

Ewa Wilmanowicz  
płk Krzysztof Leszczyński

# TAKTYKI SIŁ ZBROJNYCH W ŻYCIU I BIZNESIE

SKUTECZNOŚĆ | REPUTACJA | WPŁYW

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

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

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

Redaktor prowadzący: Wojciech Ciuraj  
Projekt okładki: Jan Paluch

Helion S.A.

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/tasizb>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-8322-080-2

Copyright © Helion S.A. 2023

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

# Spis treści

---

<b>PRZEDMOWA ZEWNĘTRZNEGO EKSPERTA</b>	<b>5</b>
<b>WSTĘP</b>	<b>7</b>
<b>ROZDZIAŁ 1. TAKTYKI SIŁ ZBROJNYCH</b>	<b>11</b>
Wyzwania w siłach zbrojnych — budowanie zaufania interesariuszy	11
Wyzwania w siłach zbrojnych — zarządzanie organizacją zrzeszającą cywili (WOT)	20
Wyzwania w siłach zbrojnych — budowanie reputacji liderów wśród obywateli	26
<b>ROZDZIAŁ 2. STAŁE PROCEDURY OPERACYJNE</b>	<b>33</b>
Procedury operacyjne w siłach zbrojnych	33
Jak budować skuteczność lidera?	42
Standaryzacja reputacji osobistej lidera	53
Czy bycie przewidywalnym jako lider i jako organizacja jest w cenie?	68
Standaryzacja procedur w budowaniu reputacji organizacji	72
<b>ROZDZIAŁ 3. USTALENIE POŁOŻENIA</b>	<b>83</b>
Ustalenie położenia jako podstawa działania sił zbrojnych	83
Reputacja lidera a oczekiwania interesariuszy	92
Reputacja organizacji a oczekiwania interesariuszy i otoczenia	105
<b>ROZDZIAŁ 4. PUNKTY DECYZYJNE</b>	<b>113</b>
Jak w siłach zbrojnych podejmuje się decyzje w sprawach życia i śmierci	113
Jak chronić renomę organizacji podczas wprowadzania w niej zmian	118
Jak komunikować zmiany, by utrzymać renomę organizacji	124

Renoma lidera w obliczu trudnych i kontrowersyjnych zmian	130
Sztuka przejmowania odpowiedzialności i przyznawania się do błędu	134
<b>ROZDZIAŁ 5. KOMPETENCYJNE ZAKRESY OBOWIĄZKÓW</b>	<b>143</b>
Sztuka przejmowania odpowiedzialności i przyznawania się do błędu	143
Budowanie reputacji lidera na fundamentach osobistych kompetencji i doświadczeń	148
Precyzyjne obietnice i misja organizacji w budowaniu renomy marki	157
Jak nie ulec pokusie i nie starać się znać na wszystkim	164
<b>ROZDZIAŁ 6. DZIAŁANIA WYSOKOOPŁACALNE I WYSOKOWARTOŚCIOWE</b>	<b>169</b>
Działania wysokoopłacalne i wysokowartościowe w prowadzeniu walki	169
Osobiste mierniki pozycji i sukcesu — co powinien, a czego nie powinien robić lider	176
Wysokoopłacalne i wysokowartościowe działania w organizacji budujące reputację i zaufanie interesariuszy	185
<b>ROZDZIAŁ 7. ZACHOWANIE ZDOLNOŚCI BOJOWEJ</b>	<b>199</b>
Zachowanie zdolności bojowej jako element procesu dowodzenia w siłach zbrojnych	199
Elementy osobistego dobrostanu — dlaczego renomowani liderzy są zawsze przygotowani na zmiany	208
Budowanie konkurencyjności organizacji w zmieniającym się otoczeniu	218
<b>ZAKOŃCZENIE</b>	<b>225</b>

---

## ZACHOWANIE ZDOLNOŚCI BOJOWEJ

---

### ZACHOWANIE ZDOLNOŚCI BOJOWEJ JAKO ELEMENT PROCESU DOWODZENIA W SIŁACH ZBROJNYCH

Każdy z nas, w zależności od wykonywanych zawodowo działań, potrzebuje określonych umiejętności i zasobów w postaci sprzętu lub wyposażenia, aby móc realizować swoje zadania. Siły zbrojne, jako siły i środki wydzielane przez dane państwo do zabezpieczenia jego interesów, ale także, w razie konieczności, prowadzenia walki zbrojnej, musi zachowywać zdolność bojową bez względu na okoliczności i ewentualne ryzyka. Zarówno na etapie przygotowań lub prowadzenia walki, jak też po walce wojsko musi być gotowe do podejmowania kolejnych czynności i wykonywania kolejnych zadań postawionych przez dowódcę. Aby w sposób ciągły utrzymywać zdolność sił zbrojnych do aktywnego działania, w planowaniu i zarządzaniu uwzględnia się zachowanie zdolności bojowej. Oznacza to konieczność efektywnego wykorzystywania sił i środków do realizowania działań przy jak najmniejszych stratach własnych oraz niedopuszczanie do ich nadmiernego wyczerpania. Jednocześnie należy w taki sposób planować działania, aby możliwe było sukcesywne odtwarzanie zdolności bojowej i odpowiednie zabezpieczenie logistyczne. Każdy z nas, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności lub profesji, na co dzień w mniej lub bardziej skuteczny sposób dba o swoją

