

gen. ROMAN POLKO  
dr PAULINA POLKO

# RozGROMić konkurencję

SPRAWDZONE W BOJU STRATEGIE  
DOWODZENIA, MOTYWOWANIA I ZWYCIĘŻANIA

Jak stać się  
zaufanym dowódcą?

Czy misje zespołowe  
to właściwa droga do awansu?

Co skuteczniej eliminuje  
armie pracowników  
— zmiana czy rutyna?

Jak uniknąć ciosu  
w plecy?

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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  
Projekt okładki: Urszula Buczkowska  
Fotografia na okładce: Piotr Bławicki  
Projekt składu i skład: Adrian Partyka  
Korekta językowa: M.T. Media

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/rozgro>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-4481-0

Copyright © Paulina Polko, Roman Polko 2012

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>
<b>BE</b>	<b>13</b>
AUTENTYCZNA OSOBOWOŚĆ	14
KONTROLA EMOCJI I TWARDOŚĆ	15
KREATYWNOŚĆ	17
PRECYZYJNOŚĆ	19
ZACHOWANIE HIERARCHII	20
TOLERANCJA	22
AUTODYSCYPLINA	24
WYKSZTAŁCENIE NASTĘPCY / ZASTĘPCY	26
<b>KNOW</b>	<b>27</b>
PLANOWANIE	27
STRATEGIA	32
ROZUMIENIE MISJI / ŚWIADOMOŚĆ ZAGROŻEŃ	35
WIEDZIEĆ, KTO WIE	37
WIEDZIEĆ, Z KIM SIĘ PRACUJE	39
<b>DO</b>	<b>40</b>
<b>DO BOJU!</b>	<b>43</b>
<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 TRĄCIE DUCHA WALKI. _____</b>	<b>74</b>
<b>ZADANIE DLA ZESPOŁU: WYELIMINUJ CIE 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>RANGER SCHOOL. SZKOŁA LEADERSHIPU W BŁOCIE</b>	<b>201</b>
PEŁZAJ, MASZERUJ, BIEGNIJ: 62 DNI W PIEKLE	207
PEŁZANIE	209
MARSZ	211
BIEG	212
SZKOŁA MOTYWACJI	214
DO BOJU!	218
<b>POSTSCRIPTUM</b>	<b>221</b>

# ZMIANA



Zawsze tak było...

...więc po co cokolwiek zmieniać?



KIEDY SUKCES ZWIASTUJE PORAŻKĘ

KIEDY ELITA SIĘ STARZEJE

KIEDY ZMIANA JEST CZĘŚCIĄ SUKCESU

KIEDY WARTO SIĘ UCZYĆ OD TERRORYSTÓW

KIEDY RUTYNA ZABIJA

DO BOJU!

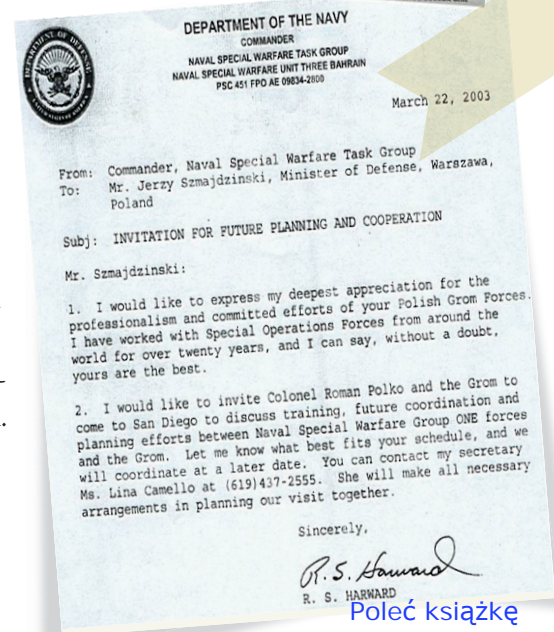


## ROMAN POLKO:

Choć pierwszą misją GROM-u pod moim dowództwem były działania na pograniczu macedońsko-kosowskim oraz — po ataku na WTC we wrześniu 2001 roku — Afganistan, to tak naprawdę dopiero wojna w Iraku otworzyła nam oczy. Do Afganistanu pojechała zaledwie garstka żołnierzy i zamiast realizować misje specjalne, do których byli szkoleni, odpowiadali oni za ochronę naszych saperów.

Operacja iracka, w której we wszystkich zmianach łącznie brało udział kilkuset GROM-owców, a następnie realizacja misji specjalnych w ramach Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Iraku pokazały żołnierzom, do tej pory zdobywającym umiejętności jedynie na ćwiczeniach, jak wygląda prawdziwa wojna, jak weryfikuje ona zdolność do działania i wyszkolenie każdego pojedynczego żołnierza, wreszcie uświadomiły, że udział w działaniach *stricte* bojowych może być okupiony życiem.

Żołnierze, którzy niejednokrotnie do tej pory nigdy nie byli poza granicami Polski, a już na pewno nie tak od nich daleko, liznęli kawałek „wielkiego świata”, porównywali swoje wyszkolenie i wyposażenie z żołnierzami innych armii świata, wreszcie — nie ma co ukrywać — zarobili porządne pieniądze. Trudno więc się dziwić, że do kraju wracali jak bohaterowie. Zewsząd płynęły podziękowania za ich działania: dowództwo amerykańskiej marynarki, z którą wykonywali zadania na wodach Zatoki Perskiej, prosiło ówczesnego ministra obrony narodowej o dalszą współpracę z „najlepszymi”, jak pisali o GROM-ie. Brytyjski „The Sunday Times” pisał o „polskim SAS-ie”, wychwalając profesjonalizm żołnierzy biorących udział w opanowywaniu platform wiertniczych. Krajowa prasa nigdy nie donosiła o wojsku w takich superlatywach. Żołnierze dostawali medale i nagrody od wszystkich możliwych zwierzchników i przełożonych. Koledzy, którym nie udało się wyjechać, patrzyli na nich z zazdrością, żony z dumą opowiadały koleżankom o bohaterstwie mężów. Zasłużone urlopy pozwalały się odprężyć i oderwać od codziennej żołnierskiej rutyny. Za zarobione dodatkowo na misji pieniądze żołnierze kupowali samochody, zamieniali mieszkania na większe bądź remontowali dotychczasowe. Mieli poczucie naprawdę dobrze spełnionego obowiązku i profesjonalnego wykonania postawionych im zadań. I — co tu dużo mówić — przekonanie, że nie ma lepszych specjalistów niż oni.



To jednak stawiało ich dowódcę w bardzo trudnej sytuacji. Jak ich zmusić do tego, by odpięli medale i wzięli się znów do pracy? Jak im uzmysłowić, że choć pokazali, że są naprawdę dobrzy, to jest jeszcze wiele braków, które muszą nadrobić? Jak przekonać do tego, by ćwiczyli także inne elementy sztuki wojennej, skoro już zobaczyli, że wystarczą działania *stricte* przeciwterrorystyczne?

Po co cokolwiek zmieniać, skoro jest tak wspaniale? Jak przekonać tych, którzy by z chęcią spoczęli na laurach, że to dopiero początek ich walki o miejsce na woj-skowym rynku pracy?

