

gen. ROMAN POLKO  
dr PAULINA POLKO

# RozGROMić konkurencję

SPRAWDZONE W BOJU STRATEGIE  
DOWODZENIA, MOTYWOWANIA I ZWYCIĘŻANIA

**Wydanie II**  
ROZSZERZONE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli. Autorzy oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorzy oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Korekta językowa: M.T. Media

Projekt okładki: Urszula Buczkowska

Fotografia na okładce: Piotr Bławicki

Projekt składu i skład: Adrian Partyka

Fotografie i materiały graficzne w książce zostały wykorzystane za zgodą ich autorów oraz Shutterstock.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/gromk2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-9754-0

Copyright © Paulina Polko, Roman Polko 2014

Printed in Poland.

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

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

# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP. DLACZEGO WOJSKO?</b>	<b>7</b>
<b>LIDER. BE, KNOW, DO</b>	<b>11</b>
BE	13
AUTENTYCZNA OSOBOWOŚĆ	14
KONTROLA EMOCJI I TWARDOŚĆ	15
KREATYWNOŚĆ	17
PRECYZYJNOŚĆ	19
ZACHOWANIE HIERARCHII	20
TOLERANCJA	22
AUTODYSCYPLINA	24
WYKSZTAŁCENIE NASTĘPCY / ZASTĘPCY	26
KNOW	27
PLANOWANIE	27
STRATEGIA	32
ROZUMIENIE MISJI / ŚWIADOMOŚĆ ZAGROŻEŃ	35
WIEDZIEĆ, KTO WIE	37
WIEDZIEĆ, Z KIM SIĘ PRACUJE	39
DO	40
DO BOJU!	43
<b>ZESPÓŁ</b>	<b>45</b>
PRACUJ Z TYMI, KTÓRYCH MASZ	48
NAUCZ SIĘ NAGRADZAĆ I KARAĆ.	
UMIEJ AWANSOWAĆ I ZWALNIAĆ	51
DYSCYPLINUJ	56
UCZ LUDZI	57
UCZ SIĘ OD LUDZI	58
ZBUDUJ WYDAJNĄ STRUKTURĘ	59
ZAPLANUJ ROZWÓJ SWOJEGO ZESPOŁU	61

USTAL KRYTERIA SUKCESU _____	62
WSKAŹ ZESPOŁOWI WARTOŚCI _____	63
ZADBAJ O SUKCES OSOBISTY LUDZI _____	65
DO BOJU! _____	66
<b>KRYZYS _____</b>	<b>67</b>
<b>ZADANIE DLA LUDZI: SŁUCHAJ POLECEŃ. JEŚLI NAPRAWDĘ NIE MUSISZ, NIE KWESTIONUJ DECYZJI PRZEŁOŻONYCH, AKURAT GDY MAMY KRYZYS. _____</b>	<b>70</b>
<b>ZADANIE DLA ZESPOŁU: ZACHOWAJ JEDNOŚĆ. WALCZ Z ZE- WNĘTRZNYM WROGIEM, A NIE WE WŁASNYM GRONIE. SPORY Z KOLEGAMI ODŁÓŹ NA LEPSZE CZASY. _____</b>	<b>71</b>
<b>ZADANIE DLA ZESPOŁU: TO WŁAŚCIWY MOMENT NA KREA- TYWNOŚĆ. WSZAK TONĄCY BRZYTWY SIĘ CHWYTA. _____</b>	<b>73</b>
<b>ZADANIE DLA ZESPOŁU: NIE TRAĆCIE DUCHA WALKI. _____</b>	<b>74</b>
<b>ZADANIE DLA ZESPOŁU: WYELIMINUJCIE SŁABE OGNIWA. _____</b>	<b>81</b>
<b>ZADANIE DLA SZEFA: STAŃ NA CZELE SWOICH LUDZI I BĄDŹ ODWAŻNY W PODEJMOWANIU DECYZJI. _____</b>	<b>82</b>
<b>ZADANIE DLA SZEFA: NIE PRZESZKADZAJ SWOIM EKSPERTOM. _____</b>	<b>83</b>
<b>ZADANIE DLA SZEFA: UCHROŃ ZESPÓŁ OD SWOICH PROBLEMÓW. _____</b>	<b>84</b>
<b>DO BOJU! _____</b>	<b>86</b>
<b>ZMIANA _____</b>	<b>87</b>
<b>KIEDY SUKCES ZWIASTUJE PORĄŻKĘ _____</b>	<b>90</b>
<b>KIEDY ELITA SIĘ STARZEJE _____</b>	<b>91</b>
<b>KIEDY ZMIANA JEST CZĘŚCIĄ SUKCESU _____</b>	<b>99</b>
<b>KIEDY WARTO SIĘ UCZYĆ OD TERRORYSTÓW _____</b>	<b>102</b>
<b>KIEDY RUTYNA ZABIJA _____</b>	<b>103</b>
<b>DO BOJU! _____</b>	<b>105</b>
<b>DETERMINACJA I RYZYKO _____</b>	<b>107</b>
<b>DETERMINACJA W OBLICZU SILNIEJSZEGO WROGA _____</b>	<b>110</b>
<b>DETERMINACJA W CZASIE PRAWDZIWEJ WSPÓŁCZESNEJ WOJNY: OPERACJA GROM-U W IRAKU. MISJA PLATFORMA _____</b>	<b>112</b>