zdolność do osiągnięcia celów. Może to być zarówno inwestowanie we własne kompetencje, zdobywanie kwalifikacji poszukiwanych na rynku pracy, aby być zdolnym do rywalizacji o awans, jak też imponujący projekt. Może to być doskonalenie umiejętności potrzebnych do wykonywania codziennych czynności oraz dbanie o odpowiednie zasoby, które są nam niezbędne do funkcjonowania. Wiele rzeczy robimy na co dzień intuicyjnie, np. regularnie tankujemy samochód, aby móc z niego skorzystać w dowolnej chwili i nie martwić się pustym bakiem, albo robimy zakupy spożywcze, by móc przygotować posiłek w momencie, kiedy dopadnie nas albo kogoś z domowników uczucie głodu. Tak samo w przełożeniu na organizację zachowaniem zdolności bojowej będzie wszystko to, co jest niezbędne do funkcjonowania firmy w wyznaczonym zakresie. Zazwyczaj firmy funkcjonują w określony, z góry zaplanowany sposób, jednak sytuacja może się skomplikować, np. kiedy część pracowników wyjeżdża na konferencję, uczestniczy przez tydzień w targach, jest na urlopie albo w danym momencie jest oddelegowana do innego projektu. W takich sytuacjach może się okazać, że standardowe procesy w firmie nie są realizowane, klienci dłużej oczekują na odpowiedź albo zamówienie, kontrahenci nie otrzymują na czas dokumentów itd. Do podobnych sytuacji może dochodzić także wtedy, kiedy np. walka o dużego klienta, który może przynieść firmie znaczące zyski, pochłania tak dużo sił i środków, że inne procesy przestają funkcjonować poprawnie. Co więcej, w momencie kiedy po tygodniach wysiłków udaje się tego klienta pozyskać, następuje pewnego rodzaju rozprężenie i pracownicy, niesieni na fali sukcesu, przestają reagować na dotychczasowe sygnały, takie jak wpływające zapytania, zaniebdają realizowanie planów sprzedażowych, opracowywanie raportów itp. Dlatego właśnie, aby utrzymywać firmę w dobrej kondycji i móc pozwolić sobie na dodatkowe działania, projekty albo inwestycje w pozyskanie dużych klientów, warto poznać taktyki budowania

zdolności bojowej i przenosić je zarówno na osobiste działania zawodowe, jak i działania firmy.

Aby określić, czy dana jednostka zachowuje zdolność bojową, określa się i ocenia osiem wyznaczników, które pozwalają stwierdzić, na ile dana jednostka jest gotowa realizować postawione przed nią zadania, czy to bieżące, czy przyszłe.

- **Sprawnie funkcjonujący system dowodzenia.** Jest to zdolność dowódcy do zdecydowanego i efektywnego osiągnięcia zakładanych celów działania. Struktura organizacyjna w dowództwie powinna być skonstruowana w taki sposób, aby można było spełniać wymagania każdej operacji. Na system dowodzenia składają się organy dowodzenia oraz środki dowodzenia, które sprzężają się informacyjnie, by zapewnić sprawne podejmowanie decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych, a także ich sprawne i terminowe wdrażanie. System można porównać do struktury organizacyjnej firmy; ta struktura powinna być podporządkowana celom, do których dąży organizacja, i ukształtowana w taki sposób, by można było w jak najkrótszym czasie podejmować skuteczne decyzje i przekładać je na działanie. Struktura powinna uwzględniać efektywność przepływu informacji w organizacji, możliwość szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu oraz adekwatną do potrzeb i skali działania specjalizację poszczególnych działów.
- **Zorganizowany system rozpoznania.** Są to rozwinięte i zgrupowane na danym obszarze siły oraz środki rozpoznania powiązane ze sobą w zakresie przekazywania informacji, powoływane w celu zdobycia informacji niezbędnych do skutecznego planowania i prowadzenia operacji. System rozpoznania należy rozwijać z wyprzedzeniem w stosunku do planowanych przedsięwzięć i realizowanych działań, aby zapewnić wszystkie informacje niezbędne do ich właściwego

zaplanowania i przeprowadzenia. Każda organizacja, której zależy na stabilnej pozycji rynkowej i utrzymaniu zdolności do osiągania założonych celów, powinna dbać o stały napływ informacji niezbędnych do podejmowania decyzji biznesowych. Może to być rozpoznawanie trendów, analiza potrzeb klientów, badanie satysfakcji i oczekiwań względem proponowanej oferty, ale także zdobywanie informacji na temat nowych metod i rozwiązań w obszarze prowadzonych działań. Ważne jest, aby te działania były prowadzone systematycznie, ale też z odpowiednim wyprzedzeniem w stosunku do planowanych decyzji, co umożliwi pozyskanie danych wiarygodnych, rzetelnych i zarazem niezbędnych do podjęcia danej decyzji.

- **Skuteczny i żywotny system rażenia i zabezpieczenia działań.** Rażenie w siłach zbrojnych polega na bezpośrednim fizycznym, psychicznym albo informacyjnym oddziaływaniu na siły i środki przeciwnika, w takim stopniu, aby możliwe było osiągnięcie zamierzonego celu, np. obniżenie zdolności bojowej, zdezorganizowanie działań i tym samym zapewnienie własnym wojskom lepszych warunków do realizacji postawionych przed nim zadań. Podstawowym systemem rażenia są środki ogniowe, ale wykorzystuje się także środki rażenia elektronicznego i psychologicznego. W relacjach biznesowych nie tyle oddziałujemy bezpośrednio na konkurencję, ile możemy oddziaływać na tych samych potencjalnych klientów, ich uwagę, świadomość. Możemy przez konkretne działania wpływać na zdolność do podejmowania pożądaných decyzji. Podobnie np. przez wprowadzenie na rynek zupełnie nowego produktu lub usługi albo rozpoczęcie intensywnej akcji promocyjnej możemy, przynajmniej czasowo, osłabić zdolność bojową przeciwnika i dzięki temu skutecznie realizować zadania. W planowaniu różnych przedsięwzięć warto uwzględnić to, ile czasu będzie potrzebowała konkurencja, aby zaproponować



podobne rozwiązania i wprowadzić je na rynek, oraz w jaki sposób można dalej wykorzystać tę przewagę czasową. Zabezpieczanie działań w siłach zbrojnych oznacza zapewnienie bezpieczeństwa logistycznego, ciągłość i terminowość dostaw środków niezbędnych do realizacji działań. Dodatkowo może to być także zabezpieczenie medyczne oraz zapewnienie zdolności przetrwania i mobilności. W biznesie warto ponadto stworzyć tzw. plan B, na wypadek gdyby trzeba było skorygować działania, wprowadzić zmiany. Ważne jest też zabezpieczenie wszelkich dostaw koniecznych do realizacji biznesowego projektu — nie tylko samych produktów lub komponentów, ale również, w formie umowy, cen i terminów realizacji zamówień, aby można było przez długi czas proponować klientom ofertę w niezmienionej postaci. Zdarza się tak, że kiedy wchodzimy we współpracę z nowym kontrahentem, na początku jest on zadowolony z ustaleń, ale kiedy widzi powodzenie całego przedsięwzięcia i skalę zainteresowania, postanawia podnieść stawki, by zmaksymalizować zysk, dlatego w takich właśnie obszarach powinniśmy jako firma zabezpieczać swoje działania.