## KIEDY SUKCES ZWIASTUJE PORAŻKĘ

Ani GROM, ani 1. Pułk Specjalny Komandosów z Lublińca nie były jedynymi oddziałami wojsk specjalnych w Polsce. Do 1994 roku działały: 48. Kompania Specjalna w Krakowie, 62. Kompania Specjalna w Bolesławcu oraz 56. Kompania Specjalna w Szczecinie. Tam zdobywało szlify wielu oficerów, którzy później zasilili obecne jednostki specjalne. Tam, często przy użyciu kiepskiego sprzętu, ale mimo to z zapalem i determinacją, tworzyła się polska szkoła spadochronowa. Tam powstał styl walki Combat 56, stworzony na podstawie koreańskiego stylu Kyoksul. Tam żołnierze jednostek specjalnych uczyli się systemu szybkiej telegrafii — łączności specjalnej, którą dziś nie posługuje się nawet GROM. Tam prowadzono jedno z najważniejszych — z punktu widzenia władz PRL-u — działań z zakresu dywersji i antydywersji oraz zwalczania środków przenoszenia broni masowego rażenia.

To prawda, że niekiedy bywało siermiężnie: trzeba było chałupniczymi metodami dostosowywać dostępny na rynku sprzęt narciarski, spadochronowy czy nurkowy do potrzeb kompanii specjalnych, bo nikt w Polsce czegoś takiego nie produkował. Prowadzone w tym czasie ćwiczenia z „bytowania” (przeżycia w lesie bez jedzenia zabranego z jednostki) dziś przyprowadziłyby o wymioty i budziły protesty wrażliwych ekologów. Daniami królującymi wówczas były bowiem: pasztet z korników, zupa z dżdżownic, schabowy z kani. Prawdziwym „rarytasem” było mięso z kota bądź kuchnia francuska (czytaj: żaba na surowo). Ale wszystkie te zadania w terenie ćwiczone niezwykle serio: w cywilnych ubraniach działano tak, by rzeczywiście można było sprawdzić system bezpieczeństwa państwa. Dziś już nikt w taki sposób nie weryfikuje np. zabezpieczeń polskiej infrastruktury krytycznej.

W 1994 roku wszystkie trzy kompanie zostały rozwiązane.

Byli żołnierze 62. Kompanii Specjalnej, którymi dowodził będący legendą w siłach specjalnych mjr Andrzej Żdan, do dziś spotykają się w Bolesławcu w pierwszy weekend września, wspominając „bytowanie”, w czasie którego podstawowym składnikiem każdego posiłku było to, co żołnierze sami sobie złapali w lesie bądź ukradli chłopom z okolicznych wsi. Co roku, tak jak w czasach istnienia jednostki i obchodzenia jej święta, defilują dumnie w bordowych (zarezerwowanych dla komandosów) beretach, ze sztandarem przechowywanym przez najwierniejszych członków oddziału. Do jej tradycji nawiązuje m.in. chor. Mieczysław Kopcak, były żołnierz kompanii, prowadzący nawiązującą do nazwy jednostki z Bolesławca firmę Commando-62.

Z kolei z 56. Kompanii Specjalnej wywodzi się mjr Arkadiusz Kups, twórca popularnej „Selekcji” oraz wspomnianego systemu walki wręcz Combat 56, który powstał w czasie, gdy Kups był szefem szkolenia kompanii w Szczecinie. Dziś Kups z powodzeniem realizuje się na wolnym rynku, oferując szkolenia z tego zakresu.

**Mjr Żdan do dzisiaj cieszy się ogromnym szacunkiem swoich byłych podwładnych. Był nie tylko świetnym dowódcą umiejącym przekazać wiedzę żołnierzom, ale i prawdziwym liderem, który potrafił z jednej strony trzymać ludzi „twardą ręką”, a z drugiej — zadbać o nagradzanie najlepszych. Potrafił, wracając z kompanią z poligonu do koszar, nadłożyć kilkadziesiąt kilometrów „tylko” po to, by przejechać przez rodzinną wieś żołnierza, który szczególnie dobrze sprawdził się w działaniach, i pochwalić go przed rodziną w obecności całej wioski.**

## KIEDY ELITA SIĘ STARZEJE

Skoro te jednostki były i są tak dobre, to dlaczego je rozwiązano? Dlaczego nie przetrwały zmiany ustroju, nie były w stanie wpasować się w system sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej? Dlaczego świetni żołnierze poszli do innych formacji bądź zaczęli się realizować w świecie cywilnym?

Odpowiedź jest banalnie prosta: choć mieli dobry sprzęt i naprawdę fachową wiedzę, zabrakło liderów, którzy potrafiliby głośno wykazywać korzyści płynące dla systemu bezpieczeństwa państwa z posiadania takich jednostek. Poza tym zadziałała zwykła ludzka zawiść: moment transformacji ustrojowej stał się okazją do pozbycia się konkurencji będącej solą w oku części wojskowych. Sztabowcy wykazywali, że przy nowej, obronnej doktrynie państwa ofensywne jednostki specjalne są najwyczejniej w świecie zbędne. Rozbudzone ambicje kadry, która szukała sobie nowych stanowisk, powodowały, że optowała ona za likwidacją już istniejących jednostek, by w nowo tworzonych móc zajmować stanowiska dowódcze.

Zaszkodził też „ciężar PRL-u”: uznano, że odpowiedzialni za rozpoznanie dla sił zbrojnych PRL-u i, tym samym, dla wojsk Układu Warszawskiego nie powinni czynić tego w RP. Co ciekawe, najgłośniejszą spuścizną minionego systemu wypominali tym jednostkom świeżo nawróceni byli esbecy.

Na początku XXI wieku, po sukcesach w Iraku i udziale w wojnie w Afganistanie, nikt rzecz jasna nie mówił o rozwiązaniu GROM-u. Ale pytanie, co zrobić, by nie zgnuśnić, nie „zestarzyć się” i nie spocząć na laurach, a tym samym nie pozwolić się wyprzedzić wojskowej konkurencji, pozostawało aktualne.

### Elitarne pododdziały specjalne Wojska Polskiego **rozformowane w 1994**



#### **48. KOMPANIA SPECJALNA (KRAKÓW)**

Jednostka wojskowa dalekiego rozpoznania Sił Zbrojnych PRL-u i okresu transformacji ustrojowej. Sformowana w 1968 roku na bazie wydzielonych pododdziałów 1. Batalionu Szturmowego z Dziwnowa jako kompania rozpoznania specjalnego wojsk lądowych. Przeznaczona była do prowadzenia dalekiego rozpoznania na korzyść armii wystawianej przez Warszawski Okręg Wojskowy i później Krakowski Okręg Wojskowy. Stacjonowała w garnizonie Kraków (razem z 48. Kompanią Rozpoznawczą wchodzącą w skład 6. Brygady Desantowo-Szturmowej).