GRANICE DETERMINACJI _____	118
ANALIZA RYZYKA _____	121
GOŁĄB CZY WRÓBEL? _____	123
GDY BRAKUJE DETERMINACJI _____	125
DO BOJU! _____	127
<b>KONFLIKT I WSPÓŁDZIAŁANIE _____</b>	<b>129</b>
OPERACJE POŁĄCZONE _____	132
TASK FORCES _____	134
WIEŻA BABEL _____	139
ŹRÓDŁA KONFLIKTÓW _____	142
ROZWIĄZYWANIE SPORÓW _____	146
DO BOJU! _____	149
<b>NEGOCJACJE _____</b>	<b>151</b>
PRZYGOTOWANIE STOŁU _____	154
NEGOCJACJE Z PRZECIWNIKIEM _____	156
NEGOCJACJE Z PRZEŁOŻONYMI _____	161
NEGOCJACJE Z PODWŁADNYMI _____	163
NEGOCJACJE Z KOOPERANTAMI _____	165
CZY I JAKIE ZASADY OBOWIĄZUJĄ _____	169
KRYTERIA WYGRANEJ. PODWÓJNE ZWYCIĘSTWO? _____	171
CO PO NEGOCJACJACH? _____	172
DO BOJU! _____	174
<b>ZWYCIĘSTWO _____</b>	<b>175</b>
KRYTERIA ZWYCIĘSTWA _____	178
PYRRUSOWE ZWYCIĘSTWO _____	181
SKAZANI NA SUKCES _____	182
ZWYCIĘZCA Z PRZYPADKU? _____	185
DAWID I GOLIAT _____	188
WYGRAĆ ZE STRESEM _____	191
POKONAĆ EMOCJE _____	194
MORALNE ZWYCIĘSTWO _____	196
KOMPANIA BOHATERÓW _____	197
DO BOJU! _____	199

<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>	<b>201</b>
ACCOUNTABILITY VERSUS RESPONSIBILITY:	
PODZIAŁ ODPOWIEDZIALNOŚCI	204
ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA LUDZI	208
ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA WYNIK	210
CENA ODPOWIEDZIALNOŚCI	212
NAUKA ODPOWIEDZIALNOŚCI	216
AUTENTYCZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ	222
ZWOLNIENIE Z ODPOWIEDZIALNOŚCI	226
DO BOJU!	227
<b>RANGER SCHOOL. SZKOŁA LEADERSHIPU W BŁOCIE</b>	<b>229</b>
PEŁZAJ, MASZERUJ, BIEGNIJ: 62 DNI W PIEKLE	235
PEŁZANIE	237
MARSZ	239
BIEG	240
SZKOŁA MOTYWACJI	242
DO BOJU!	246
<b>POSTSCRIPTUM</b>	<b>249</b>