- **Możliwości prowadzenia działań manewrowych.**

Manewrowość to działania zmierzające do optymalnego położenia wojsk własnych względem położenia przeciwnika. Pozwala to zastosować zasady ekonomii sił, które umożliwiają uzyskanie przewagi nad przeciwnikiem, ale także zaskoczyć wroga. Wykonanie konkretnego manewru może mieć na celu zdobycie przewagi w decydującym momencie albo uniknięcie starcia w niekorzystnych warunkach, a następnie skupienie sił i środków na rozpoznanych wcześniej najsłabszych obszarach przeciwnika. Manewr sprzyja uzyskaniu i utrzymaniu inicjatywy lub sprowadzeniu możliwości wroga do reagowania na stworzoną sytuację. Tak samo działa to w realiach biznesowych. Jeśli chcemy utrzymywać zdolność do konkurowania na określonym

rynku, musimy w taki sposób lokować dostępne zasoby, aby móc modyfikować np. ofertę lub sposoby docierania do nowych klientów, albo koncentrować siły na tych obszarach, które są przedmiotem szczególnego zainteresowania ze strony klientów lub słabym punktem konkurencji. Zdolność do wykonania manewru biznesowego może się wiązać z zachowaniem rezerw finansowych, utrzymywaniem wysokiej płynności finansowej albo dywersyfikacją prowadzonej działalności.

- **Odpowiedni poziom wykształcenia i zgrania elementów struktury organizacyjnej.** Do sprawnego planowania i realizowania działań w ramach danej operacji niezbędne są określone kompetencje i kwalifikacje. Dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia, uwzględniając charakter koniecznych do wykonania zadań oraz poziom wykształcenia wojskowego i możliwości zabezpieczenia procesu szkolenia, określają zamiar realizacji szkolenia. Zamiar obejmuje kierunki, formy i metody realizacji szkoleń, które mają zapewnić osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych i przełożyć się na większą zdolność bojową. W siłach zbrojnych każdy żołnierz odpowiada za doskonalenie swojej wiedzy i umiejętności przydatnych w wykonywaniu obowiązków na zajmowanym stanowisku. Pożądany poziom wiedzy i umiejętności w sposób jednoznaczny może się przełożyć na sprawność działania, współpracy i realizacji postawionych zadań. Podobnie w biznesie inwestowanie w kompetencje pracowników może przesądzać o konkurencyjności całej organizacji. Nawet jeżeli firma jest ukierunkowana na rygorystyczne wyszukiwanie wyjątkowo utalentowanych kandydatów, którym proponuje ponadprzeciętne warunki pracy, to i tak, aby utrzymać poziom przydatności i „zdolności zawodowej” pracowników, będzie musiała z czasem inwestować w rozwój swojego personelu. Rosnąca w firmach rotacja coraz częściej wzbudza dylematy, czy opłaca się

inwestować w kwalifikacje pracowników, którzy częściej niż kiedykolwiek zmieniają pracę, bo inwestycja w poziom wykształcenia może się, owszem, zwrócić, ale już u innego pracodawcy. Forma szkolenia powinna uwzględniać coraz krótszy czas zatrudnienia pracownika w jednej organizacji, a specjaliści w tym zakresie nie tyle powinni zadawać sobie pytanie „czy szkolić personel”, ile „w jaki sposób”. Ponieważ niezwykle ważne dla utrzymania zdolności bojowej jest to, by szkolenie nie kolidowało z realizacją postawionych zadań, te dwa procesy powinny być realizowane równolegle. Zatem warto, zwłaszcza w dynamicznej branży lub w przypadku stanowisk o dużej rotacji, postawić na krótkie formy szkolenia, po których uczestnicy powinni jak najszybciej wdrożyć zdobytą wiedzę w życie, dzięki czemu nie będą doświadczać przytłoczenia wiedzą, szybciej zobaczą efekty szkolenia, a zarazem będą systematycznie wносить wartość do organizacji, dawać, zamiast, na początku, wyłącznie brać — w postaci edukacji i nowego doświadczenia, które pracodawca im zapewni w nadziei, że być może za jakiś czas inwestycja zwróci się organizacji za sprawą szybszego i bardziej efektywnego wykonywania zadań.

- **Sprawnie funkcjonujący system zasilania logistycznego.** Zabezpieczanie w obszarze logistyki dotyczy przede wszystkim prognozowania i planowania, a następnie monitorowania i przemieszczania się wojsk w obszarze odpowiedzialności. Obejmuje ono m.in. zabezpieczenie transportowe oraz wykorzystanie i utrzymanie infrastruktury wojskowej. Działania sił zbrojnych zazwyczaj są bardzo dynamiczne, trzeba zatem podejmować konkretne działania, aby nie tylko zapewnić omówioną wyżej dostępność różnego typu materiałów, ale także umożliwić ich szybkie i sprawne rozdysponowanie oraz utrzymywanie infrastruktury wojskowej. W tym miejscu warto się zastanowić, w jaki sposób budujemy i zabezpieczamy

