sytuacjach osobistych i może, lub nie, nastąpić po doradztwie kryzysowym. Doradztwo odwoławcze może także działać jako doradztwo prewencyjne, zanim sytuacja stanie się problemem. Zwykle przywódca pomaga podwładnemu zidentyfikować problem i kieruje go do właściwych źródeł takich jak kapelan, doradcy do spraw alkoholu, narkotyków i innych.

Doradztwo promocyjne

C-35. Przywódcy muszą prowadzić doradztwo promocyjne dla wszystkich specjalistów i sierżantów, którzy nadają się do awansu, lecz nie zostali jeszcze rekomendowani na kolejny wyższy stopień. Przepisy wojskowe wymagają, by ci żołnierze w ramach tej kategorii otrzymali wstępne (zorientowane na wydarzenie) doradztwo, kiedy osiągną wszystkie wymagane warunki, a następnie okresowe doradztwo (personalny rozwój).

Doradztwo separacyjne

C-36. Doradztwo separacyjne może obejmować informowanie żołnierzy o administracyjnych działaniach dostępnych dowódcy w przypadku kontynuowania substandardowych osiągnięć i o konsekwencjach związanych z tymi działaniami administracyjnymi.

C-37. Doradztwo rozwojowe może nie mieć zastosowania w przypadku, gdy żołnierz jest zaangażowany w więcej poważnych działań prowadzonych w niewłaściwy sposób. W takich sytuacjach powinieneś przedstawić sprawę dowódcy i prokuraturze. Jeżeli wysiłek przywódcy zmierzający do przywrócenia normalnego stanu nie powiedzie się, doradztwo zmierza do dania żołnierzowi ostatniej szansy na poprawienie swoich działań przez podjęcie administracyjnych działań stanowiących warunek wstępny do zwolnienia żołnierza ze służby. W wielu sytuacjach korzystne może być zaangażowanie struktur dowodzenia tak szybko, jak tylko określisz, że doradztwo separacyjne może być wymagane. Osobą, która poinformuje o tym żołnierza powinien być pierwszy sierżant lub dowódca jednostki.

DORADZTWO DOTYCZĄCE OSIĄGNIĘĆ ORAZ ROZWOJU ZAWODOWEGO

Doradztwo dotyczące osiągnięć

C-38. W czasie tego rodzaju doradztwa prowadzisz przegląd osiągnięć służbowych podwładnego w określonym okresie. Ty i twój podwładny wspólnie ustanawiacie cele i standardy do osiągnięcia w następnym okresie. Zamiast rozwodzić się nad przeszłością, powinieneś raczej poświęcić tę sesję na określenie silnych stron podwładnego, obszarów wymagających doskonalenia i jego potencjału.

C-39. Doradztwo takie jest wymagane zgodnie z systemem oceny oficerów, podoficerów i pracowników cywilnych wojska.

C-40. Doradztwo na początku i w trakcie okresu oceniania ułatwia zaangażowanie podwładnych w proces oceny. Doradztwo dotyczące osiągnięć komunikuje standardy i stanowi okazję dla przywódców do ustanowienia i wyjaśnienia oczekiwanych wartości, cech, umiejętności i działań. Część IVb (Cechy/Umiejętności/Działania Przywódcy) Meldunku Oceny Oficera (DA Form 67-9-1) służy jako doskonałe narzędzie dla przywódców prowadzących doradztwo.

C-41. Jako przywódca wojskowy, musisz zagwarantować, że swoje oczekiwania są zgodne z celami i właściwymi standardami. Musisz ustanowić standardy, do osiągnięcia których będą dążyć twoi podwładni i musisz ich uczyć, jak mają osiągnąć te standardy, jeżeli mają się rozwijać.

Doradztwo w zakresie rozwoju profesjonalnego

C-42. Doradztwo w zakresie rozwoju profesjonalnego obejmuje planowanie dla osiągnięcia indywidualnych i zawodowych celów. Prowadzisz to doradztwo, żeby pomóc podwładnym w osiągnięciu celów organizacyjnych i indywidualnych. W trakcie doradztwa prowadzisz wspólnie z podwładnym omówienie, w celu zidentyfikowania i przedyskutowania silnych i słabych stron podwładnego oraz stworzenia planu działania dla wzmocnienia silnych i pokonania słabych stron.

C-43. Jako część doradztwa rozwoju zawodowego możesz wybrać wspólnie z podwładnym do przedyskutowania i rozwinięcia „ścieżki do sukcesu". To zorientowane na przyszłość doradztwo ustanawia krótko- i długoterminowe cele. Dyskusja może dotyczyć możliwości cywilnej lub wojskowej edukacji, przyszłych stanowisk służbowych i programów specjalnych. Potrzeby każdej osoby są inne, a przywódcy muszą przyjąć specyficzne warianty działania dostosowane do każdej z nich.

