



## Jerzy Gut

gen. bryg. (rez.) dr, prof. KA, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
ORCID 0000-0002-6682-864X

## Janusz Kręcikij

gen. bryg. (rez.) prof. zw. dr hab. inż., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
ORCID 0000-0002-3077-3288

# Specyfika dowodzenia jednostką specjalną na przykładzie JW GROM

Nigdy nie mów ludziom, jak coś zrobić.  
Powiedz im, co zrobić, a oni zaskoczą cię pomysłowością.  
George S. Patton

## Wprowadzenie

Zagadnienia dowodzenia stanowiły zawsze przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków ze względu na zależność pomiędzy jakością dowodzenia a efektywnością jednostki w zakresie prowadzonej aktywności bojowej oraz działalności bieżącej. Należy podkreślić, że definicja pojęcia „dowodzenia” zmieniała się na przestrzeni dziejów, będąc sumą doświadczeń z wojen i konfliktów oraz ewoluujących form i metod walki. Z najbardziej uniwersalnymi definicjami pojęcia dowodzenia mamy do czynienia wtedy, kiedy autorzy stosują interdyscyplinarne podejście, rozpatrując dowodzenie w kontekście teorii organizacji i zarządzania, a także sztuki wojennej. Józef Michniak stwierdza, że

dowodzenie jest podstawową formą kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy, a więc

wszec stronnego przygotowania ich w czasie pokoju do wszelkiego rodzaju działań i do kierowania nimi podczas ich realizacji w okresie pokoju, kryzysu i wojny<sup>1</sup>.

Z kolei Jan Posobiec i Norbert Prusiński definiują dowodzenie jako „proces, poprzez który dowódca, w ramach posiadanej władzy, podejmuje decyzje ze szczególnym rygiorem wykonalności, mające doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu przy wykorzystaniu posiadanych sił i środków”<sup>2</sup>. Natomiast zgodnie z doktryną sojuszniczych operacji połączonych – AJP-01(A) – dowodzenie i kontrola są ze sobą ściśle powiązane. Dowodzenie (*command*) to „[...] proces, poprzez który dowódca oddziałuje swą wolą i intencjami na podwładnych w celu podjęcia określonego działania. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie sił w celu wykonania zadania”. Kontrola (*control*) jest zaś „[...] procesem, w ramach którego dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu wojsk”<sup>3</sup>. Z powyższego wynika, że z jednej strony dowodzenie należy postrzegać jako prawo do wydawania rozkazów, ale i obowiązek ponoszenia za nie pełnej odpowiedzialności, natomiast z drugiej strony – jako proces dowodzenia, w którym dowódca planuje, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych sobie pododdziałów (oddziałów), będąc wspomaganym przez swój sztab<sup>4</sup>.

Intencją autorów niniejszego artykułu jest przybliżenie specyfiki dowodzenia jednostkami sił specjalnych, która nieco odbiega od przyjętych w wojskach konwencjonalnych kanonów. Na specyfikę dowodzenia w siłach specjalnych mają wpływ m.in. takie czynniki jak: selekcyjny dobór ludzi do służby w tych formacjach, stosowanie w działaniu niekonwencjonalnych taktyk, technik i procedur operacyjnych, prowadzenie działań bojowych poprzez wykorzystanie małych pododdziałów operujących w głębi ugrupowania przeciwnika, ścisła współpraca ze służbami specjalnymi oraz wewnętrzna kultura organizacyjna, a także tzw. wrażliwość polityczna na skutki prowadzonych operacji.

Szczególne znaczenie w kontekście dowodzenia formacjami specjalnymi odgrywa także problem przywództwa na wszystkich szczeblach dowodzenia. Jest ono silnie osadzone w kulturze organizacyjnej jednostek sił specjalnych, ponieważ wprowadza określone wzorce zachowań, ustanawia i hierarchizuje normy oraz wartości, a także wpływa na zachowania i relacje międzyludzkie. Prawdziwy przywódca staje się wzorem do naśladowania, którego inni postrzegają jako siłę stabilizującą, szczególnie w sytuacjach trudnych. Istotny wpływ na kwestię dowodzenia Jednostką Wojskową GROM ma także jej umiejscowienie w systemie dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej i jej funkcjonalne powiązanie z innymi podmiotami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo narodowe.

Autorzy w niniejszym artykule nie odnosili się do teoretycznych aspektów funkcji i zasad dowodzenia, które są wartościami uniwersalnymi dla wszystkich rodzajów sił zbrojnych, w tym także dla sił specjalnych.

<sup>1</sup> J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005, s. 20.

<sup>2</sup> J. Posobiec, N. Prusiński, *Współczesne dowodzenie wojskami – istota i charakter dowodzenia*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 17.

<sup>3</sup> *AJP-01(B). Allied Joint Operations Doctrine*, MAS, Brussels 2010, s. 6–7. Tłumaczenie własne.

<sup>4</sup> J. Kręcikij, J. Wołęjszo, *Podstawy dowodzenia*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007, s. 16.