infrastrukturę własnej organizacji. Biorąc pod uwagę, że biznes to przede wszystkim ludzie, odniesiemy to do relacji biznesowych. Czy w swoich działaniach koncentrujesz się wyłącznie na tych osobach, które w danym momencie umożliwiają Ci realizację zadań, czy może w odpowiedni sposób zabezpieczasz relacje, które z jakiegoś powodu wygasły, a zarazem czy budujesz relacje, które mogą przydać się w przyszłości? Bardzo często, kiedy przestajemy robić z kimś interesy, relacje stopniowo wygasają, ustaje regularny kontakt. Jeśli jednak odpuścimy i pozwolimy na to, aby relacje bezwiednie się rozpadły, po jakimś czasie, nawet gdy pojawią się nowe potrzeby i okoliczności, trudno będzie je odnowić. Działa to także w drugą stronę: kiedy nie myślimy perspektywicznie i budując relacje, kierujemy się wyłącznie bieżącym interesem, w przyszłości może się okazać, że potrzebujemy czyjejs porady, poparcia albo pomocy, ale ponieważ wcześniej nie staraliśmy się nawiązywać kontaktów, zaczynamy rozmowy od fundamentów. Odpowiednio zbudowane relacje, pozytywny wizerunek i renoma w branży to podstawowe elementy biznesowej infrastruktury, które możemy wykorzystać w momencie, kiedy nam lub naszej organizacji będzie potrzebna zmiana kierunku.

- **Zdolność do działania w różnorodnym środowisku operacji.** Siły zbrojne w czasie pokoju, kryzysu i wojny mają różne zadania. Są przy tym sytuacje, które wymagają szczególnych działań, a także sił i środków. Wojsko musi umieć utrzymywać potencjał bojowy na wszystkich poziomach działań wojennych (politycznym, strategicznym, operacyjnym i taktycznym), ale także w różnorodnych warunkach, w tym skrajnych, np. po użyciu broni masowego rażenia albo skażeniu terenu. W realiach biznesowych również istnieje szereg szczególnie wymagających sytuacji, na które powinniśmy być przygotowani. Przykładem była pandemia COVID-19, kiedy

czasowo zakazano działalności przedsiębiorstwom z określonych branż — z dnia na dzień odcięto im możliwość prowadzenia biznesu, pozyskiwania klientów, realizowania sprzedaży. Innym przykładem jest nagły wyjazd wielu mężczyzn pochodzących z Ukrainy, którzy pracowali w Polsce, ale zdecydowali się wrócić do ojczyzny, aby bronić jej wolności. Wówczas przedsiębiorstwa musiały sobie poradzić z nagłym brakiem pracowników. Obecnie coraz bardziej przyzwyczajamy się do dużej zmienności otoczenia, pojawiających się problemów, ograniczeń oraz zagrożeń. Dla zbudowania zdolności bojowej czy — w przypadku organizacji cywilnych — zdolności biznesowej warto określić mniej i bardziej prawdopodobne ryzyka i zmiany w otoczeniu oraz ustalić plan działania w takich sytuacjach. Decyzje podejmowane pod wpływem lęku i pod presją czasu zazwyczaj są znacznie mniej racjonalne od tych, które wynikają z planu opracowanego w stabilnej sytuacji i w poczuciu biznesowego bezpieczeństwa.

- **Zdolność działania w układzie wielonarodowym.**

Jednym z fundamentów wielu międzynarodowych umów i organizacji jest właśnie współpraca w obszarze obronności i wspólne realizowanie działań militarnych. W takich sytuacjach na poziomie operacyjnym i taktycznym niezbędna jest zdolność współdziałania wojsk z innymi systemami w całej przestrzeni operacyjnej. W biznesie może to być zdolność do zawierania sojuszy i podejmowania współpracy z innymi organizacjami, które np. obsługują tych samych klientów, ale w innych obszarach, oferują usługi lub produkty komplementarne albo mają zbudowane relacje z grupami klientów, którzy dla danej firmy są opłacalnym targetem. Zdolność współdziałania wymaga nastawienia na obopólne korzyści, wypracowania oferty, jaką można złożyć innym

podmiotom, oraz warunków współpracy, na których można realizować nowe projekty, aby wzmocnić pozycję rynkową firmy.

Zbudowanie zdolności bojowej pozwala siłom zbrojnym skutecznie realizować postawione przed nimi zadania, zgodnie z bieżącymi potrzebami w danym czasie i przestrzeni. Dokładny sposób budowania zdolności bojowej będzie zależny od przeznaczenia danej jednostki, dlatego w przypadku każdej firmy czynniki budowania zdolności „bojowej” będą inne i warto podejść do nich bardzo indywidualnie.

## ELEMENTY OSOBISTEGO DOBROSTANU — DLACZEGO RENOMOWANI LIDERZY SĄ ZAWSZE PRZYGOTOWANI NA ZMIANY

W cywilnym życiu biznesowym zachowanie zdolności bojowej można porównać do utrzymywania zdolności osiągnięcia zamierzonych celów i realizowania postawionych sobie i innym zadań. Najczęściej jednak jesteśmy w stanie w pierwszej kolejności wpływać na samych siebie, choć jest to proces wymagający przejęcia odpowiedzialności, ciężkiej pracy i samodyscypliny. Pewnie nie raz zdarzyła Ci się sytuacja, kiedy ambitne cele, nowe projekty nakręcały Cię do działania, wyzwały pozytywną energię, chciałeś wstawać wcześniej i później kładłeś się spać, bo cały czas postępy w pracach i coraz to nowe efekty motywowały Cię do jeszcze bardziej intensywnego działania. Z drugiej strony pewnie się też zdarzało, że z pozoru małe problemy albo wyzwania — pismo z urzędu, konieczność poprawienia dokumentów, mandat za złe parkowanie — dosłownie Cię przybijały, wywoływały efekt mrozący, czyli bardziej nastawiałeś się na unikanie i przetrwanie niż radzenie sobie z problemami. Oczywiście to, w jaki sposób postrzegamy pojedyncze wyzwania, wynika m.in. z zasobów, jakie mamy, oraz tego, w jakim nagromadzeniu wyzwania te występują w jednym czasie. Kiedy z pozoru małe problemy mnożą się,

ich liczba zaczyna nas przytłaczać. Jednak to, w jaki sposób postrzegamy wyzwania, zależy przede wszystkim od naszego samopoczucia i dobrostanu. Dobre samopoczucie, stan zdrowia i spokojny umysł pozwalają podejmować bardziej racjonalne decyzje oraz zwiększają skłonność do ryzyka, chęć mierzenia się z problemami i wiarę w pozytywne zakończenie sprawy. Kiedy natomiast jesteśmy w słabej formie, borykamy się z problemami zdrowotnymi albo osobistymi, źle śpimy w nocy, chodzimy podenerwowani, wtedy nawet najmniejsze sprawy mogą w naszym odczuciu przybrać ogromny rozmiar.