# LIDER. BE, KNOW, DO

W WOJSKU SYTUACJA JEST BANALNIE PROSTA:

JEŚLI NIE WIDZISZ NIKOGO, KTO DOWODZI, TO PRAWDOPODOBNIENIE GO NIE MA. JEŚLI DOWÓDCA NIE POTRAFI UŚWIADOMIĆ SWOJEGO ISTNIENIA PODWŁADNYM, NIE MA MOWY NIE TYLKO O TYM, BY POSZLI ZA NIM W OGIEŃ, ALE NAWET — BY POPRAWNIE WYKONYWALI JEGO PROSTE ROZKAZY.



Podobno mamy nowego szefa?

BE

AUTENTYCZNA OSOBOWOŚĆ

KONTROLA EMOCJI I TWARDOŚĆ

KREATYWNOŚĆ

PRECYZYJNOŚĆ

ZACHOWANIE HIERARCHII

TOLERANCJA

AUTODYSCYPLINA

WYKSZTAŁCENIE NASTĘPCY / ZASTĘPCY

KNOW

PLANOWANIE

STRATEGIA

ROZUMIENIE MISJI / ŚWIADOMOŚĆ ZAGROŻEŃ

WIEDZIEĆ, KTO WIE

WIEDZIEĆ, Z KIM SIĘ PRACUJE

DO

DO BOJU!



## BE

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

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

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

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

### ATRYBUTY LIDERA

#### Ma osobowość

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

Umie zdyscyplinować samego siebie.

Wykazuje **kreatywność i inicjatywę** w realizacji zadań, które rozumie.

Ma **zdolność oceny sytuacji i podejmowania optymalnych decyzji**.

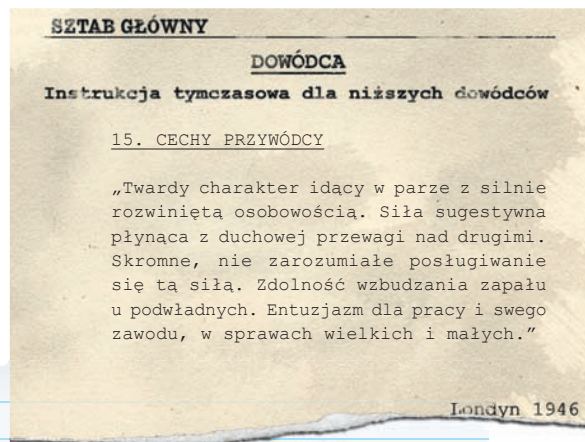
Jest **pewny siebie**.

Jest **inteligentny**, co oznacza zarówno **umiejętność znalezienia w nocy drogi do domu, jak i wycofania się z błędnych decyzji** (ang. *After Action Review* — rewizja podjętych działań).

Jest **tolerancyjny** dla innej kultury, innej mentalności...

## AUTENTYCZNA OSOBOWOŚĆ

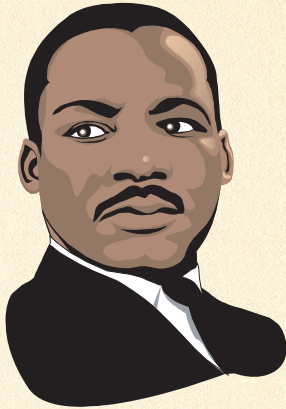
Tym, co najmocniej kształtuje silnego przywódcę, jest jego osobowość. To coś, z czym trzeba się urodzić, ale również to, co się samemu wypracowuje w trakcie życia, tyle że trudno nabyć to przez proste naśladownictwo. Osobowość albo się ma, albo nie, i żołnierze od razu widzą, czy za siłą dowódcy stoi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