#### **62. KOMPANIA SPECJALNA (BOLESŁAWIEC)**

Jednostka dalekiego rozpoznania Sił Zbrojnych PRL-u i Sił Zbrojnych RP. Sformowana w 1967 roku na bazie wydzielonych pododdziałów 1. Batalionu Szturmowego z Dziwnowa jako kompania rozpoznania specjalnego armii. Przeznaczona była do prowadzenia dalekiego rozpoznania na rzecz armii wystawianej przez Śląski Okręg Wojskowy. Stacjonowała w Bolesławcu.

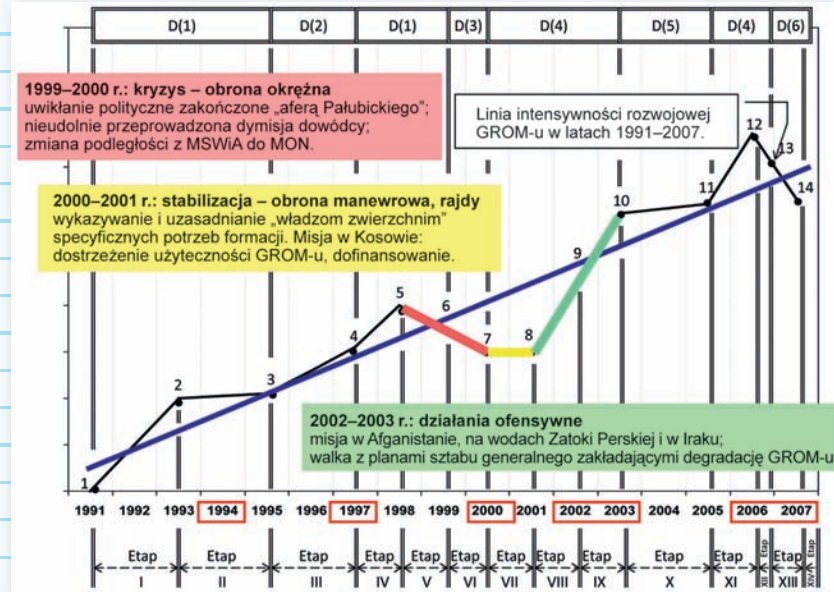


#### **56. KOMPANIA SPECJALNA (SZCZECIN)**

Jednostka dalekiego rozpoznania Ludowego Wojska Polskiego i okresu transformacji ustrojowej. Sformowana w 1967 roku na bazie 5. Kompanii Rozpoznawczej 1. Batalionu Szturmowego z Dziwnowa jako kompania rozpoznania specjalnego armii. Przeznaczona była do prowadzenia dalekiego rozpoznania na korzyść armii wystawianej przez Pomorski Okręg Wojskowy.\*

\* Źródło: [http://pl.wikipedia.org/wiki/48\\_Kompania\\_Specjalna](http://pl.wikipedia.org/wiki/48_Kompania_Specjalna), [http://pl.wikipedia.org/wiki/62\\_Kompania\\_Specjalna](http://pl.wikipedia.org/wiki/62_Kompania_Specjalna), [http://pl.wikipedia.org/wiki/56\\_Kompania\\_Specjalna](http://pl.wikipedia.org/wiki/56_Kompania_Specjalna)

**ROMAN POLKO:** To był dla mnie realny problem. Wiedziałem, że nasze sukcesy tylko na chwilę odsuwają plany Sztabu Generalnego WP, że nie zrezygnuje on z pomysłów degradujących jednostkę, bo po ich ogłoszeniu była to dla niego sprawa prestiżowa. Już wtedy uważnie studiowałem historię GROM-u i wynikało z niej jasno, że po chwilach prosperity przyjdą lata stagnacji albo wręcz degradacji.



WYKRES: LINIA ROZWOJOWA GROM-U W LATACH 1991–2007

LEGENDA

- |   |  |
|---|--|
| 1. Decyzja o utworzeniu GROM-u                        | 8. Atak terrorystyczny na WTC                                  |
| 2. Zakończenie szkolenia z kooperantami zagranicznymi | 9. Rozpoczęcie misji w Afganistanie i Kuwejcie                 |
| 3. Zmiana dowódcy                                     | 10. Konflikt dowódcy ze Sztabem Generalnym WP i zmiana dowódcy |
| 4. Zmiana dowódcy                                     | 11. Zmiana dowódcy   |
| 5. Jednorazowe dofinansowanie                         | 12. Upadek koncepcji tworzenia sił specjalnych na bazie GROM-u |
| 6. „Afera Pałubickiego” i zmiana podporządkowania     | 13. Zmiana dowódcy   |
| 7. Zmiana dowódcy                                     | 14. Zmiana podporządkowania                                    |

D(1)-D(6) — kolejni dowódcy GROM-u

- (1) Etap pierwszy (lata 1991–1993) był okresem prosperity. Duża skuteczność i szerokie kontakty polityczne pierwszego dowódcy tej formacji, a nade wszystko udzielane mu wszechstronne wsparcie przełożonych z Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, doprowadzają do pozyskania wysokiej klasy kadry i stworzenia interesującej dla niego wizji pełnienia służby w formacji elitarnej pod względem wykształcenia, przeznaczenia bojowego i materialnego uhonorowania wysiłku. Pomyślna konfrontacja własnej sprawności bojowej i warunków służby z amerykańską Deltą i brytyjskim SAS-em umacniają wśród żołnierzy przekonanie o swojej wartości i motywację do służby. W następstwie tego tworzy się etos służby w tej formacji, który poprzez przyjęte nieformalne normy, wartości i wzorce postępowania przekłada się pozytywnie na jej kulturę organizacyjną i realizację zadań.
- (2) Etap drugi (lata 1993–1995) to okres stagnacji rozwojowej GROM-u, przerwanej niespełną dwumiesięczną misją na Haiti, spowodowany trudnościami finansowymi i brakiem konstruktywnej koncepcji wykorzystywania tej formacji w strukturach Ministerstwa Spraw Wewnętrznych. Rodzące się na tym tle trudności powodują napięcia personalne w relacji dowódca–zwierzchnicy, co w finale doprowadza do zmiany dowódcy: stanowisko obejmuje D(2). Następuje pewne zachwianie etosu służby.
- (3) Etap trzeci (lata 1995–1997) to nadal trudności finansowe GROM-u i brak dopływu nowych kadr. Mimo to nastąpił nieznaczny postęp w jego rozwoju ze względu na udział zespołu w misjach pokojowych i realizacji wspólnego szkolenia koalicyjnego z Delta Force.
- (4) Etap czwarty (lata 1997–1998) to wyraźny okres drugiej prosperity GROM-u, związanej z: powrotem nadziei na rozwój, jaką dawało ponowne wyznaczenie pierwszego dowódcy D(1); znaczącym dofinansowaniem formacji; zakupem nowego uzbrojenia; uczestnictwem w dużych ćwiczeniach i z roztoczeniem przed zespołem zakrojonych na szeroką skalę planów rozwojowych.
- (5) Etap piąty (lata 1998–1999) to początek największej regresji. Uwikłanie polityczne i wewnętrzna polityka kadrowa, zakończone głośnie medialnie „afery Pałubickiego”, połączone z dymisją dowódcy D(1), powodują, w szerokim odbiorze społecznym, jakoby deprecjację dotychczasowych osiągnięć GROM-u, co w zespole tej formacji wpływa bardzo negatywnie na motywację do pełnienia służby.
- (6) Etap szósty (lata 1999–2000) to dalej pogłębiająca się regresja w GROM-ie. Powołanie na stanowisko dowódcze osoby D(3), niezwiązanej wcześniej z działaniami specjalnymi, i zmiana podporządkowania z podległości resortowi spraw wewnętrznych na resort obrony narodowej oraz związana z tym zmiana warunków pełnienia służby, spowodowały bardzo duże naruszenie etosu tej formacji. Uzupelnieniem negatywnego zbiegu okoliczności był również brak pomysłu na wykorzystywanie jej w strukturach MON-owskich i okazywana w tej sprawie wyraźna niechęć ze strony Sztabu Generalnego WP. Zmiana