C-44. Doradztwo w obszarze kariery jest wymagane w stosunku do poruczników i kapitanów, zanim ich osoby będą rozważane do awansu na majora.

C-45. Chociaż te kategorie mogą ci pomóc zorganizować sesję doradztwa to nie powinny być jednak postrzegane jako oddzielne lub wyczerpujące. Na przykład sesja skupiająca się na rozwiązywaniu problemu może także obejmować doskonalenie osiągnięć w służbie. Sesja skupiona na postępach w działaniu może także obejmować dyskusję o sposobnościach rozwoju zawodowego. Bez względu na temat sesji doradztwa, przywódcy powinni wykorzystywać ten sam podstawowy format do jej przygotowania i prowadzenia.

PODEJŚCIA DO DORADZTWA

C-46. Skuteczny przywódca traktuje każdego podwładnego indywidualnie. Różni ludzie i różne sytuacje wymagają różnych podejść. Trzy podejścia do doradztwa obejmuje niedyrektywna, dyrektywna i kombinowana. Podejścia te różnią się stosowanymi technikami ale wszystkie są zgodne z definicją doradztwa i wnoszą wkład do jego ogólnego celu. Główną różnicą pomiędzy tymi podejściami jest stopień udziału podwładnych i interakcji w trakcie sesji doradztwa. W tabeli C.5 podsumowano wady i zalety każdego podejścia.

NIEDYREKTYWNE

C-47. Podejście niedyrektywne jest preferowane w większości sesji doradztwa. Przywódcy wykorzystują swoje doświadczenie i rozum do pomocy podwładnemu w opracowaniu rozwiązania. Powinieneś częściowo ustawić strukturę tego typu doradztwa przez powiedzenie podwładnemu o procesie doradztwa i wyjaśnienie czego się spodziewasz.

C-48. W trakcie sesji doradztwa raczej słuchaj niż podejmuj decyzje lub udzielaj rad. Spowoduj, by podwładny uwypuklił ważne kwestie, co pozwoli lepiej zrozumieć sytuację. Gdy jest to potrzebne podsumuj dyskusję. Unikaj dostarczania rozwiązań lub przedstawiania opinii. Zamiast tego skupiaj się na celach jednostki i organizacji. Zapewnij, by plan działania podwładnego wspierał te cele.

DYREKTYWNE

C-49. Podejście dyrektywne sprawdza się najlepiej w korygowaniu prostych problemów, dokonywaniu natychmiastowych poprawek lub korygowaniu aspektów postępów w służbie. Przywódca stosujący styl dyrektywny prowadzi większość rozmów i mówi podwładnemu co ma zrobić i kiedy to zrobić. W odróżnieniu od stylu niedyrektywnego, przywódca określa wariant działania dla podwładnego.

C-50. To podejście wybieraj gdy czas jest krótki, kiedy tylko ty wiesz, co robić lub

gdy podwładny ma ograniczone umiejętności rozwiązywania problemów. Jest ono także właściwe, gdy podwładny potrzebuje wytycznych, jest niedojrzały lub niepewny.

KOMBINOWANE

C-51. W podejściu kombinowanym, przywódca stosuje techniki zarówno podejścia niedyrektywnego jak i dyrektywnego dostosowując je tak, żeby były najlepsze dla podwładnego. Podejścia kombinowane kładzie nacisk na odpowiedzialność podwładnego za planowanie i podejmowanie decyzji.

C-52. Z twoją pomocą, podwładny opracowuje swój plan działania. Ty powinieneś słuchać, sugerować możliwe warianty i pomów w analizie każdego możliwego rozwiązania do określenia ich mocnych i słabych punktów. Następnie powinieneś pomóc podwładnemu zrozumieć wszystkie aspekty sytuacji i zachęcić go do zdecydowania, które rozwiązanie jest najlepsze.

Tabela C.5

Podsumowanie sposobów podejścia do doradztwa

Podejście	Zalety	Wady
Niedyrektywne	• zachęca do dojrzałości; • zachęca do otwartej wymiany poglądów; • rozwija odpowiedzialność;	• zajmuje więcej czasu; • wymaga większych umiejętności od doradcy;
Dyrektywne	• jest szybką metodą; • dobre dla ludzi, którzy potrzebują czytelnych ścisłych wytycznych;	• nie zachęca podwładnych do utożsamiania się z rozwiązaniem; • dąży do zajmowania się symptomami, a nie problemami; • zmierza do zniechęcenia podwładnych do swobodnego wygłaszania opinii i sądów; • rozwiązanie należy do doradcy, a nie do podwładnego;
Kombinowane	• umiarkowanie szybkie; • zachęca do dojrzałości; • zachęca do otwartej dyskusji; • pozwala doradcy wykorzystać w aktywny sposób swoje doświadczenie;	• może zabrać zbyt wiele czasu w niektórych sytuacjach;

TECHNIKI DORADZTWA

C-53. Jako przywódca wojskowy możesz wybierać wśród wielu technik w trakcie doradzania podwładnemu. Techniki doradztwa użyte właściwie sprawiają, że podwładni robią rzeczy lub doskonalą swoje działanie. Możesz użyć tych metod w trakcie zaplanowanej sesji doradztwa lub po prostu w trakcie trenowania podwładnych. Techniki doradztwa jakich możesz użyć w trakcie niedyrektywnego lub kombinowanego podejścia obejmują:

- **Sugerowanie alternatyw.** Przedstawianie alternatywnych działań jakie mogą podjąć podwładni, ale zarówno ty jak i

podwładny decyduje, który wariant działania jest najlepszy.