**ROMAN POLKO:** Dziś generał, wtedy jeszcze pułkownik Jan Kempara, mój były dowódca z Republiki Serbskiej Krajiny (polski kontyngent wojskowy w siłach UNPROFOR — ang. *United Nations Protection Force* — Siły Ochronne Organizacji Narodów Zjednoczonych), gdy jechał do żołnierzy, zawsze brał do samochodu kanapki i napoje. Zajeżdżał na posterunek albo do żołnierzy realizujących zadania poza bazą i pytał: „No i jak tu, żołnierzu, się służy?”. A ten, że dobrze, tylko dawno nic nie jadł. I wtedy Kempara wyjmował „swoją” kanapkę i oddawał ją żołnierzowi. Obdarowany pamiętał ją i tego dowódcę do końca życia. Podobnie było, gdy przyjechał do mnie na promocję do Niepołomic, gdzie szkoliłem specjalistów m.in. do 25. Brygady Kawalerii Powietrznej, którą Kempara dowodził. Wskazałem mu jednego z najlepszych kaprali. A Kempara do niego: „I ty do mnie idziesz? Świetnie! To żeby ci się dobrze służyło, masz tu nóż” — i wyjął go z kieszeni munduru. Żołnierz był święcie przekonany, że oddał mu swój własny. A Kempara oczywiście zabierał noże tak jak kanapki. Ale wrażenie zrobione na kapralu i motywacja do służby, jaką ten dostał, rozgrzeszały autora tego przedstawienia.

O tym, jak bardzo niektórzy żołnierze ubóstwiali Jana Kemparę, niech świadczy następujący fakt: w UNPROFOR-ze odkryłem, iż do podległego mi aresztu trafił mój sąsiad, którego znałem od dziecka. Ten, choć mógł próbować negocjować ze mną wcześniejsze wypuszczenie — byliśmy wszak starymi kumplami — obwieścił: „Gdyby tylko pułkownik Kempara wiedział, to ja bym tu na pewno nie siedział!”.

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



*I have a dream* (z ang. mam marzenie) — wykrzytał Martin Luther King w 1963 roku do uczestników słynnego marszu na Waszyngton, który to marsz był sprzeciwem wobec dyskryminacji czarnoskórych mieszkańców USA. Poszło za nim 200 tys. osób, a on sam, po wywalczeniu zmian w amerykańskiej konstytucji gwarantujących równość wszystkim obywatelom, otrzymał Pokojową Nagrodę Nobla.

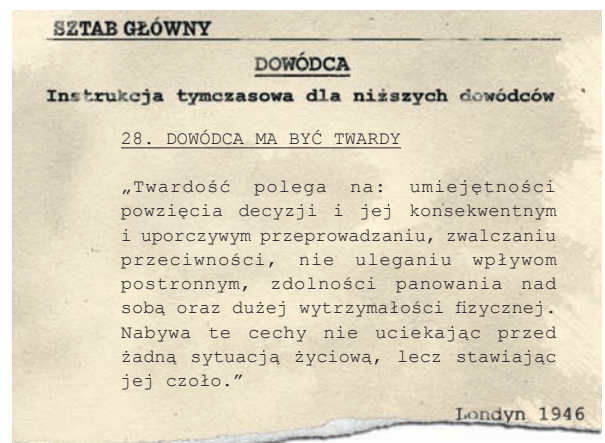
**Nie logika, ale emocje inspirują ludzi do działania.  
Nie biznesplan, ale wizja.**

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

## KONTROLA EMOCJI I TWARDOŚĆ

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

W czasie kryzysu kluczowa jest kontrola emocji. Jeśli żołnierze zobaczą rozhisteryzowanego dowódcę, który nie jest w stanie podejmować decyzji, nie uwierzą, że jego rozkazy są jedynymi słusznymi w danej chwili, i nie będą ich wykonywać „całymi sobą”, ze stuprocentowym zaangażowaniem, najlepiej jak potrafią.