- resortowego podporządkowania i wytworzona wokół tego atmosfera wskazywały, że tak ukształtowana formacja bojowa jak GROM nie przystaje funkcjonalnie do potrzeb żadnego z tych resortów. Był to największy kryzys rozwojowy w dotychczasowej historii jednostki.
- (7) Etap siódmy (lata 2000–2001) to „walka” dowódcy D(4) o powstrzymanie dwuletniej regresji rozwojowej GROM-u i ustabilizowanie jego sytuacji w strukturach resortu obrony narodowej. To działanie ukierunkowane na ciągłe wykazywanie i uzasadnianie Sztabowi Generalnemu WP specyficznych potrzeb tej formacji, wynikających z istoty jej szkolenia i typu prowadzonych operacji bojowych. Podejmowane w tym zakresie wysiłki, a nade wszystko rozpoczęta misja w Kosowie, doprowadziły do stanu stagnacji sytuacyjnej.
  - (8) Etap ósmy (lata 2001–2002) to dostrzeżenie, przez pryzmat spełnionej misji w Kosowie, użyteczności funkcjonalnej GROM-u w strukturach resortu obrony narodowej i jego częściowe dofinansowanie. Kolejnym wydarzeniem wskazującym na potrzebę posiadania tego typu formacji był atak terrorystyczny w Stanach Zjednoczonych na nowojorskie wieże WTC. Tym samym, przez pryzmat zaistniałych faktów, został zapoczątkowany — można by rzec: wymuszony — kolejny etap umiarkowanej prosperity GROM-u, jednak z nadal utrzymującymi się tendencjami resortowymi do kodyfikowania tej działalności według reguł obowiązujących powszechnie w siłach zbrojnych.
  - (9) Etap dziewiąty (lata 2002–2003) to kolejna dobra epoka dla jednostki, wynosząca GROM na najwyższy do tej pory poziom rozwojowy. Złożyły się na to bardzo sprawnie przeprowadzone trudne akcje bojowe w ramach operacji „Iracka wolność” i rozpoczęta misja w Afganistanie, które w oczach aliantów uzyskały niezwykle pozytywne oceny. Niezależnie od tego nadal utrzymywały się tendencje w resorcie obrony narodowej, a głównie w Sztabie Generalnym WP, do podejmowania w sprawie tej formacji niekorzystnych decyzji organizacyjnych prowadzących w efekcie do jej degradacji funkcjonalnej. Składały się na to kolejne próby zmiany jej podporządkowania oraz przekazanie etatu jednego z dwóch jej zespołów bojowych do Marynarki Wojennej RP. Ciągłe kontrowersje w sprawie utrzymywania statusu GROM-u doprowadziły w końcu do zmiany na stanowisku dowódcy.
  - (10) Etap dziesiąty (lata 2003–2005) rozpoczyna się objęciem dowodzenia przez D(5). Ukształtowany przez jego poprzednika rozwój GROM-u wyraźnie spowalnia, a część przedsięwzięć jest realizowana jak gdyby siłą wcześniej nadanego rozpisu. Sztab Generalny WP ogranicza niektóre kierunki rozwojowe GROM-u. Następuje wycofanie jego sił z Iraku i odcięcie ich od bezpośrednich kontaktów z elitarnymi jednostkami Stanów Zjednoczonych (Delta) i Wielkiej Brytanii (SAS).
  - (11) Etap jedenasty (lata 2005–2006) to ponowne przejęcie dowodzenia przez D(4) i gwałtowny rozwój GROM-u. Zwiększają się nakłady finansowe i rośnie nadzieja utworzenia na bazie tej formacji sił specjalnych. Wszystko to wpływa niezwykle pozytywnie na zespół tej

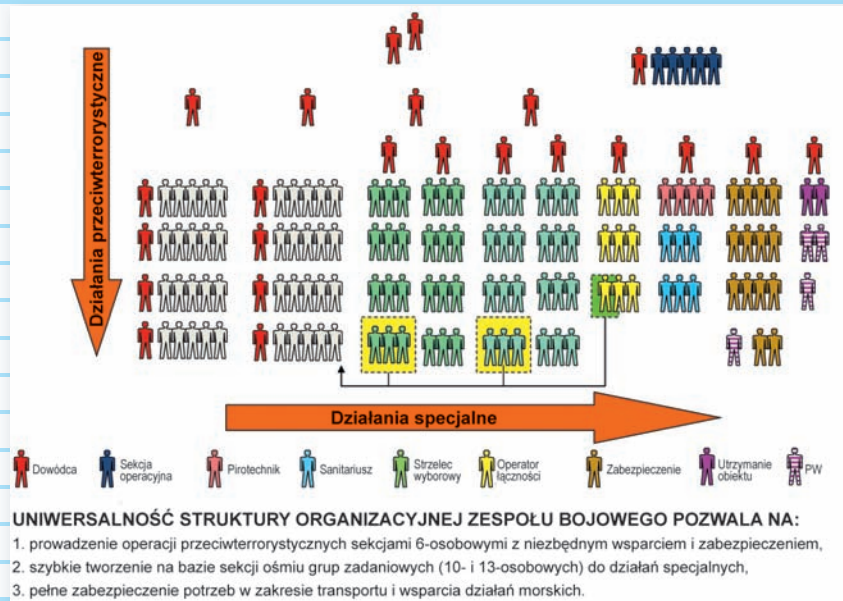
formacji. Rodzi się nadzieja na ustabilizowanie sytuacji i ostateczne utrwalenie statusu GROM-u.