- **Rekomendowanie.** Rekomenduj jeden wariant działania, lecz pozostaw decyzję o zaakceptowaniu rekomendowanego działania podwładnemu.
- **Przekonywanie.** Przekonuje podwładnego o tym, że przedstawiony wariant działania jest najlepszy, ale pozostaw decyzję podwładnemu. Skuteczne przekonywanie zależy od wiarygodności przywódcy, skłonności podwładnego do słuchania oraz ich wzajemnego zaufania.
- **Doradzanie.** Doradź podwładnemu, że dany wariant działania jest najlepszy. Jest to najsilniejsza forma oddziaływania nie angażująca dowodzenia.

C-54. Pewne techniki, których możesz użyć w trakcie podejścia dyrektywnego, to:

- **Trening korygujący.** Uczy i pomagaj podwładnemu osiągnąć i utrzymać standardy. Podwładny kończy trening korygujący z chwilą osiągnięcia standardów.
- **Dowodzenie.** Nakazanie podwładnemu podjęcie określonego działania w jednoznacznie zrozumiałych słowach. Podwładny rozumie, że otrzymał zadanie i poniesie konsekwencje, jeżeli go nie wykona we właściwy sposób.

PROCES DORADZTWA

C-55. Skuteczni przywódcy stosują proces doradztwa składający się z czterech etapów:

- zidentyfikowanie potrzeby doradztwa;
- przygotowanie do doradztwa;
- prowadzenie doradztwa;
- kontynuowanie działań po zakończeniu doradztwa.

ZIDENTYFIKOWANIE POTRZEBY DORADZTWA

C-56. Zupełnie często polityka organizacji, taka jak doradztwo związane z oceną lub doradztwo wymagane przez dowodzenie, skupia się na sesjach doradczych. Możesz prowadzić jednak doradztwo rozwojowe kiedykolwiek zaistnieją potrzeby do określonej, dwustronnej komunikacji ukierunkowanej na rozwój podwładnego. Rozwijanie podwładnych obejmuje obserwowanie ich postępów, porównywanie ze standardami, a następnie przekazanie uwag i wniosków podwładnemu w formie doradztwa.

PRZYGOTOWANIE DO DORADZTWA

C-57. Skuteczne doradztwo wymaga przygotowania. Przygotowując się do doradztwa wykonaj następujące przedsięwzięcia:

- wybierz właściwe miejsce;
- określ czas;
- powiadom, z wyprzedzeniem, podwładnego;
- zbierz informacje;
- ułóż ogólny przebieg i elementy sesji doradczej;
- zaplanuj swoją strategię doradztwa;
- stwórz właściwą atmosferę.

Wybór właściwego miejsca

C-58. Zaplanuj takie miejsce prowadzenia doradztwa, które zminimalizuje możliwość przerw i jest wolne od rozpraszających uwagę dźwięków i świateł.

Wybór czasu doradztwa

C-59. Kiedy jest to możliwe doradzaj podwładnym podczas dnia pracy lub służby. Doradztwo poza godzinami służbowymi może być postrzegane źle i nie przynieść pożądanych efektów. Ilość czasu wymaganego na doradztwo zależy od zło-

żoności poruszanych spraw. Generalnie sesja doradztwa powinna trwać mniej niż godzinę. Jeżeli potrzebujesz więcej czasu zaplanuj drugą sesję. Dodatkowo wybierz czas nie kolidujący z innymi przedsięwzięciami i zwróć uwagę na to, co jest planowane po sesji doradczej. Ważne przedsięwzięcia mogą bowiem przeszkadzać podwładnemu w skoncentrowaniu się na doradztwie.

Powiadomienie podwładnego z odpowiednim wyprzedzeniem

C-60. Żeby sesja doradcza była skupiona na podwładnym i odzwierciedlała wysiłek dwóch osób, to podwładny musi mieć czas na przygotowanie się do niej. Podwładny powinien wiedzieć dlaczego, gdzie i kiedy będzie miała ona miejsce. Doradztwo następujące po określonym wydarzeniu powinno się odbyć tak szybko, jak to tylko możliwe. Z kolei dla doradztwa poświęconego rozwojowi profesjonalnemu podwładni mogą potrzebować tygodnia lub więcej na przygotowanie specjalnych opracowań, wniosków itp.