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

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

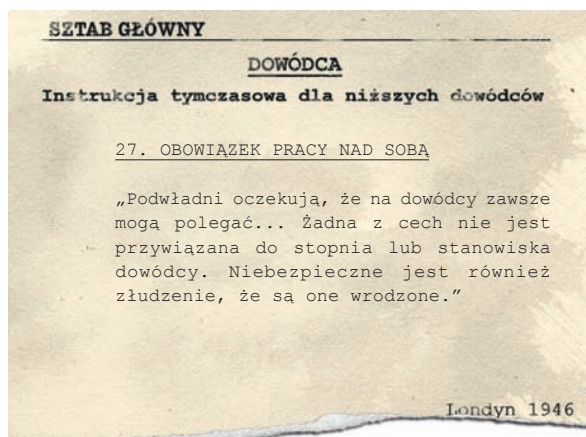
Stąd się bierze samotność lidera. Bo choć otoczony jest ludźmi, to sam podejmuje decyzje i bierze na siebie odpowiedzialność za ich skutki. Gdy się uda, wszyscy go chwala. Gdy poniesie porażkę, większość odwraca się plecami.

**ROMAN POLKO:** Ludzie nie mogą widzieć, że dowódca sobie nie radzi, że problemy go przerastają. Wielokrotnie zamykałem się w pokoju i waliłem (dosłownie) głową czy pięściami w ścianę — z bezsilności, z obawy, że się nie uda. Ale do ludzi wychodziłem z uśmiechem na ustach i zapewnieniem, że nie ma takiej opcji, żeby nam nie wyszło. Sam w to nie wierzyłem, ale o dziwo, udawało się.

W obliczu niebezpieczeństwa najważniejszy jest spokój i kontrola własnych emocji. Wrzask, rzucanie przedmiotami, kopanie mebli nie ułatwiają racjonalnego działania i nie uspokajają podwładnych. Podobnie jak nie buduje autorytetu lidera skarżenie się podwładnym na kłopoty z własnymi przełożonymi. Zbudowana w ten sposób chwilowa płaszczyzna porozumienia czy zjednoczenia opierająca się na przeświadczeniu o wspólnym prawdziwym wrogu, będącym w hierarchii gdzieś tam wyżej, na dłuższą metę nie tylko nie chroni dowódcy przed negatywną oceną pod-

władnych, ale przede wszystkim nie umacnia jego pozycji. Żołnierze dowiadują się, że w razie konfliktu z górą ich dowódca niczego dla nich nie wywalczy; to sygnał, że prawdziwego lidera muszą szukać gdzie indziej, że trzeba obejść swojego bezpośredniego przełożonego i dotrzeć wyżej.

Podwładnych nie obchodzą problemy dowódcy, zwłaszcza te z jego przełożonymi.



Dla nich to on jest ostatnim ogniwem. Na nim skupiają wszystkie swoje nadzieje i oczekiwania. Jeżeli dowódca wychodzi przed pluton i mówi żołnierzom: „Musimy zrobić tę głupotę, bo tak każe dowódca batalionu”, to on, a nie dowódca batalionu, wychodzi na głupca.

**ROMAN POLKO:** Gdy miałem problemy z przełożonymi, to nie wychodziłem się wyplakiwać podwładnym, nie opowiadałem im, że to z powodu decyzji „tych z góry” moim żołnierzom czegoś brakuje. Ich to nie obchodzi: problemy z „górami” to wyłącznie Twój — lidera — problem. Jeśli nie umiesz sobie z tym poradzić, powinienes odejść. Lider bez siły przebicia pogrąża instytucję, bo nie jest w stanie zapewnić jej normalnego funkcjonowania. Lider, który czeka miesiącami na decyzję przełożonych, zamiast samemu podjąć decyzję i przyjąć na siebie ryzyko z tym związane, niszczy pracę wszystkich, którzy mu podlegają. Wszystkie kontakty zagraniczne GROM-u realizowałem bez zgody przełożonych, bo nie można się było o nią doprosić. Przykładowy raport do Sztabu Generalnego WP wyglądał tak: „Melduję, że w związku z brakiem decyzji podjąłem następujące decyzje...”.