- (12) Etap dwunasty (lata 2006–2007) to zaniechanie realizacji koncepcji tworzenia sił specjalnych na bazie GROM-u i zmiana w dowodzeniu. Funkcje dowódcy przejmuje D(6). Powstaje Dowództwo Wojsk Specjalnych, któremu zostaje podporządkowany GROM. Zmiana podporządkowania znacznie ograniczyła dotychczasową swobodę i samodzielność funkcjonalną GROM-u. Elitarny potencjał, wielokrotnie sprawdzony w bardzo trudnych akcjach bojowych, został podporządkowany — w ocenie żołnierzy — zbiurokratyzowanej „machinie sztabowej”, co siłą rzeczy przekłada się negatywnie na rozwój i doskonalenie tej formacji. Postrzegając to chociażby przez pryzmat ostatnio pełnionej misji w Afganistanie, gdzie GROM został skierowany do realizacji zadań bez wsparcia wywiadowczego, można wyraźnie zauważyć, że powzięte rozwiązanie organizacyjne nie jest z pewnością najlepsze.
- (13) Etap trzynasty (lata 2007–2010) przynosi dwie kolejne zmiany na stanowisku dowódcy i tzw. burzę wokół GROM-u wywołaną ujawnieniem podejrzeń o nieprawidłowości w polityce kadrowej i w zamówieniach publicznych. Do jednostki wkraczają kolejne kontrole, z CBA włącznie. W połączeniu z niechęcią do podległości pod DWS wpływa to negatywnie na morale i nastroje w jednostce, zwłaszcza że w tym czasie w Afganistanie żołnierze „konkurencji” z 1. Pułku Specjalnego Komandosów z Lublińca zatrzymują poszukiwanych przez całe wojska koalicyjne terrorystów, czym zwracają na siebie uwagę przełożonych. Podjęta w drugiej połowie 2010 roku próba uporządkowania sytuacji i wyciszenia medialnego zamieszania wokół GROM-u wydaje się przynosić pozytywne rezultaty. Na ich dokładną ocenę jest jednak jeszcze za wcześnie.

Dlatego nie pozwoliłem żołnierzom spocząć na laurach. Doświadczenia z misji pokazały, że aby zespół był skuteczny, jego struktura musi być tak elastyczna, by w jednej chwili dało się go przestawić z działań *stricte* przeciwterrorystycznych na bardziej skomplikowane i wielowymiarowe działania specjalne. Ludzie musieli być przygotowani nie tylko na szybką zmianę miejsca w konkretnych zespołach czy grupach bojowych, ale też na natychmiastowe skuteczne współdziałanie z nowymi komponentami. Musieliśmy być niezastąpieni, bo tylko wtedy Sztab Generalny WP tracił argument o tym, że to samo w tym samym czasie zrobi każda inna polska jednostka wojskowa. My mieliśmy być gotowi natychmiast, gdyby tylko pojawiała się konieczność reagowania na kryzys, podczas gdy inni dopiero wtedy zaczęli planować, w jaki sposób i jakimi strukturami będą interweniować. Żołnierze — choć z początku krzywili się na plany intensywnego szkolenia, jakie wiązało się z osiągnięciem takiej gotowości i nową elastyczną strukturą — szybko zrozumieli, czego się od nich wymaga. Dość powiedzieć, że gdy tylko w me-



diach pojawiała się jakaś informacja o zamachu terrorystycznym (np. w Madrycie), to żołnierze sami, niewzywani, ściągnęli do jednostki po godzinach ich służby. Mieli bowiem świadomość, że mogą być w każdej chwili potrzebni. Po drodze wysyłali SMS-y kolegom, którzy mogli akurat nie oglądać telewizji. Mieli poczucie, że bycie elitą zobowiązuje.



„Niezapewalność” i unikalność jednostki miał też zapewnić program osiągania nowych zdolności rozpisany na lata 2006 – 2012. Jego trzema najważniejszymi filarami były: zdolność do zwalczania terroryzmu w kraju, w czasie pokoju, do tej pory niemożliwa z powodu braku odpowiednich rozwiązań prawnych i procedur „użycia” jednostki; zdolność do desantu powietrznego z wysokości przelotowej samolotów pasażerskich (10 tys. metrów), do tej pory w Polsce nierealizowana; rozwinięcie zdolności morskich oddziału wodnego GROM-u, które mogły być przydatne m.in. do ochrony morskich instalacji wydobywczych.

Powodzenie tego planu (niestety, nie udało się go zrealizować we wszystkich punktach, wciąż brakuje bowiem procedur regulujących działanie na terenie kraju w czasie pokoju) spowodowałyby stworzenie w Polsce ponadstandardowej jednostki, niezbędnej w systemie bezpieczeństwa nowoczesnego państwa europejskiego.



**Zdolność do zwalczania terroryzmu w kraju, w czasie pokoju.**

**Korzyści:** realna możliwość wspierania przez GROM policji w sytuacjach zagrożenia terroryzmem — od przekazania uzbrojenia do przejęcia odpowiedzialności za incydent.

**Potrzeby:** zmiany legislacyjne; wypracowanie procedur umożliwiających transfer broni i ludzi; utworzenie zespołu łącznikowego sił specjalnych na poziomie MSWiA i ABW; wpisanie GROM-u w system dyżurów na terenie kraju; opracowanie programów szkolenia, zasad użycia siły i wspólne ćwiczenia z jednostkami antyterrorystycznymi policji.

**Koszty:** opłacenie około 5 etatów (zespół łącznikowy).



**Zdolność do desantu powietrznego z 10 tys. metrów.**

**Korzyści:** możliwość skrytego przerzutu na terytorium wroga z wysokości zarezerwowanych dla samolotów pasażerskich oraz ewakuacji VIP-ów ze statków powietrznych przelatujących na dużych wysokościach.

**Potrzeby:** zakup spadochronów Military Tandem (300 kg) i SOV (90 kg, otwarcie 10,5 km) + zestawy OXYGENE + tablice nawigacyjne SPN II HAHO. Przeprowadzenie badań dopuszczeniowych w Wojskowym Instytucie Medycyny Lotniczej. Opracowanie i realizacja programu wdrożeniowego.

**Koszty:** około 20 mln zł.



**Zdolność do ochrony morskich instalacji wydobywczych.**

**Korzyści:** zwiększenie bezpieczeństwa polskich instalacji naftowych i obniżenie kosztów ich ubezpieczenia; uzyskanie nowych zdolności w zakresie morskich operacji specjalnych.

**Potrzeby:** zakup elektronicznych rejestratorów nurkowych, tlenowych aparatów oddechowych, pojazdów podwodnych. Szkolenie i ćwiczenia z zakresu konstrukcji morskich instalacji wydobywczych i prowadzenia operacji podwodnych w każdych warunkach klimatycznych oraz widzialności pod wodą, z koniecznością pokonywania dużych odległości.

**Koszty:** około 30 mln zł.

Same zmiany w GROM-ie i ciągłe samokształcenie to było za mało. Kluczem do zachowania pozycji jednostki było stworzenie takiego systemu instytucjonalnego związanego z jednej strony ze zwalczaniem terroryzmu, a z drugiej — z siłami specjalnymi, by GROM był w nim niezbędnym ogniwem.

To dlatego głównym twórcą koncepcji Centrum Antyterrorystycznego (CAT), które ostatecznie zostało włączone w struktury Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, był płk Andrzej Kurkowicz, wieloletni oficer GROM-u, zastępca dowódcy jednostki, ekspert BBN i MSWiA. W naszej koncepcji CAT miał, tak jak jego brytyjski odpowiednik i pierwowzór — Joint Terrorism Analysis Centre (Centrum Analiz Terrorystycznych) — podlegać bezpośrednio pod premiera i otrzymywać informacje od wszystkich polskich służb. Miał być superszybkim i nowoczesnym centrum zbierania i przetwarzania informacji związanych z zagrożeniami terrorystycznymi oraz działającym non stop organem doradczym rządu w kwestii sposobu działania w zwalczaniu terroryzmu. Miał skupiać najlepszych specjalistów z różnych formacji i dziedzin, takich jak np. informatyka, w tym właśnie ekspertów z GROM-u. Ostatecznie centrum powstało w nieco innym wariantcie: podporządkowano je ABW, co *de facto* uczyniło je częścią tej instytucji i ograniczyło możliwości jego działania. Nie ma w nim również ekspertów z GROM-u.