Zebranie informacji

C-61. Dobre przygotowanie jest podstawą efektywnego doradztwa. Przejrzyj wszystkie stosowne informacje. Obejmuje to cel doradztwa, dane o podwładnym i obserwacje, zidentyfikowanie możliwych problemów, główne punkty dyskusji oraz rozwój planu działania. Skup się na specyficznych zachowaniach, które podwładny musi utrzymać lub zmienić jak również na planie działania z czytelnymi, możliwymi do osiągnięcia celami.

Określenie ogólnych ram przebiegu sesji doradztwa

C-62. Wykorzystując zebrane informacje określ co powinno być przedyskutowane w trakcie sesji. Zanotuj co skłoniło cię do doradztwa, co chcesz osiągnąć i jaka jest twoja rola jako doradcy. Zidentyfikuj możliwe komentarze lub pytania, które pomogą ci skupić całą sesję na podwładnym oraz pomogą podwładnemu przejść przez wszystkie etapy. Chociaż nigdy nie wiesz co podwładny powie lub zrobi w czasie doradztwa, to pisemny ogólny plan pomaga zorganizować sesję i zwiększa szanse na osiągnięcie pozytywnego rezultatu. Tabela C.6 jest jednym z przykładów ogólnego planu sesji doradztwa przygotowanego przez dowódcę plutonu do prowadzenia wstępnej sesji doradztwa z sierżantem.

Tabela C.6

Przykład ogólnego planu sesji doradztwa

Rodzaj doradztwa: Wstępne doradztwo dla sierż. Taylora nowo przybyłego do jednostki.
Miejsce i czas: Pokój dowódcy plutonu, godz. 15.00. 9 październik.
Czas powiadomienia podwładnego: Powiadomić sierż. Taylora z wyprzedzeniem jednego tygodnia o zaplanowanej sesji doradztwa.
Przygotowanie się podwładnego: Sierż. Taylor przygotuje listę celów, które chciałby osiągnąć w ciągu następnych 90-180 dni. Przejrzenie wartości, atrybutów, umiejętności i działań w FM 22-100.
Przygotowanie doradcy: • przejrzenie listy doradztwa dla podoficerów (DA Form 2166-8-1); • udokładnienie lub przejrzenie opisu postępów w służbie sierż. Taylora; • przejrzenie wszystkich wartości i odpowiedzialności w Części IV NCOER oraz wartości, atrybutów, umiejętności i działań w FM 22-100. Przemyślenie jak każde z nich odnosi się do sierż. Taylora i jego stanowiska; • przemyślenie działań, które uważasz za niezbędne do osiągnięcia sukcesu lub doskonałości w każdej wartości lub odpowiedzialności; • zrobienie notatek w pustych miejscach formularza części IV NCOER, które będą pomocne w trakcie doradztwa.

Rola doradcy: Pomóc sierż. Taylorowi w zrozumieniu oczekiwań i standardów związanych z nowym stanowiskiem. Pomóc sierż. Taylorowi w rozwijaniu wartości, atrybutów, umiejętności i działań co umożliwi mu osiągnięcie jego celów spójnych z celami plutonu i kompanii. Rozwiązanie wszystkich problemów związanych z pracą, które nie są w pełni przez niego zrozumiałe.

Ogólny przebieg sesji: Opracować ramy przebiegu sesji doradczej przedstawionej w tabeli C.7, bazując na obowiązkach służbowych przedstawionych w NCOER. Opracować na 2-3 dni przed sesją.

Plan strategii doradztwa

C-63. Występuje tyle podejść do doradztwa ilu jest przywódców. Dyrektywne, niedyrektywne i kombinowane podejście było przedstawione wcześniej. Użyj strategii, która będzie najodpowiedniejsza dla twojego podwładnego i sytuacji.

Stworzenie właściwej atmosfery

C-64. Właściwa atmosfera ułatwia dwustronną komunikację między przywódcą i podwładnym. Żeby stworzyć dobrą atmosferę możesz zaoferować podwładnemu kubek kawy i miejsce w fotelu. Możesz siąść w fotelu przed podwładnym, bo biurko może działać jako przeszkoda.

C-65. Niektóre sytuacje czynią nieformalną atmosferę niewłaściwą. Na przykład w trakcie doradztwa ukierunkowanego na korygowanie substandardów, możesz nakazać podwładnemu pozostać w postawie stojącej, a samemu siedzieć za biurkiem. Taka formalna atmosfera, zwykle tworzona do wydania specjalnych wytycznych, wzmacnia stopień i stanowisko przywódcy w strukturze dowodzenia oraz jego autorytet.