Mamy świadomość, że każdy sprzęt, który wykorzystujemy w firmie, wymaga użytkowania zgodnie z przeznaczeniem, odpowiedniego zasilania i przeglądu oraz konserwacji. W ten sposób dbamy o samochód, osobisty sprzęt elektroniczny, ale także o firmowe sprzęty. Niestety bardzo często zapominamy, że w procesie realizowania zamierzeń, zarówno tych prywatnych, jak i zawodowych, to my — nasz organizm — jesteśmy najważniejszą maszyną. Od zdolności koncentracji, analitycznego myślenia, dystansowania się od spraw, na które nie mamy wpływu, i podejmowania działań w obszarze, na który mamy wpływ, będzie zależało powodzenie wielu różnych przedsięwzięć. Wielu Czytelników pewnie przyzna, że wielokrotnie doprowadzało do sytuacji, kiedy organizm funkcjonował „na rezerwie”, karmiony nadzieją, że po zakończeniu jakiegoś etapu będzie mógł odpocząć. Tylko że nie da się naoddychać, najeść i naodpoczywać na zapas i trudno to także nadrobić, kiedy przez dłuższy czas ignoruje się własne potrzeby. Dziś dostrzegamy różnicę w skuteczności działania, kiedy częściej jesteśmy w drodze, zmieniamy otoczenie, ale zawsze znajdujemy czas na to, by utrzymać organizm w dobrej kondycji oraz dostarczać wiedzę i proponować rozwiązania na wysokim poziomie klientom, z którymi pracujemy. Jednocześnie im częściej o tym mówimy, tym częściej słyszymy, jak powszechny jest to problem, bo wiele osób na pierwszym miejscu stawia cudze problemy, zapytania, wiadomości, maile, na które jeszcze nie odpowiedziano,

i wszystko inne, czym trzeba się zająć „na już”, a lista nigdy się nie kończy. Dlatego właśnie zebraliśmy kluczowe elementy związane z długoterminowym i codziennym budowaniem osobistego dobrostanu po to, aby utrzymać gotowość bojową w życiu i biznesie. Dobrostan długoterminowy to te obszary, których nie da się wypracować z dnia na dzień, a które są zarazem bardziej stabilne w czasie i bardziej odporne na chwilowe załamania.

- **Zabezpieczenie finansowe.** Choć mówi się, że pieniądze szczęścia nie dają, to z pewnością dają większy spokój, większe możliwości i silniejsze poczucie bezpieczeństwa. Brak zabezpieczenia finansowego lub rosnące zobowiązania, zarówno osobiste, jak i firmy, niosą ze sobą obawy o przyszłość, a te emocje przekładają się na wszystkie obszary naszego życia. Dodatkowo świadomość, że nie jesteśmy w stanie spłacić zobowiązań, wpływa na spadające poczucie mocy sprawczej i może wywoływać bierność w innych obszarach życia. Oczywiście są osoby, dla których problemy finansowe będą dodatkowym źródłem motywacji do działania, ale wiele w tym przypadku zależy od siły psychicznej i tego, czy zobowiązania wpływają na codzienne funkcjonowanie. Inaczej radzimy sobie z zadłużeniem firmy, nawet wysokim, kiedy nasza osobista sytuacja finansowa jest zabezpieczona, a inaczej, kiedy sami borykamy się z problemami. Poduszka finansowa to ważny element dobrostanu, dlatego warto czasami zmniejszyć wydatki i odmówić sobie kilku luksusowych gadżetów, by oszczędzić i zyskać większy spokój.
- **Stale rytuały.** Żołnierze bez względu na okoliczności, w jakich się znajdują — czy przebywają w zamkniętym ośrodku szkoleniowym, pomagają walczyć ze skutkami klęsk żywiołowych, czy uczestniczą w działaniach wojennych — mają swoje stałe rytuały i czynności, takie jak poranna toaleta, sprzątanie miejsca,



w którym śpią, i poranny rozruch. Stałe, powtarzane każdego dnia czynności stanowią ramy, dają poczucie bezpieczeństwa i przynajmniej częściowego wpływu na to, co się dzieje. Są także formą przygotowania do obowiązków i wyzwań danego dnia. Chociaż wykonywanie niezbędnych czynności i rozpoczęcie dnia w sposób przewidywalny i powtarzalny daje efekty już w pierwszej dobie, to aby stało się to rutyną i przynosiło długoterminowe korzyści, potrzebne jest codzienne powtarzanie, bez względu na okoliczności. Stałe rytuały mogą dotyczyć nie tylko rozpoczęcia dnia, ale także jego zakończenia, podsumowania zrealizowanych zadań, wyciągnięcia wniosków i przygotowania do snu. Rytuałem może być także dobrze zaplanowana przerwa w pracy, której nie spędzamy na przeglądaniu mediów społecznościowych albo oddzwanianiu na zaległe telefony, tylko np. na aktywnym wypoczynku, spacerze w otoczeniu natury, słuchaniu muzyki albo krótkiej drzemce.