## KIEDY ZMIANA JEST CZĘŚCIĄ SUKCESU

Kolejnym projektem „ratującym” GROM była koncepcja powołania sił specjalnych jako osobnego — obok wojsk lądowych, powietrznych i marynarki wojennej — czwartego rodzaju wojsk.

**ROMAN POLKO:** Dla każdego, kto miał minimalną wiedzę na temat sił specjalnych w innych armiach świata, takie rozwiązanie było naturalne i konieczne. Rozrzucone do tej pory po różnych rodzajach wojsk i brygadach jednostki specjalne (GROM podlegał bezpośrednio ministrowi obrony narodowej, 1. Pułk Specjalny Komandosów — dowództwu wojsk lądowych, a Formoza — marynarce) nigdy nie ćwiczyły wspólnego działania, które pozwalałoby im uzupełniać się nawzajem; co więcej, miały różne wyposażenie, różne doświadczenie bojowe i różne budżety w przeliczeniu na jednego żołnierza. Nie mając własnego wsparcia logistycznego i transportowego, były skazane na „żebrowanie” o samolot na skoki. Ich potencjał nie był należycie wykorzystywany, co budziło frustracje zwłaszcza w „biedniejszych” i „mniej sławnych” formacjach niż GROM. W czasie aktywnego zaangażowania Polski w misje zagraniczne (w 2006 roku byliśmy zarówno w Iraku, jak i w Afganistanie, dodatkowo realizowaliśmy jeszcze misje w ramach ONZ i szykowaliśmy się do wyjazdu do Czadu) takie niewykorzystanie sił specjalnych było nie do pomyślenia.

W tej koncepcji najważniejszym etapem były „działania na dole”: doprowadzenie (drogą ewolucji, nie zaś rewolucji) do wyrównania potencjałów i możliwości bojowych wszystkich jednostek mających wejść w skład wojsk specjalnych, budowa tzw. modułów bojowych, których odpowiednie rotowanie i konfigurowanie powinno zapewnić stałą gotowość do realizacji zadań, powstanie wspólnego centrum szkolenia i zapewnienie stałego wsparcia powietrznego, którego do tej pory nie miała żadna z jednostek ani osobno, ani poprzez współpracę, ani nawet przez włączenie do wojsk specjalnych komponentów znajdujących się do tej pory w składzie brygad: 6. Brygady Powietrzno-Desantowej i 25. Brygady Kawalerii Powietrznej. System motywacyjny miał zapewnić taką politykę kadrową, w której najlepsi nie uciekają do sztabów, ale zostają w jednostkach i tam szkolą nowych żołnierzy.

Za właściwe wykorzystanie tego potencjału odpowiadać miało DOWÓDZTWO OPERACJI, nie zaś WOJSK specjalnych. Chodziło bowiem o to, aby samemu planować misje specjalne służące narodowym interesom Polski, wykorzystując do tego wszystkie dostępne w kraju siły i środki. Takie dowództwo tworzyłoby plany operacji, sięgając także po inne środki niż tylko siły specjalne, a nawet siły zbrojne (np. jednostki policji czy straży granicznej). Decyzje o realizacji tych planów podejmowane byłyby przez cywilną władzę zwierzchnią dysponującą nie tylko siłami zbrojnymi (a więc nie tylko MON), ale choćby służbami specjalnymi odpowiedzialnymi za zdobywanie informacji niezbędnych do planowania i realizowania misji. Utworzenie — tak jak to się stało — dowództwa WOJSK specjalnych nie daje takich możliwości jak zakładane w projekcie; nie ma więc mowy o ponadwojskowym działaniu. Co więcej, to skazuje ten twór na jednoczesne planowanie własnych operacji i obarcza go koniecznością przygotowania sił do ich wykonania, a następnie kierowania samą operacją i, wreszcie, rozliczania samego siebie za osiągnięte efekty.

Niemniej był to milowy krok w historii polskich sił specjalnych.

**ROMAN POLKO:** Mieliśmy wszystko bardzo dokładnie zaplanowane. Wiedzieliśmy, ile czasu trzeba na kolejne etapy, jak łączyć jednostki i przenosić żołnierzy na nowe pozycje, a nawet: ile to wszystko będzie kosztować.

1 stycznia 2007 roku słowo stało się ciałem: powołano do życia Wojska Specjalne podległe własnemu dowództwu. Pomimo że zamiast dowództwa OPERACJI powstało dowództwo WOJSK i że budowa Wojsk Specjalnych nie zaczęła się „od dołu”, a więc od dofinansowania jednostek i uzyskania stanu ich zgodności, GROM może mówić o sukcesie. Nowy rodzaj wojsk oparł się na modelu szkolenia, proce-

durach, strukturach i nazewnictwie do tej pory stosowanych w GROM-ie. „Wyjęcie” z regularnych wojsk posłużyło 1. Pułkowi Specjalnemu Komandosów z Lublińca: dzięki udziałowi w misjach, nowemu szkoleniu i doposażeniu to właśnie żołnierze tej jednostki na misji w Afganistanie zatrzymali jesienią 2010 roku groźnego przywódcę talibów — mułę Dawooda, którego nazwisko znajdowało się na liście najbardziej poszukiwanych rebeliantów w tym kraju. Wcześniej kilkakrotnie wymykał się on siłom koalicji.

Także Grupa Specjalna Płetwonurków, Formoza, po wielu latach stagnacji i niepewności co do swojej przyszłości, otrzymała wreszcie perspektywę rozwoju. Co więcej, władze Sztabu Generalnego WP obiecują, że na bazie oddziałów specjalnych żandarmerii wojskowej ma powstać nowa jednostka przypominająca amerykański elitarny 75. Pułk U.S. Army Rangers (popularnie nazywanych rangersami)



**Wojsko będzie miało nową jednostkę specjalną. Zostanie ona utworzona na bazie oddziału specjalnego Żandarmerii Wojskowej z Gliwic. „Prace są we wstępnej fazie i zakończą się w połowie roku” — mówi szef Sztabu Generalnego, generał Mieczysław Cieniuch.**