W 2001 roku MON i szef SG WP twierdzili, że Polska nie potrzebuje jednostki antyterrorystycznej, a GROM trzeba zredukować do kilkudziesięciu osób. Informacja ta została zamieszczona w prasie i czytali ją zarówno GROM-owcy, jak i potencjalni kandydaci na żołnierzy tej jednostki. Mogłem wyjść do ludzi i biadolić: chcą nas zamknąć, w sztabie knują, nie wiem, jak sobie z tym poradzę. Można było się iść i wspólnie płakać. Tylko jak w takiej sytuacji wymagać od ludzi, by się szkolili, codziennie dawali z siebie 100 proc.? Jak nakłaniać do przychodzenia do firmy nowych, dobrych ludzi z rynku? Ściągać ich z całej Polski do Warszawy? Więc wychodziłem i mówiłem, że to tylko takie gry, że to po to, by zmylić „przeciwnika”, bo przecież my jesteśmy tajni, więc żeby nikt nie wiedział, ilu nas naprawdę jest. Damy radę. I rzeczywiście się udało.

## KREATYWNOŚĆ

Wszyscy liderzy deklarują, że cenią u swoich podwładnych kreatywność. Najczęściej to jedynie słowa. Z badań prowadzonych w korporacjach wynika, że najszybciej odpadają ci, którzy wyrastają ponad średnią, proponują zmiany, zarzucają szefa pomysłami itd., czyli odstają „na plus”. Dopiero później eliminuje się tych, którzy wloką się w szarym ogonie, zawalają sprawy, ewidentnie sobie nie radzą, są „na minus”. Ci, którzy są w środku, mogą latami tkwić na tym samym stanowisku i robić to samo bez konieczności rozwijania się czy szukania nowych wyzwań.

**„A kto przeoczył możliwość, zapatrzywszy się na niemożliwość, jest głupcem”.**  
*Carl von Clausewitz, O wojnie*

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

Tymczasem w wojsku rutyna zabija. Dosłownie. Patrol prowadzony zawsze tą samą drogą w końcu trafia na minę. Postępowanie według schematów sprawia, że dla przeciwnika nasze działania są przewidywalne, to prosta droga do klęski. I odwrotnie: działanie przez zaskoczenie, atakowanie i przejmowanie inicjatywy na ogół prowadzi do zwycięstwa. Potwierdzają to statystyki. Na 42 bitwy analizowane przez historyków wojskowości, Trevora i Ernesta Dupuy, aż 38 zwycięstw należało do tych, którzy atakowali, przy czym w 24 przypadkach wygrywali, pomimo że dysponowali mniejszymi siłami. Jedynie w czterech sytuacjach wygrała strona, która została zaatakowana. Nieprzypadkowo za najgroźniejsze wojsko uznaje się nie rozbudowane klasyczne armie, ale siły lekkie, mobilne, korzystające z doświadczeń i strategii partyzanckich, często działające na pograniczu tego, co dziś nazywamy terroryzmem.



Takimi wojownikami byli np. niezwykle groźni średniowieczni Mongołowie. Dumni europejscy rycerze przystępowali do bitwy w pełnej zbroi, pod rozwiniętymi chorągwiami, prowadząc „honorowy” atak frontalny. Mongołowie zaś działali, używając forteli i podstępów, szukali sposobów oszukania przeciwnika i złamania jego morale. Stosowali też różne strategie w zależności od konkretnej sytuacji. Do ich najsłynniejszych forteli należały:

- **Legnica 1241** — odurzające dymy, pozorowany odwrót *Mangudai* — oddanych Bogu, szwadron śmierci;
- **Delhi 1398** — rozbicie ataku słoni bojowych za pomocą płonących wielbłądów (Timur);
- **Smyrna 1400** — atak na galery z rycerską odsieczą deszczem głów obrońców portu (Timur);
- **Ankara 1402** — zmiana koryta rzeki (Timur).  
Przez wiele lat naprawę byli niepokonani.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

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

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

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

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

## W życiu jak na wojnie — wygrywa skuteczniejszy

Clausewitz powiedział, że wojna jest kontynuacją polityki, tyle że prowadzoną innymi środkami. To prawda. Tam, gdzie kończą się możliwości dyplomacji, wkracza wojsko. Zmieniają się środki, lecz cel pozostaje — zwycięstwo! Co to ma wspólnego z biznesem? Bardzo wiele! W interesach jak w polityce — współpracujemy, tworzymy sojusze, osiągamy kompromisy. Kiedy zaś to nie wystarcza, zbroimy się w nowe metody zarządzania, kreujemy strategie zwalczania konkurencji i ruszamy do boju. Szkolimy kadry, doskonalimy narzędzia, zdobywamy nowe obszary sprzedaży...

Drugie wydanie książki zostało uzupełnione o niezwykle istotne zagadnienie — kwestię odpowiedzialności. Na wojnie i w zarządzaniu.

Oficer w wojsku tym różni się od menedżera w firmie, że od jego decyzji zależy często nie tylko coś tak banalnego jak zysk czy strata przedsiębiorstwa. Jednym złym ruchem może przekreślić szanse na zwycięstwo, podpisać wyrok na własnych żołnierzach, zmienić układ sił na froncie. Z drugiej strony dobra decyzja potrafi błyskawicznie odwrócić losy wojny. Historia wojskowości uczy nas, że od wielkiej wiktorii lub sromotnej klęski generałów dzieli często jeden ruch. Dlatego też warto uczyć się zarządzania od żołnierzy — wojsko to najlepsza, najszybsza i najlepiej sprawdzona w boju szkoła strategii na świecie.

**Gen. ROMAN POLKO** — jako lider sprawdzał się od chwili, gdy w szkole oficerskiej został dowódcą dziesięcioosobowej drużyny podchorążych. Weryfikował się w boju (Jugostawia, Kosowo, Irak, Afganistan) i strukturach sztabowo-administracyjnych (stołeczny ratusz, MSWiA, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego) w Polsce i poza jej granicami, podczas szkoleń w najlepszych armiach świata. Dwukrotnie dowodził elitarną jednostką specjalną GROM. Z żołnierzami tej jednostki nie tylko zdobywał platformy wiertnicze na wodach Zatoki Perskiej, ale również skoczył na spadochronie z wysokości 10 tysięcy metrów. W wojskowej hierarchii doszedł do stopnia generała dywizji. Obronił rozprawę doktorską na temat zarządzania i dowodzenia jednostkami specjalnymi. Od dziesięciu lat biega maratony, których ma na koncie już ponad 30.

**Dr PAULINA POLKO** — była dziennikarzem, urzędnikiem i analitykiem w Kancelarii Prezydenta RP i BBN, ale to przywództwo w różnych systemach, okolicznościach i instytucjach jest tym, co od lat pasjonuje ją prywatnie i zawodowo. Analizuje leadership, od polityków, poprzez biznesmenów, po przywódców organizacji terrorystycznych — i wciąż ze zdumieniem odkrywa, jak wiele mają ze sobą wspólnego. W swojej rozprawie doktorskiej opisała przywódczy fenomen Silvia Berlusconi. Na co dzień pracuje jako adiunkt w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

Patroni medialni:

Bankier.pl

persone!  
zarządzanie

THINKTANK®  
rekomenduje

książki klasy business

Nr katalogowy: 24909

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
0 801 339900  
0 601 339900

o n e  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
<http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
<http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
<http://onepress.pl/nawosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 49,00 zł

ISBN 978-83-246-9754-0



9 788324 697540