PROWADZENIE SESJI DORADZTWA

C-66. W trakcie sesji doradztwa bądź elastyczny. Doradztwo w sprawach specyficznych zdarzeń często następuje spontanicznie gdy przywódcy spotykają podwładnych w ich codziennej działalności. Takie doradztwo może wystąpić w trakcie ćwiczeń w polu, w warsztatach, koszarach – gdziekolwiek podwładni wykonują swoje zadania. Dobrzy przywódcy wykorzystują naturalnie występujące zjawiska do przekazania im pewnych uwag.

C-67. Nawet gdy nie jesteś przygotowany do formalnego doradztwa powinieneś uwzględnić te cztery podstawowe elementy sesji doradztwa. Ich celem jest raczej kierowanie efektywnym doradztwem niż ustalenie serii niezmiennych kroków postępowania. Sesja doradztwa obejmuje:

- otwarcie sesji;
- przedyskutowanie spraw;
- rozwój planu działania;
- opisanie i zamknięcie sesji.

W idealnej sytuacja sesja doradztwa kończy się zaangażowaniem podwładnego do opracowania planu działania. Ocena planu działania stanowi punkt rozpoczynający kolejne sesje doradztwa. W tabeli C.7 przedstawiono przykład sesji doradztwa.

Otwarcie sesji

C-68. W trakcie otwarcia sesji określ cel sesji doradztwa oraz ustal zasady przebiegu ukierunkowane na podwładnego. Ustal preferowany układ na początku sesji zapraszając podwładnego do mówienia. Najlepszym sposobem na otwarcie sesji doradztwa jest jednoznaczne określenie jej celu. Na przykład odpowiednie określenie celu może być następujące: „Celem tego doradztwa jest przedyskutowanie twoich postępów w służbie w ciągu ostatniego miesiąca oraz stworzenie planu do poszerzenia postępów i osiągnięcia założonych celów". Jeżeli jest to odpowiednie, rozpocznij sesję doradztwa od przejrzenia stanu realizacji poprzedniego planu działania.

C-69. Ty i podwładny powinniście próbować rozwinąć wzajemne zrozumienie omawianych kwestii. Najlepiej możesz to zrobić pozwalając podwładnemu mówić. Stosuj aktywne słuchanie, odpowiedzi i

pytania bez zdominowania konwersacji. Skup się na udzieleniu pomocy podwładnemu w lepszym zrozumieniu tematu doradztwa np. postępów w służbie, sytuacji problemowej i jej wpływu na działania lub potencjalne obszary doskonalenia.

C-70. Zarówno ty jak i podwładny powinniście dostarczyć przykłady lub przytaczać specyficzne wyniki obserwacji dla zredukowania percepcji, która jest niepotrzebnie nieprzychylna lub nierozsądna. Jednak gdy rozpatrywana sprawa dotyczy substandardów powinieneś jasno określić dlaczego postępy nie są zgodne ze standardami. W wyniku konwersacji, która powinna być dwustronna, powinno się określić co podwładny potrzebuje zrobić, żeby sprostać standardom. Jest ważne, żebyś zdefiniował określoną sprawę jako substandardowy postęp i nie pozwolił podwładnemu na zdefiniowanie tego jako bezsensownego standardu – chyba, że uważasz, iż ten standard może być przedmiotem negocjacji lub jesteś skłonny zmienić warunki w jakich podwładny musi sprostać standardowi.

Rozwinięcie planu działania

C-71. Plan działania identyfikuje metody osiągnięcia pożądanego wyniku. Wyszczególnia on co podwładny musi zrobić dla osiągnięcia celów określonych w czasie sesji doradztwa.

Plan działania powinien pokazać podwładnemu jak modyfikować lub utrzymać jego zachowanie. Powinien on unikać niewyraźnych intencji, takich jak „Chciałbym, żebyś w następnym miesiącu poprawił swoje umiejętności w zakresie orientowania się w terenie". Plan musi zawierać konkretne i bezpośrednie terminy. Na przykład mógłbyś powiedzieć: „W następnym tygodniu będziesz uczestniczył w zajęciach w posługiwaniu się mapą z tym plutonem. Po zajęciach, sierżant Dixon będzie cię trenował w trakcie kursu nawigacji lądowej. On pomoże ci rozwinąć twoją umiejętność posługiwania się kompasem. Ja będę obserwował jak sobie radzisz w trakcie kursu prowadzonego przez sierż. Dixona, a następnie powiem ci ponownie i określę obszar, w którym ciągle potrzebujesz dodatkowego szkolenia". Specyficzny i możliwy do osiągnięcia plan działania ustanawia etapy skutecznego rozwoju.

Zaprotokołowanie i zakończenie sesji

C-72. Chociaż wymagania dotyczące protokołowania sesji doradztwa ulegają zmianom, to przywódca zawsze skorzysta na zapisaniu głównych punktów sesji. Dokumentacja służy jako odniesienie do uzgodnionego planu działania oraz wykonania, doskonalenia preferencji personalnych lub problemów podwładnego. Pełny zapis ustaleń dokonanych w trakcie sesji pomaga w udzielaniu rekomendacji dotyczących rozwoju zawodowego, szkół, awansów i meldunków ocen.