Będzie to kolejna jednostka specjalna, ale wykonująca zadania wymagające bardzo precyzyjnego działania. W praktyce oznacza to, że żołnierze z Gliwic będą między innymi odbijać zakładników w rejonie operacji prowadzonych przez polskie wojsko oraz będą zabezpieczać inne oddziały specjalne w trakcie ich działań. Generał Bogusław Pacek — pomysłodawca utworzenia nowej jednostki specjalnej — tłumaczy, że nowy od-

dział będzie przypominał amerykański elitarny 75. pułk, czyli rangersów. Podobieństwo wynika z tego, że rangersi też specjalizują się w zabezpieczaniu działań takich formacji, jak Delta Force. Do końca roku jednostka ma przejść „chrzest bojowy”. — „Z pewnością dowódca Wojsk Specjalnych przeprowadzi selekcję wśród żandarmów, ale większość obecnych żołnierzy z Gliwic pozostanie w nowej strukturze” — powiedział generał Pacek. Żandarmi przestaną też być „wojskową policją”. Stracą uprawnienia do zatrzymywania pojazdów czy nakładania mandatów. „Po zdjęciu czerwonych beretów i napisu ŻW przestaną być żandarmami, muszą zmienić też mentalność” — podkreślił generał Pacek. „Nową jednostkę o charakterze specjalnym łatwiej

zrobić na bazie obecnego oddziału żandarmerii w Gliwicach” — dodaje pomysłodawca. Generał Pacek zaznaczył, że od tego momentu nasze Siły Zbrojne będą miały już wystarczającą liczbę tego typu jednostek. „Jest Formoza, GROM, są żołnierze z Lublińca, z Krakowa z zabezpieczenia — to zamyka nasze potrzeby” — podkreślił generał. Szczegóły przyszłych działań nowej jednostki są objęte tajemnicą. Wiadomo natomiast, że nasze oddziały specjalne muszą się powiększyć. Ma to związek z deklaracją Polski, że w 2014 roku przejmie dowodzenie siłami specjalnymi członków NATO w Europie. Do tego — oprócz struktur dowódczych — potrzebny jest też wkład w postaci jednostek specjalnych.

Źródło: „Gazeta Wyborcza”, 30 stycznia 2011

Polskie wojska specjalne mają też objąć przewodnictwem siły specjalne wszystkich państw NATO. Żadna inna polska formacja wojskowa nigdy nie otrzymała takiej propozycji. W 15. rocznicę naszego wejścia do sojuszu mamy szansę przejąć odpowiedzialność za ważną część operacji prowadzonych przez sygnatariuszy Paktu Północnoatlantyckiego.



## RZECZPOSPOLITA

Okazuje się, że najlepsze wyniki w Afganistanie mają właśnie żołnierze z Dowództwa Wojsk Specjalnych. Niektórzy rozmówcy gazety z armii szacują, że nawet 80 proc. wszystkich osiągnięć na tej misji należy do nich. To te jednostki, tzw. specjalsi, biorą bezpośredni udział w zatrzymywaniu i likwidacji najbardziej niebezpiecznych terrorystów, przechwytywaniu składów broni i ładunków wybuchowych czy odbijaniu zakładników. Dowództwo NATO, doceniając polskich komandosów, zaprosiło nasz kraj do elitarnego klubu państw, których domeną są właśnie siły specjalne. Dzięki temu polscy oficerowie z Dowództwa Wojsk Specjalnych mogliby stanąć na czele struktury odpowiedzialnej za dowodzenie i koordynowanie sił specjalnych wszystkich członków sojuszu (NATO Special Operations Coordination Center). Na przygotowanie się do tej operacji DWS ma

czas do 2014 roku. Przedstawiciele dowództwa zapewniają, że realizacja tego planu idzie dobrze. Wszystkie trzy jednostki podległe DWS zostaną powiększone o dodatkowe oddziały bojowe.

Aby móc dowodzić operacjami w ramach NATO, Wojska Specjalne muszą dysponować eskadrą śmigłowców bojowych. Zostanie utworzona w Siłach Powietrznych, a gotowość ma osiągnąć za trzy lata. Jak dowiedziała się „Rz”, niebawem dojdzie też do podpisania memorandum o współpracy z Chorwacją. Polscy komandosi, których wyszkolili Amerykanie, sami będą szkolić żołnierzy wojsk specjalnych Chorwacji. Dokument ma być podpisany jeszcze w tym roku. O podobną współpracę do DWS wystąpili też Francuzi.

EDYTA ŻEMŁA

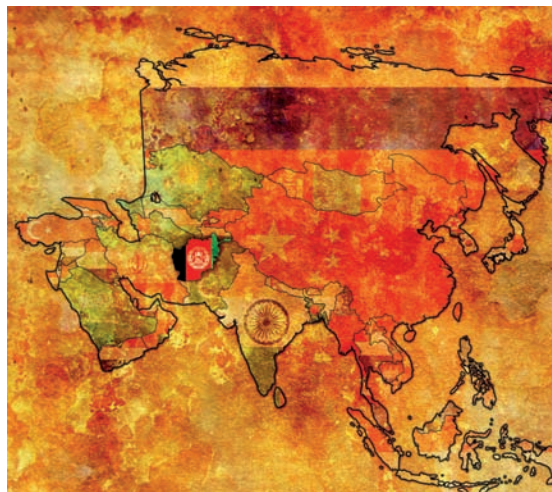
Źródło: „Rzeczpospolita”, 26 października 2010

## KIEDY WARTO SIĘ UCZYĆ OD TERRORYSTÓW

Najczęściej to szefowie są przekonani, że ich podwładni nie chcą zmiany. Sami nie są jednak w stanie przedstawić ani inspirującej wizji przyszłości po zmianie, ani nawet drobnych korzyści, a często nawet samego celu proponowanych zmian. Zasada, że „ciągła zmiana decyzji zapewnia ciągłość działań”, staje się jedynym uzasadnieniem.

Są jednak sytuacje, w których brak nowych wyzwań powoduje najpierw spadek jakości pracy zespołu, jego zniechęcenie, obniżenie poziomu zaangażowania w pracę, a następnie odejście tych najaktywniejszych i najambitniejszych.

Perfekcjonistami pod względem utrzymywania stałej gotowości są terroryści, których globalną sieć charakteryzuje decentralizacja, skrytość, mobilność, szybki przekaz, sięganie po najnowsze technologie i ciągły rozwój; można mieć pewność, że ich organizacja — nawet po stracie lidera — nie ucierpi na tyle, by się rozpaść. Kluczowa dla jej trwania w dobrej kondycji jest właśnie nieustanna zmiana: miejsc działania, stosowanych metod, kryjówek, źródeł finansowania. Dzięki temu terroryści są ciągle o krok do przodu przed najpotężniejszymi państwami świata zjednoczonymi w koalicji do walki z globalnym terroryzmem. Najlepsze agencje wywiadowcze nie były w stanie przewidzieć największych i najbardziej spektakularnych zamachów ostatnich lat. Najsilniejsze armie nie mogą ich pokonać, choć terrorystyczni partyzanci dysponują daleko gorszym sprzętem i skromniejszymi środkami finansowymi. Choć brzmi to jak herezja, warto się tego od nich uczyć. Szczególnie posługiwanie się takim orężem, jak: czas, przestrzeń, unikanie walki czy uderzenie z zaskoczenia.



## KIEDY RUTYNA ZABIJA

Zmiana jest wreszcie potrzebna dlatego, że nic tak nie zabija, jak rutyna. Jak już pokazywaliśmy: w wojsku należy to rozumieć dosłownie. Przekonał się o tym m.in. gen. Christian de Castries — bohater II wojny światowej, pilot, komandos, uciekinier z niemieckiego obozu jenieckiego, kawaler Legii Honorowej, kilkakrotnie ranny w boju. To jemu przyszło się zmierzyć w Wietnamie (stał w imieniu Francji na czele Legii Cudzoziemskiej złożonej m.in. z weteranów Waffen SS) z Viet Minhem w wojnie, która zakończyła okres kolonialnego panowania Francji w tym kraju.