- **Bezpieczeństwo najbliższych.** Pewnie nie raz słyszałeś historie, w których aby wymusić konkretne decyzje na osobach postawionych na wysokich stanowiskach, porywa się im dzieci. To bardzo skuteczne, ponieważ osoby, które obawiają się o zdrowie i życie bliskich, często przestają myśleć racjonalnie, są bardziej podatne na sugestie, skłonne spełnić żądania. Człowiek, który przed chwilą był zdyscyplinowany, pewny siebie i skuteczny w działaniu, w obawie o swoich bliskich staje się bezbronny. Na szczęście do tak drastycznych zdarzeń dochodzi rzadko, ale im obawy są mniejsze, tym mniejszy jest ich wpływ na to, jak człowiek funkcjonuje. Problemy w domu, nieporozumienia z bliskimi, obawa o ich zdrowie — wszystko to może nie tylko zaprzętać myśli, ale także pogarszać kondycję psychiczną. Dlatego zwłaszcza w czasie wyjątkowo ważnych, wymagających osobistego zaangażowania przedsięwzięć warto zadbać o bliskich albo poprosić o dodatkowe wsparcie osoby

z dalszej rodziny, by mieć pewność, że jeśli np. dziecko zachoruje, to babcia będzie mogła się nim zająć albo wspomóc rodziców w wykonywaniu codziennych obowiązków w domu.

- **Brak zaległych spraw.** Znacznie trudniej jest myśleć o przyszłości i planować nowe przedsięwzięcia, kiedy umysł absorbują zaległości albo długo niezalutowane sprawy. Mogą to być dawne konflikty, osoby, które już wieki temu mieliśmy odwiedzić, badania, rzeczy do kupienia albo naprawienia. Wszystko to, co na początku wydawało się małym problemem, z czasem okazuje się coraz większym ciężarem, który blokuje nas przed pójściem naprzód. Dlatego aby pozbyć się balastu, warto przygotować listę wszystkich spraw, które chciałoby się załatwić, a które zalegają od dłuższego czasu, a następnie stopniowo odhaczać kolejne pozycje. Być może pewne rzeczy uda się załatwić przy okazji innych obowiązków, jeśli tylko dobrze się to zaplanuje, a być może wystarczy przeznaczyć 1 lub 2 dni, by załatwić wszystkie zaległe sprawy i odetchnąć z ulgą.
- **Aktywne działanie w przypadku ewentualnego ryzyka.** Tym, co w kryzysowych sytuacjach dotyka nas najbardziej, jest poczucie bezradności i bezsilności, przy czym w ostatnich kilku latach różne zagrożenia wyraźnie się nasiliły. Jedni radzą sobie w ten sposób, że uznają takie wydarzenia jak pandemia, kryzys, działania wojenne za czynniki niezależne i koncentrują się na tym, na co mają wpływ. Inni ciągle żyją w obawie, co będzie, kiedy zagrożenie się nasili albo dotknie bezpośrednio ich lub ich bliskich. W takich sytuacjach najlepszym rozwiązaniem jest dokładne określenie możliwego ryzyka i odpowiedzenie sobie, według swojej najlepszej wiedzy, na pytanie, co może się wydarzyć w najgorszym razie. Wtedy adekwatnie do określonego przez siebie ryzyka możemy ustalić plan działania na wypadek takich okoliczności i ustalić, co już

teraz możemy zrobić, aby być lepiej na nie przygotowanym i w mniejszym stopniu odczuć ich konsekwencje. Zarówno plan działania, jak też podejmowanie konkretnych kroków poprawiają samopoczucie i pozwalają obniżyć stres.

Wszystkie opisane powyżej działania znacząco zwiększają naszą zdolność do radzenia sobie w codziennych sytuacjach, rozwiązywania problemów i podejmowania ryzyka, a także racjonalnej oceny sytuacji. Trzeba jednak pamiętać o tym, że wdrożenie tych wskazówek wymaga zaangażowania, czasu i energii, dlatego powinniśmy poświęcić temu czas i uwagę w momencie, kiedy wszystko układa się dobrze, a nasza sytuacja jest stosunkowo przewidywalna i stabilna. Jeśli zaczniemy zajmować się budowaniem długotrwałego dobrostanu w chwili, kiedy nawarstwiają nam się różne problemy, może się okazać, że wszystko razem jeszcze bardziej nas przytłoczy. Są jednak techniki, które pozwalają budować codzienny dobrostan, mimo że tak naprawdę działają na krótką metę, dlatego trzeba je stosować regularnie, ale pozwalają szybciej dostrzec efekty, nawet w trudnych sytuacjach:

- **Wczesne wstawanie.** Choć trudno byłoby znaleźć kogoś, kto nie lubiłby wyłączyć budzika, przewrócić się na drugi bok i jeszcze trochę pospać, to właśnie wczesna pobudka jest najbardziej uniwersalną techniką, wskazywaną we wszystkich podręcznikach opisujących działania ludzi sukcesu. Kilka godzin przed rozpoczęciem pracy to prawdopodobnie najbardziej spokojny czas w ciągu dnia, a zarazem bardzo przewidywalny. W tych godzinach raczej nikt nie zadzwoni, nie przyjdzie zaskakujący mejl ani nieoczekiwany gość. Przy tym po przebudzeniu mamy dużo energii, jesteśmy wypoczęci i możemy skoncentrować się na sprawach naprawdę dla nas ważnych, niejako wyprzedzić świat i zadbać o siebie, zanim inni będą czegoś od nas chcieli. Kiedy wstajemy rano i już jesteśmy

spóźnieni, jemy w pośpiechu, denerwujemy się na widok każdego czerwonego światła w drodze do pracy, na własne życzenie zaczynamy dzień w złym nastroju i kiepskiej kondycji. Jednak kiedy zaczniemy dzień od spokojnego wypicia szklanki wody, kawy, od książki, porannej rozgrzewki albo czegoś, na co normalnie brakuje nam czasu, znacznie lepiej będziemy reagować na dźwięk budzika, a być może wkrótce będziemy się budzić, jeszcze zanim ten zadzwoni. Kiedy odpowiednio zadbamy o siebie i swoje potrzeby, z większym optymizmem i entuzjazmem będziemy podchodzić do osób w swoim otoczeniu i czekających nas wyzwiań.