C-73. Dodatkowo, przepisy wojskowe wymagają pisemnych protokołów z doradztwa w celu podjęcia pewnych działań personalnych takich jak postępowanie administracyjne o przeniesienie żołnierza lub włączenie żołnierza do programu odchudzania (w przypadku nadmiernej wagi). Gdy żołnierz zostaje przeniesiony do innej jednostki nie na własną prośbę, to przywódca musi zwrócić szczególną uwagę na utrzymanie dokładnych zapisów z prowadzonego doradztwa. Dokumentowanie działań substandardowych stanowi silne, karcące przesłanie dla podwładnych.

C-74. Przed zakończeniem sesji podsumuj główne punkty i zapytaj czy podwładny rozumie plan działania. Poproś podwładnego, by przejrzał plan działania i określił czego oczekuje od ciebie jako przywódcy. Wspólnie z podwładnym ustal środki niezbędne do wsparcia skutecznego wprowadzenia planu działania w życie. Może to obejmować zabezpieczenie podwładnemu środków i czasu, okresowe ocenianie planu oraz następujące po tym ustosunkowanie się. Planuj każde przyszłe spotkania przed zwolnieniem podwładnego z wojska.

POSTĘPOWANIE PO ZAKOŃCZENIU SESJI

Odpowiedzialność przywódcy

C-75. Proces doradztwa nie kończy się z chwilą zakończenia sesji. Jest on kontynuowany w trakcie wprowadzania planu działania w życie i oceny rezultatów. Po doradzeniu musisz wesprzeć podwładnych, gdy wprowadzają swoje plany działania. Wsparcie może obejmować nauczanie, trenowanie, zabezpieczenie czasu i środków. Musisz obserwować i oceniać ten proces i być może modyfikować plan dla osiągnięcia założonych w nim celów. Odpowiednie środki po zakończeniu doradztwa obejmują kolejne doradztwo, odwoływanie się do ustaleń, informowanie struktur dowodzenia oraz stosowanie środków korygujących.

Ocena planu działania

C-76. Celem doradztwa jest rozwijanie podwładnych, którzy nadają się bardziej do osiągnięcia celów osobistych, zawodowych i organizacyjnych. W trakcie oceny, przejrzyj plan działania z podwładnym, by określić czy zostały osiągnięte pożądane rezultaty. Termin tej oceny powinieneś określić wspólnie z podwładnym w trakcie wstępnej sesji doradczej. Ocena planu działania dostarcza użytecznych informacji do przyszłych sesji doradczych.

Tabela C.7

Przykład sesji doradczej

Otwarcie sesji

Stwórz właściwą atmosferę. Wyjaśnij sierż. Taylorowi, że im więcej ktoś dyskutuje i rozumie wartości armii oraz atrybuty, umiejętności i działania przywódcy, tym łatwiej jest je rozwijać i wcielić je do indywidualnego stylu przywództwa.

Przedstaw cel sesji doradztwa. Wyjaśnij, że wstępne doradztwo ukierunkowane jest na działania przywódcy (co sierż. Taylor potrzebuje zrobić, aby być dobrym sierżantem), a nie na rozwój profesjonalnych potrzeb (co sierż. Taylor potrzebuje zrobić, aby rozwijać się dalej jako podoficer).

Przejdź do uzgodnionego opisu służby, znaczenia każdej wartości i odpowiedzialności oraz standardów sukcesu i doskonałości dla każdej wartości i odpowiedzialności. Wyjaśnij, że kolejne doradztwa będą poświęcone potrzebom rozwojowym sierż. Taylora, jak również omówieniom jak dobrze wywiązuje się on z uzgodnionych wspólnie celów. Poinstruuj sierż. Taylora, żeby w następnym kwartale prowadził samoocenę w celu zidentyfikowania swoich potrzeb rozwojowych. Upewnij się czy sierż. Taylor zna zasady promowania. Odpowiedz na wszelkie pytania jakie może zadać sierż. Taylor na temat pracy. Przedyskutuj wzajemne stosunki jakie istnieją między dowódcą plutonu i sierżantem oraz znaczenie dwustronnej komunikacji między nimi.

Dyskusja

Zróbcie wspólnie przegląd opisu służby podoficerów włącznie z utrzymaniem, szkoleniem i zajmowanie się żołnierzami. Wspomnij, że opis ten może być, w razie potrzeby zmieniany. Dyskutuj znaczenie każdej wartości i odpowiedzialności podoficera. Dyskutuj wartości, atrybuty, umiejętności i działania opisane w FM 22-100. Zadaj pytania w celu zorientowania się czy sierż. Taylor umie przetransponować te wiadomości do swojej roli jako sierżanta w plutonie.