## Uwarunkowania dowodzenia Jednostką Wojskową GROM

Wspólną cechą jednostek sił specjalnych jest ich elitarność, wynikająca głównie z niezwykle wymagającego procesu rekrutacji do służby w tych formacjach. Od samego początku funkcjonowania GROM był jednostką w pełni zawodową, a wszyscy żołnierze w niej służący byli i są ochotnikami, którzy muszą przejść wymagającą selekcję lub kwalifikację, wzorowaną na amerykańskich i brytyjskich jednostkach specjalnych, ale dopracowaną na bazie własnych doświadczeń. Kandydaci muszą pozytywnie zaliczyć badania psychologiczne, sprawdzian fizyczny, test z języka angielskiego oraz wielodniowy, wyczerpujący fizycznie i psychicznie sprawdzian terenowy w górach. Selekcja polega na tym, że na każdym kolejnym etapie odpadają najstarsi kandydaci oraz osoby przejawiające cechy niepożądane w siłach specjalnych<sup>5</sup>. Dlatego też można postawić tezę, że w wyniku procesu selekcyjnego w Jednostce Wojskowej GROM służą ludzie poszukujący nowych wyzwań, charakteryzujący się stosunkowo wysokim poziomem kreatywności oraz śmiało wyrażający swoje opinie i poglądy. W tych okolicznościach dowodzenie nie tylko z poziomu dowódcy jednostki, ale także na niższych poziomach jest dużym wyzwaniem, aby z tak wielu silnych i kreatywnych osobowości stworzyć grupy potrafiące efektywnie pracować zespołowo.

GROM, jak i inne formacje specjalne tego typu, charakteryzuje się specyficzną kulturą organizacyjną, która ceni sobie niezależność, innowacyjność oraz krytyczne, ale konstruktywne wyrażanie myśli i opinii. Jest to jednostka, która nie ma nadmiernego szacunku i przywiązania dla rangi stopnia wojskowego i z tego względu często pozostaje w opozycji z tradycyjną kulturą wojskową. W siłach specjalnych, pomimo zachowania formalnej hierarchii dowodzenia i relacji przełożony – podwładny, szczególnego znaczenia nabierają umiejętności i doświadczenie indywidualne danego żołnierza (operatora). Jeden z żołnierzy GROM o pseudonimie „Rotmistrz” w pewnym wywiadzie stwierdził, że „[...] na stanowiskach bojowych stopnie wojskowe miały drugorzędne znaczenie. Liczyły się umiejętności człowieka, a nie pagony, które zresztą mieliśmy odwrócone [...]”<sup>6</sup>. Przyjęła się zasada, że żołnierze jednostki nie tylko na terenie bazy (koszar), ale także uczestnicząc w ćwiczeniach czy zajęciach nie ujawniają swoich indywidualnych stopni wojskowych ani prawdziwych nazwisk, posługując się przybranymi pseudonimami. Takie zachowanie wynika m.in. z przejętych wzorców szkoleniowych takich jednostek jak SAS czy też Delta Force, które szczególną uwagę zwracają na bezpieczeństwo

<sup>5</sup> Selekcja jest procesem doboru kandydatów do służby w komórkach bojowych Jednostki Wojskowej GROM, natomiast kwalifikacja jest procesem doboru kandydatów do służby w komórkach sztabowych i zabezpieczających Jednostki. Kwalifikacja przebiega w podobny sposób jak selekcja, ale ogólne wymagania w stosunku do kandydatów są obniżone. Od czerwca 2009 r. wszyscy żołnierze zespołów bojowych Jednostki Wojskowej GROM, którzy pomyślnie ukończyli selekcję, a następnie kurs podstawowy oraz specjalistyczne szkolenie bojowe, są uprawnieni do noszenia na prawym ramieniu oznaki rozpoznawczej „CIHOCEMNY”; zob. Jednostka Wojskowa GROM, <http://grom.wp.mil.pl/pl/10.html> [dostęp: 18.11.2019].

<sup>6</sup> J. Rybak, *GROM.PL. Tajne operacje w Afganistanie, Zatoce Perskiej i Iraku*, Jeden Świat, Warszawa 2005, s. 24.