- **Czas na regenerację.** W natłoku codziennych spraw i obowiązków bardzo łatwo jest zapomnieć o sobie i swoich potrzebach, ale ponieważ jesteśmy najważniejszym zasobem, który wykorzystujemy w dążeniu do swoich celów, musimy pamiętać, aby na bieżąco dbać o swoje dobre samopoczucie. Regeneracja to nie tylko odpoczynek i oderwanie od spraw służbowych, lecz także odpowiednie dotlenienie, nawodnienie, zdrowy sen oraz aktywność fizyczna. Nie będziemy tu udzielać porad zdrowotnych, ale każdy najlepiej czuje, czego potrzebuje jego organizm, i wystarczy z większą uważnością podchodzić do różnych symptomów albo udać się do specjalisty. Tak jak w firmie zatrudniamy księgowych, specjalistów od marketingu albo prawników, tak samo dla lepszego funkcjonowania warto skorzystać z pomocy dietetyka, trenera personalnego albo fizjoterapeuty, który w profesjonalny sposób pomoże utrzymać organizm w lepszej kondycji każdego dnia.
- **Edukacja i rozwój osobisty.** Kiedy świat nieustannie idzie naprzód, a trendy zmieniają się jak w kalejdoskopie, musimy cały czas aktualizować swoją wiedzę i umiejętności, przynajmniej z taką częstotliwością, z jaką aktualizujemy

oprogramowanie w telefonie i komputerze. Choć zapewne okres studiów już dawno za Tobą, edukacja to proces, który nigdy się nie kończy. Nie trzeba od razu narzucać sobie konkretnych celów związanych z rozwojem, takich jak przeczytanie 52 książek w ciągu roku albo wyjazd na jakieś zaawansowane szkolenia. Kiedy przeczytamy poradnik w 1 dzień lub weekend, znacznie trudniej będzie nam wdrożyć, albo chociaż przetestować, wszystkie zawarte w nim wskazówki, a zdobycie wiedzy będzie bardziej kolejnym wysiłkiem intelektualnym niż formą przyjemności i inwestycją we własny rozwój. Zdecydowanie chodzi raczej o proces i codzienny nawyk czytania książek, np. przez 30 minut. Nie zawsze muszą to być książki związane bezpośrednio z branżą albo zadaniami, które wykonujesz. Lekką lekturą będą publikacje na znane Ci tematy związane z rozwojem osobistym i biznesem. Często bywa tak, że choć znamy większość tego, o czym jest mowa w danej książce, to znajdujemy się w innym czasie, innym momencie swojej kariery i jedno zadanie albo jeden przykład może zainspirować nas do zupełnie nowych działań.

- **Zaplanowana rozrywka.** Jak dawno robiłeś coś w życiu po raz pierwszy? Kiedy robiłeś to, co naprawdę lubisz? Kiedy w zaplanowany sposób spędzałeś wolny czas? Bardzo często, zwłaszcza pracując na wysokich stanowiskach albo prowadząc własny biznes, przykładamy dużą wagę do skrupulatnego planowania obowiązków, spotkań i zapisywania ważnych terminów, ale wolny czas to ten pomiędzy wszystkimi ważnymi sprawami, który bardziej nam się przydarza, niż faktycznie jest zaplanowany. To z kolei przekłada się w dłuższej perspektywie na spadek satysfakcji z całej działalności, bo kiedy uświadomimy sobie, że pracujemy od rana do nocy, a ostatni raz na prawdziwym urlopie, bez potrzeby brania ze sobą laptopa, byliśmy kilka lat temu, to rodzi się pytanie: po co to wszystko.

Aby regularnie nagradzać siebie za codzienny wysiłek, świadomie planuj czas na rozrywkę, czas, kiedy robisz tylko to, co sprawia Ci przyjemność. W ciągu każdego dnia może to być 30 – 45 minut, ale w weekend – już 3 godziny, a raz na miesiąc – cały dzień. To sprawi, że będziesz czerpać większą radość ze zwykłych dni, zamiast żyć od urlopu do urlopu, z którego wracasz jeszcze bardziej zmęczony.

- **Czas w otoczeniu natury.** Kiedy spojrzymy na otaczającą nas rzeczywistość, w inny nastrój wprowadza nas widok pędzącego miasta, stojących w korku samochodów, ludzi spieszących się na przystanek, do sklepu, do pracy albo po dzieci do przedszkola, a w inny wpadamy, kiedy jesteśmy np. w lesie albo na łące za miastem. Tam nikomu się nie spieszy, a zamiast dźwięków sygnalizacji, klaksonów i innych hałasów możemy usłyszeć kojące odgłosy natury. Najlepiej wybrać się na spacer właśnie w takich okolicznościach, ale kiedy brakuje czasu na relaksacyjne wycieczki, możemy zabrać ze sobą raport, który i tak musimy przeczytać, albo dokumenty, z którymi musimy się zapoznać przed najbliższym posiedzeniem, i uczynić ten czas bardziej wartościowym przez samą zmianę otoczenia.
- **Czas spędzany z bliskimi.** Życie w zgodzie z wartościami to angażowanie czasu i energii w sprawy dla nas naprawdę ważne. Jeśli rodzina i przyjaciele są dla nas wartością, powinniśmy tak planować swój dzień, aby spędzić przynajmniej 10 – 15 minut na rozmowie z partnerem, bez zajmowania się w tym czasie innymi sprawami, na uważnej zabawie z dzieckiem i wysłuchaniu, co ma nam do powiedzenia, i choćby 5 minut na zabawie z ukochanym zwierzęciem. Spędzanie czasu z ważnymi dla nas osobami z jednej strony może relaksować, a z drugiej pozwala uświadomić sobie, jak wiele mamy i co jest prawdziwym źródłem naszego szczęścia, i że okoliczności w pracy,

w relacjach biznesowych to sprawa wtórna i choć oczywiście powinniśmy zaangażować się w nie w stu procentach, to ze świadomością, że w razie niepowodzenia świat się nie zawali.