Wyjaśnij, że chociaż te zadania rozwojowe skupiają się na rozwijaniu działań przywódcy, to rozwój charakteru tworzy bazę dla rozwoju przywództwa. Charakter i działanie nie może być postrzegane oddzielnie, one są ściśle powiązane. Przy formułowaniu planu działania dla osiągnięcia głównych celów – właściwe wartości, atrybuty i umiejętności tworzą jego podstawę. Rozwój charakteru musi być włączony w plan działania.

Pomoc w opracowaniu planu działania (w trakcie sesji doradztwa)

Poproś sierż. Taylora żeby zidentyfikował działania, które ułatwią osiągnięcie głównych celów. Dopasuj każde działanie do jednej z wartości lub odpowiedzialności wymienionej w NCOER.

Przedyskutuj jak każda wartość i odpowiedzialność ma zastosowanie do stanowiska sierżanta w plutonie. Przedyskutuj specyficzne przykłady sukcesu i doskonałości w każdej grupie wartości i odpowiedzialności. Zapytaj sierż. Taylora o sugestie w zakresie uczynienia celów bardziej obiektywnymi, specyficznymi i zmierzalnymi.

Zapewnij, by sierż. Taylor miał wypisany co najmniej jeden przykład na sukces i doskonałość w każdej wartości i odpowiedzialności. Przedyskutuj cele promocji sierż. Taylora i poproś, by rozważył co jest jego mocną, a co słabą stroną. Zdobądź kopie co najmniej dwóch wyników selekcji na starszego sierżanta i porównaj ich cele z celami sierż. Taylora.

Zakończenie sesji

Sprawdź zrozumienie przez sierż. Taylora opisu służby i celów działania. Podkreśl znaczenie pracy zespołowej i dwustronnego komunikowania się. Zapewnij, żeby sierż. Taylor rozumiał, iż ty oczekujesz od niego pomocy w twoim rozwoju jako dowódcy plutonu. Oznacza to, że obaj spełniacie rolę nauczyciela i trenera.

Przypomnij sierż. Taylorowi o prowadzeniu samooceny w trakcie następnego kwartału.

Ustal wstępną datę na rutynowe doradztwo w kolejnym kwartale.

Uwagi do strategii podejścia

Odpowiadaj na każde pytanie sierż. Taylora.

Oczekując, że sierż. Taylor może czuć się niepewnie w terminologii i procesie rozwojowym reaguj w sposób, który zachęci go do zaangażowania w ciągu całej sesji.

PODSUMOWANIE

C-77. W tym załączniku rozważano doradztwo rozwojowe, które jest ukierunkowanym na podwładnych komunikowaniem określającym działania niezbędne dla podwładnych do osiągnięcia celów indywidualnych i organizacyjnych. Może ono być zarówno ukierunkowane na wydarzenia jak i na rozwój osobisty i profesjonalny. W tabeli C.8 przedstawiono główne aspekty doradztwa rozwojowego i proces doradztwa.

Tabela C.8

Podsumowanie doradztwa rozwojowego

Żeby doradzać efektywnie, przywódcy muszą demonstrować następujące wartości:

- szacunek do podwładnych;
- samoświadomość i świadomość kulturalne;
- wiarygodność;
- wyrozumiałość.

Przywódcy muszą posiąść następujące umiejętności doradcze:

- aktywne słuchanie;
- reagowanie;
- zadawanie pytań.

Efektywni przywódcy unikają pospolitych błędów. Przywódcy powinni unikać:

- osobistych uprzedzeń;
- pochopnych opinii;
- stereotypów;
- utraty kontroli nad emocjami;
- sztywnych metod doradztwa;
- niewłaściwego postępowania po zakończeniu sesji.

Proces doradztwa

1. **Zidentyfikuj potrzeby doradztwa**
2. **Przygotuj się do doradztwa:**

- wybierz właściwe miejsce;
- zaplanuj czas;
- powiadom z wyprzedzeniem podwładnego;
- zbierz informacje;
- określ elementy sesji doradztwa;
- zaplanuj strategię doradztwa;
- stwórz właściwą atmosferę.

3. **Przebieg sesji doradztwa:**

- otwarcie sesji;
- dyskusja;
- opracowanie planu działania (w tym odpowiedzialność przywódcy);
- zaprotokołowanie i zakończenie sesji.