Okazało się, że ten doświadczony i znakomity żołnierz przegrał z... doktorem ekonomii — gen. Võ Nguyêן Giápem, nauczycielem, marksistą, rewolucjonistą, partyzantem z lat 40. XX wieku bez pojęcia o walce. Weteran-rutyniarz oczekiwał, że zaatakują go rzesze ludzi. Nie było w tym nic dziwnego — podwładni wietnamskiego generała też naciskali na stosowanie takiej taktyki. On jednak wybrał... łopatę. Zamiast atakować, wszyscy kopali tunele i okopy, tak że wkrótce miasto Dien Bien

Phu, o które rozgrywał się bój, zostało otoczone podziemną siecią. Dodatkowo gen. Võ Nguyên Giáp całą artylerię, którą dysponował, niehumanitarnym wysiłkiem przetransportował przez zarośniętą dżunglę na pozycje, których Francuzi nie brali pod uwagę, i mógł strzelać do wrogów tzw. ogniem bezpośrednim (prowadzonym na wprost). Jest on niezwykle skuteczny, gdyż obsługa dział dokładnie widzi cel, w który ma uderzyć. Niestandardowe, nieoczekiwane i trudne do przewidzenia działanie wietnamskiego marksisty (Francuzi do dziś dyskutują, jak to możliwe, że rozebrał on wszystkie swoje działa, przeniósł przez dżunglę i złożył ponownie, a oni tego nie zauważyli) dało mu zwycięstwo w kluczowej wojnie jego kraju o niepodległość, Francuzom zaś na zawsze odebrało wietnamską kolonię. Z punktu widzenia Wietnamczyków warto było podjąć to ryzyko.



## DO BOJU!

- Nie lódź się, że najtrudniej jest wygrać pierwszą wojnę. Prawdziwe wyzwanie to: nie przegrać kolejnej.
- Nawet najlepszy zespół może okazać się niepotrzebny. Twój też.
- Nie wystarczy, że wczoraj byliście świetni. Jutro musicie być jeszcze lepsi.
- Możesz zwlekać z podjęciem decyzji. Ale jeśli sam nie zadecydujesz o sobie, Twoi przeciwnicy uczynią to za Ciebie.
- Możesz czekać na zmianę standardów. Ale możesz też sam je tworzyć.
- Ludzie mogą Cię zapewniać, że jest świetnie tak, jak jest. Ale bez nowych wyzwań najlepsi zaczną odchodzić.
- Zmiana jest częścią działania. Bez niej nie ma oczekiwanego sukcesu: awansu (zmiana), podwyżki (zmiana), uznania (zmiana).



# 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>

*Zazwyczaj generał ze zgromadzonych oddziałów wybiera oficerów o niepospolitej odwadze i sile ducha, wyróżniających się giętkością i siłą fizyczną, a także tych, których wojenne wyszkolenie przekracza przeciętną. Właśnie ci oficerowie dowodzą siłami specjalnymi. Z dziesięciu żołnierzy wybiera się jednego. Z dziesięciu tysięcy jeden tyśiąc.*

SUN Tzu, chiński teoretyk wojskowości, autor *Sztuki wojny*

Świat biznesu od wieków korzysta z mądrości wojskowych — sprawdzonych w boju strategii dowodzenia, budowania zespołu, inspirowania do działania, przewyższania kryzysów i zwyciężania w walce. Skoro tak inspirujące są studia nad dowodzeniem całymi armiami, co można powiedzieć o kierowaniu jednostkami specjalnymi, wojskową elitą elit? Oddziałami, które szybko i skutecznie GROMią wroga, zanim ten zdąży podjąć działania odwetowe?

Trzymasz w ręku pierwszy i jedyny na polskim rynku podręcznik operacyjny, zawierający aktualne zasady wojskowe nadające się do natychmiastowego zastosowania w biznesie. Militarne wyzwania, jakie stały przed jego autorem, pozwoliły na zgromadzenie unikalnego zbioru doświadczeń, użytecznych zarówno dla ludzi w mundurach, jak i tych w garniturach. Tyle teorii, przejdźmy do praktyki: zacznij formować szeregi, kompletować uzbrojenie i szkolić ludzi, bo gdy przyjdzie Twoja godzina, nikt nie będzie pytał, czy jesteś gotowy do walki!

**gen. ROMAN POLKO** — żołnierz z krwi i kości. Komandos. Dwukrotny dowódca elitarniej jednostki GROM. Najmłodszy dwugwiazdkowy generał w Wojsku Polskim. Sprawdzał się na misjach w byłej Jugostawii i Kosowie, w Iraku brał udział w działaniach wojennych, które doprowadziły do upadku reżimu Saddama Husajna. W czasie jego dowództwa GROM uczestniczył w misjach stabilizacyjnych w Kosowie/Macedonii, Afganistanie, w II wojnie w Zatoce Perskiej oraz w Iraku. Na polu cywilnym generał Polko doradzał Prezydentowi Miasta Stołecznego Warszawy oraz Ministrowi Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawach zwalczania terroryzmu i bezpieczeństwa. Był również zastępcą szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego. Od siedmiu lat doradza menedżerom i kadrczce kierowniczej czołowych polskich oraz zagranicznych firm i korporacji. Na podstawie własnych wieloletnich doświadczeń pokazuje, jak być skutecznym przywódcą w ekstremalnych i kryzysowych sytuacjach. Z jego pomocy korzystały banki (ING Bank Śląski, Lukas Bank, BZ WBK, Millennium), firmy ubezpieczeniowe (PZU, Generali), firmy z branży IT (Intel), farmaceutycznej (Roche, Polfa), spożywczej (Nestlé) czy piwowarskiej (Grupa Żywiec).

**dr PAULINA POLKO** — zatwardziały cywil. Absolwentka Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego oraz Podyplomowego Studium Doktoranckiego Collegium Civitas i Instytutu Studiów Politycznych PAN (kierunek: socjologia). W 2010 roku obroniła doktorat o oligarchicznej monarchii oświeconej w systemie demokratycznym na przykładzie Włoch pod rządami Silvia Berlusconi. Pracowała jako dziennikarka m.in. w „Życiu” i wydawnictwie Axel Springer Polska, współpracowała z miesięcznikiem „Unia & Polska”. Pracowała także jako analityk w Gabinetie Prezydenta Warszawy, Kancelarii Prezydenta RP i Biurze Bezpieczeństwa Narodowego, gdzie odpowiadała m.in. za redakcję kwartalnika „Bezpieczeństwo Narodowe”.

Czas  
wstąpić do  
biznesowego  
oddziału  
specjalnego!

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 8013

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

Zamówienia telefoniczne:  
0 801 339900  
0 601 339900

one  
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/nowosci>

Helion 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 57,00 zł

ISBN 978-83-246-4481-0



Patroni medialni:

personel  
zarządzanie

Bankier.pl  
POLSKI PORTAL FINANSOWY