- **Regularne i terminowe wykonywanie obowiązków.**

Jeśli przyjąć, że funkcjonujemy w bardzo zmiennym otoczeniu, w którym wystarczą 3 miesiące, aby zacząć dostrzegać konkretne zmiany i zupełnie nowe wymagania, to wykonywanie swoich obowiązków i realizowanie projektów z opóźnieniem prawdopodobnie oznacza, że nie spełniają one już swojej funkcji w takim stopniu, jak na początku zakładaliśmy.

Sklonność do odwlekania rzeczy w mniejszym lub większym stopniu utrudnia życie każdemu, kto na nią cierpi, ale jeśli przeanalizujemy, jak wiele razy straciliśmy jakieś korzyści albo ponieśliśmy straty dlatego, że nie wykonaliśmy konkretnych czynności na czas, okaże się, że prokrastynacja znacząco obniża naszą zdolność bojową w życiu i w biznesie. Dodatkowo trzeba mieć na uwadze to, że w siłach zbrojnych istnieje coś takiego jak cel wrażliwy czasowo. Taki cel wymaga natychmiastowego działania, zaraz po zidentyfikowaniu, ponieważ może stanowić zagrożenie, a oddziaływanie na takie cele znacząco przyczynia się do osiągnięcia celów operacji.

W biznesie jest dokładnie tak samo. Nieoczekiwanie pojawia się nowa szansa, wpływa zapytanie od nowego klienta, otrzymujemy zaproszenie na prestiżowe wydarzenie, ale niestety natłok różnych obowiązków sprawia, że nie możemy poradzić sobie ze wszystkim i musimy odpuścić. Szansa, która była warta wykorzystania, przechodzi nam koło nosa, bo nie wykonywaliśmy swoich obowiązków na czas.

Zachowanie zdolności bojowej to zdolność do wykorzystywania pojawiających się szans, podejmowania ryzyka i generowania nowych możliwości, które w dłuższym okresie mogą się przełożyć na

umocnienie pozycji w organizacji lub w branży, wymierne wyniki oraz powodzenie zaplanowanych przedsięwzięć. Prawdopodobnie na naszej liście nie znalazły się wszystkie metody budowania osobistego dobrostanu, dlatego tym razem mamy dla Ciebie zadanie: zastanów się, co wpływa na Twoją zdolność bojową w otoczeniu prywatnym i zawodowym. Spróbuj przypomnieć sobie sytuacje, w których, mimo że mierzyłeś się z dużymi wyzwaniem, świetnie sobie poradziłeś. Może pomogła Ci rozmowa z bliską osobą, konsultacja z ekspertem, wysiłek fizyczny albo kilka dni urlopu. Im więcej znajdziesz takich sytuacji, tym więcej możesz wybrać punktów wspólnych, czyli powtarzających się czynności, które wpłynęły na Twoją zdolność bojową. Połącz własną listę z praktykami, które opisaliśmy powyżej, i staraj się jak najczęściej wykonywać te czynności. Nawet jeśli na początku wymaga to dodatkowego czasu, wkrótce Twoja efektywność wystrzeli, a inwestycja zwróci się w postaci ponadprzeciętnych rezultatów.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

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

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

GRUPA  
**Helion** 

# Dowodzenia (w biznesie) ucz się od najlepszych!

Kto stoi na czele organizacji i stara się skutecznie nią kierować, doskonale wie, że wiąże się to z koniecznością pokonywania różnego rodzaju wyzwań. Szeffowanie nigdy nie było łatwe, jednak szczególnie ostatnie lata, w których doświadczaliśmy pandemii, wojny, kryzysu energetycznego, masowych zmian w światowej polityce i gospodarce, stały się dla przedsiębiorców i menedżerów prawdziwym poligonem doświadczalnym. W trudnych momentach biznes chętnie sięga po wiedzę i taktyki, jakimi dysponują wojskowi. Doświadczeni dowódcy są więc zatrudniani jako konsultanci i szkoleniowcy w firmach, które stają w obliczu przełomu. Z takimi sytuacjami wojskowi potrafią sobie radzić, wszak na tym polega ich praca – nie tylko na polu bitwy, ale też przy usuwaniu skutków klęsk żywiołowych, wypadków, awarii.

Ten poradnik stanowi efekt kilkuletniej współpracy szkoleniowej i doradczej dwojga autorów: związanej z biznesem Ewy Wilmanowicz i żołnierza sił zbrojnych, pułkownika Krzysztofa Leszczyńskiego. Zgromadzona przez nich wiedza dotycząca taktyk wojskowych i możliwości zastosowania ich w biznesie przyda się zarówno freelancerom, jak i właścicielom mniejszych i większych firm, a także międzynarodowych korporacji.

**”** *Mamy nadzieję, że opisane przez nas narzędzia, techniki i instrukcje pomogą Ci podnieść wyniki, wypracować nowe rozwiązania, a także budować wartość nazwiska i marki firmy poprzez realne odpowiadanie na potrzeby Twoich interesariuszy.*

*Autorzy*



**Ewa Wilmanowicz** – mówczyni, doradczyni do spraw budowania reputacji, wykładowczyni na studiach podyplomowych, MBA i DBA. Autorka książek biznesowych i artykułów naukowych z dziedziny reputacji i wpływu. Założycielka Instytutu Reputacji Osobistej i Organizacji. Od 2015 roku członkini Stowarzyszenia Profesjonalnych Mówczyń i Mówców. Na temat reputacji wypowiada się jako ekspert w biznesowych magazynach branżowych, audycjach radiowych i programach telewizyjnych.



**Płk Krzysztof Leszczyński** – instruktor, trener w zakresie przywództwa i zarządzania organizacją. Doświadczony żołnierz sił zbrojnych RP, były komendant Centrum Szkolenia Wojsk Obrony Terytorialnej. Szkolił żołnierzy wyjeżdżających na misje wojskowe, sam służył między innymi jako dowódca na misjach wojskowych w Kosowie, Bośni i Hercegowinie, Czadzie, Afganistanie. Instruktor przetrwania i force protection.

**onepress**



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



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

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-8322-080-2



9 788383 220802

książkiklasybusiness

Cena: 59,00 zł