

# Odwaga przywódcy i jej przeciwieństwo oczami wojskowych

Adam Staliński

10 maja 2013 r.

*Odwaga jest szczególnie potrzebna wojskowym. Sun Tzu, chiński filozof żyjący w VI w. p.n.e. umieścił ją obok wiedzy, zaufania i stanowczości wśród 4 cech składających się na militarne przywództwo. To, czym ona jest i co się na nią składa, różne osoby mogą rozumieć odmiennie. W tym artykule przedstawiam wyniki badań przeprowadzonych wśród wojskowych weteranów.*

Jaki powinien być przywódca, by być uważanym za odważnego? Co jest odwagą, a co niepotrzebnym narażaniem siebie i zespołu? Kiedy podejmuje się słuszną decyzję o odwrocie, a kiedy się najzwyczajniej tchórzy, uciekając z pola walki? Takie i podobne pytania na pewno zadaje sobie każdy wojskowy dowódca, przygotowując się do wykonywania swoich zadań. David H. Hartley, z Uniwersytetu w Clarion przeprowadził ankietę wśród wojskowych weteranów, chcąc poznać opinię, jak różne zachowania i podejścia lidera będą postrzegane przez podwładnych.

Hartley zapytał się łącznie 104 byłych żołnierzy o zróżnicowanym przekroju demograficznym. Byli oni w wieku od 21 do 65 lat, obu płci, choć zdecydowanie dominowali mężczyźni. Ponad połowa posiadała przynajmniej tytuł magistra, a blisko  $\frac{2}{3}$  służyło na misji wojskowej przez przynajmniej 4 miesiące za jednym razem. Mieli oni także różnorodne stopnie, sięgające rangą przez prawie wszystkie aż do pułkownika.

Ankietowani zostali poproszeni o opisanie tego, jakich zachowań lub cech oczekują od wojskowego przywódcy, a także tego, co ich zdaniem jest przeciwieństwem odwagi.

Liczba odpowiedzi	Cechy świadczące o odwadze	Liczba odpowiedzi	Przeciwieństwo odwagi
91	podejmuje trudne decyzje	42	niezdecydowanie, brak koncepcji, nie chce podejmować trudnych decyzji
70	konfrontuje ryzyko i strach bez okazywania strachu	42	dominuje u niego strach, unika ryzyka lub konfliktu
26	ma swoje zasady uczciwości i prawości	14	brak uczciwości i zasad moralnych
23	nie patrzy na siebie niezależnie od konsekwencji dla swojej kariery	11	myśli o sobie, nie chce ryzykować kariery

17	stałość cech charakteru w różnych sytuacjach	–	
15	dowodzi z frontu, dzieląc ryzyko z podwładnymi	8	dowodzi z tyłów, nie dzieli ryzyka z podwładnymi
12	przyjmuje odpowiedzialność, chcąc się czegoś nauczyć	15	nie chce brać odpowiedzialności, ani uczyć się
9	śmiałość w nagłych sytuacjach	–	
9	stara się kontynuować i zakończyć misję	3	porzuca walkę lub poddaje się
–		9	łatwo wytrącalny z równowagi, irracjonalny, krzyczy, dokonuje nadużyć

Wyniki badań ukazują, że jako najważniejszy element odwagi u dowódcy jest postrzegane zdecydowanie i zdolność do podejmowania trudnych decyzji. Musi on mieć koncepcję, jak poprowadzić swoje siły do walki, nawet jeśli mogłoby to skutkować w dużych stratach. Stawiając czoła wyzwaniu powinien mieć do tego pozytywne nastawienie i nie bać się wyborów i ich skutków, zarówno dla siebie, jak i innych. Decyzje jednak musi podejmować bez patrzenia na własne korzyści dla nich, kierując się dobrem misji i żołnierzy, którymi dowodzi. Ich wyznacznikami powinny być uczciwość i prawość. Ważna jest również konsekwencja w sposobie działania. Dowódca nie może różnie zachowywać się w odmiennych warunkach, ale jego podejście musi być spójne i nie zależeć od tego, czy znajduje się akurat w boju czy codziennej spokojniejszej pracy, a nawet życiu osobistym. Na co dzień musi być taki sam, jak w wyjątkowych sytuacjach, wystawiających go na stres. Jako kolejny element odwagi postrzegane jest również współdzielenie z podwładnymi trudów i ryzyka walki. Od dowódcy oczekują oni, by razem z nimi znajdował się na linii frontu, a nie wydawał rozkazy z tyłów. Za swoje decyzje musi być osobiście odpowiedzialny i to nie tylko fizycznie, ale również psychicznie. Żołnierze zwrócili także uwagę na potrzebę uczenia się swoich przełożonych, którzy muszą umieć wyciągać wnioski ze swoich błędów i nietrafionych decyzji. Oczekują też, by byli skłonni kontynuować rozpoczęte działania i starać się zakończyć misję, nawet, jeśli los im nie sprzyja. Muszą też umieć podejmować odważne decyzje w nagłych sytuacjach, wymagających pilnej reakcji.

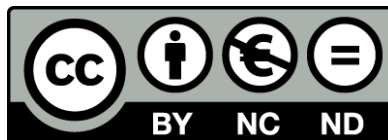
Jako przeciwieństwo odwagi zazwyczaj są postrzegane cechy stanowiące odwrotność tego, co ją determinuje: brak zdecydowania, niechęć do podejmowania trudnych decyzji oraz brania za nie odpowiedzialności, kierowanie się własnymi celami, brak zasad moralnych, a także skłonność do unikania ryzyka i zbyt łatwe poddawanie się. Źle widziane są również niestabilność emocjonalna i nieprzewidywalność. Dowódca nie może łatwo tracić cierpliwości i wpadać w furję.

Ogólnie ujmując, żołnierze rozumieją odwagę jako pewność siebie i swych poglądów, znajdujące odzwierciedlenie w działaniach. Oczekują, że przywódca będzie miał silną, zdecydowaną osobowość, mającą koncepcję działania. Musi odpowiedzialnie podejmować decyzje, także te ryzykowne, nie bojąc się wyzwań i trudy dzieląc ze swoimi podwładnymi. Powinien być konsekwentny, umieć wyciągać wnioski z błędów i kończyć to, co zaczął.

## Bibliografia

Hartley D. H., *Sun Tzu and Command Assessment: A Study on Commander's Courage*, w: *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 Iss. 2, 2011, s. 263-273.

Artykuł dostępny na licencji:



Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych

Wykorzystując artykuł, podaj autora i źródło newpr.pl (w internecie linkując do nas).