4. **Postępowanie po zakończeniu sesji:**

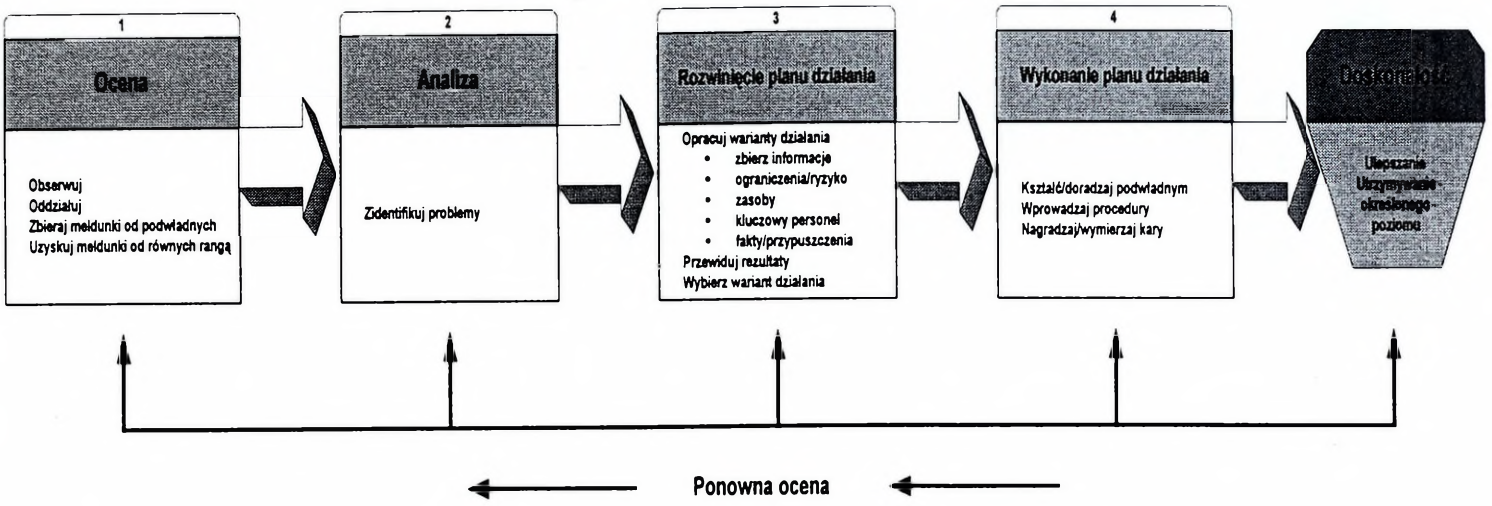
- wsparcie wprowadzenia planu działania w życie;
- ocena planu działania.

Załącznik D

Plan działania przywódcy i pomiar oceny etycznego klimatu

D-1. Poprzez realizowanie zadań pokazanych na rysunku D.1, przywódcy mogą doskonalić, podtrzymywać i wzmacniać standard dokonań w ramach swoich organizacji. Przywódcy mogą realizować niektóre lub wszystkie zadania cząstkowe pokazane na rysunku D.1 w zależności od sytuacji.

D-2. Plan działania przywódcy rozwijany podczas trzeciej czynności określa specyficzne działania lidera konieczne dla dokonania ulepszenia. Jest on podobny do planu działania indywidualnej osoby, który był omówiony w załączniku C.



Rys. D.1. Proces rozwoju planu działania przywódcy

D-3.Rozpocznij swój plan działania od oceny swojej jednostki (czynność nr 1). Obserwuj, oddziałuj i zbieraj meldunki zwrotne od innych, a także prowadź formalne oceny w miejscu pracy. Następnie analizuj informacje, które zebrałeś, żeby określić to, co trzeba ulepszyć (czynność nr 2). Kiedy już zidentyfikowałeś to, co trzeba ulepszyć, zacznij tworzyć warianty działania, żeby osiągnąć ulepszenie.

D-4. W czynności nr 3 rozwijasz swój plan działania. Po pierwsze, rozwiń i rozważ kilka możliwych wariantów działania w celu korygowania słabości, które zidentyfikowałeś. Zbieraj ważne informacje, oceniaj ograniczenia i ryzyko związane z różnymi wariantami. Zidentyfikuj dostępny, kluczowy personel i zasoby oraz sprawdź fakty i przypuszczenia. Próbuj przewidywać wynik dla każdego możliwego wariantu działania. W oparciu o swoje przewidywania wybierz kilka działań, aby poradzić sobie z problemami.

D-5. Wykonuj swój plan działania (czynność nr 4) kształcąc, szkoląc albo doradzając swoim podwładnym, wprowadzając nową politykę lub postępowanie, a także wprowadzając właściwy system nagród i kar. Twoja organizacja dąży do doskonałości przez ulepszenie substandardów lub słabych obszarów i utrzymanie warunków, które dorównują lub przewyższają standard. Następnie okresowo oceniaj swoją jednostkę, aby zidentyfikować nowe sprawy wymagające rozważenia lub żeby ocenić skuteczność działań przywódcy.

D-6. Możesz używać tego procesu w wielu obszarach zainteresowania w ramach swojej organizacji. Żeby przygotować plan działania lidera, pomocny jest również pomiar oceny etycznego klimatu (*ECAS – Ethical Climate Assessment Survey*).

BIBLIOTEKA Nr Ewid. Działu Zbiorów Jawnych Akademii MW
297

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM ★ Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. 6066
II