operacji i zachowanie tajności jednostki<sup>7</sup>. Kultura organizacyjna formacji specjalnej zapewnia także identyfikację żołnierzy z określonymi wartościami i zachowaniami oraz przywiązanie do historii i tradycji kultywowanej przez jednostkę. Każda jednostka sił specjalnych kieruje się swoimi specyficznymi wartościami, jednak wydaje się, że do wspólnej listy tychże można dodać takie cechy jak: uczciwość, odpowiedzialność, odwaga, profesjonalizm, wytrwałość czy umiejętność pracy w zespole<sup>8</sup>.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na specyfikę dowodzenia Jednostką Wojskową GROM jest jej unikalna struktura organizacyjna, dostosowana do specyfiki zadań realizowanych przez jednostkę. Zasadniczo zadania bojowe realizowane są przez małe pododdziały (sekcje, grupy, zespoły)<sup>9</sup>. Specyfika prowadzenia operacji specjalnych różni się zasadniczo od typowych działań konwencjonalnych. Przykładowo w Wojskach Lądowych użycie kompanii, batalionu, a nawet brygady w działaniach bojowych następuje z reguły całością sił i w związku z tym dowódca jest cały czas ze swoim pododdziałem (oddziałem), mając bezpośredni wpływ na sposób prowadzenia walki. Jednostki specjalne natomiast praktycznie nigdy nie są używane całością sił. Do danej operacji, w zależności od otrzymanych zadań, jednostki specjalne kierują pododdziały wielkości sekcji, grupy bądź zespołu. Pododdziały te działają samodzielnie w znacznym oddaleniu od jednostki, a od momentu przerzutu w ugrupowanie przeciwnika dowódca Jednostki Specjalnej ma bardzo ograniczony wpływ na sposób wykonania zadania. Z tego też powodu, zgodnie ze standardami obowiązującymi w siłach specjalnych, kilkoma ludźmi wchodzącymi w skład sekcji dowodzi z reguły oficer, natomiast w jednostkach konwencjonalnych ten szczebel dowodzenia jest przypisany do stopnia kaprala. Dlatego też tak ważne w jednostkach specjalnych jest przygotowanie dowódców sekcji, grup, zespołów do samodzielnego i kreatywnego dowodzenia w czasie działań bojowych. W siłach specjalnych w wielu przypadkach to od przygotowania dowódców najniższych szczebli zależy powodzenie całej operacji.

Następną wyróżniającą cechą jednostek sił specjalnych, mającą wpływ na specyfikę dowodzenia, jest ich ścisła współpraca ze służbami specjalnymi oraz innymi podmiotami spoza obszaru sił zbrojnych. Celem tej współpracy jest przede wszystkim wymiana informacji wywiadowczych, które są niezbędne do zaplanowania i efektywnego przeprowadzenia operacji specjalnych. Dlatego też, ze względu na swoje przeznaczenie, GROM współpracuje ze służbami specjalnymi w zakresie ustalonym w bilateralnych porozumieniach oraz innych dokumentach normatywnych, za wiedzą i zgodą przełożonych. Ze względu na wrażliwość i poufność przekazywanych informacji w kontaktach obowiązuje zasada wiedzy niezbędnej (*need to know*), tzn. każda strona przekazuje daną informację tylko w takim stopniu, jaki jest niezbędny do wykonania określonego zadania. Współpraca GROM ze służbami

<sup>7</sup> S.L. Marquis, *Unconventional Warfare: Rebuilding U.S. Special Operations Forces*, Brookings Institution Press, Washington 1997, s. 44.

<sup>8</sup> R. Douglas, R. Satterfield, *Leadership Attributes of Special Forces*, 21.03.2014, The Leader Maker [blog], <https://www.theleadermaker.com/leadership-attributes-of-special-forces/> [dostęp: 20.11.2019].

<sup>9</sup> Sekcja to z reguły sześciu operatorów o różnej specjalności, Grupa to kilka Sekcji, a Zespół to pododdział liczący ok. stu żołnierzy; K. Witulski, *Połączyła nas czasza spadochronu i esprit de corps. Wywiady*, Polskie Towarzystwo Geopolityczne, Kraków 2019, s. 46.

specjalnymi, szczególnie ze Służbą Wywiadu Wojskowego (SWW) i Służbą Kontrwywiadu Wojskowego (SKW), przynosiła wymierne efekty w trakcie realizacji misji zagranicznych<sup>10</sup>. Należy podkreślić, że Jednostka prowadzi także cykliczne treningi z wytypowanymi jednostkami policji i Straży Granicznej, których celem jest zwiększenie wzajemnej interoperacyjności w przypadku konieczności wspólnego prowadzenia działań.

Z reguły tzw. wrażliwość polityczna operacji specjalnych rozpatrywana jest w kontekście reperkusji na arenie krajowej lub międzynarodowej, jakie mogą być wywołane na skutek udanych bądź nieudanych operacji specjalnych<sup>11</sup>. Jednak w przypadku GROM należałoby zwrócić uwagę na inny kontekst wrażliwości politycznej – odnoszący się do polskich realiów życia politycznego. GROM ze względu na swoją ugruntowaną markę i medialną rozpoznawalność pozostaje, niestety, przedmiotem nadmiernego zainteresowania polityków, chcących „zaprzyjaźnić” się z elitarnymi komandosami. Patrząc na historię GROM, owa polityczna wrażliwość Jednostki przejawia się najczęściej nagłą zmianą na stanowisku Dowódcy tej formacji w momencie przejścia rządów przez inną opcję polityczną. W większości przypadków te polityczne decyzje nie mają wiele wspólnego z merytorycznymi i racjonalnymi przesłankami, a w opinii autorów – są chęcią zyskania sobie przychylności komandosów poprzez obstawienie stanowiska Dowódcy Jednostki „swoim człowiekiem”. Te polityczne roszady na stanowisku Dowódcy GROM wiązały się także w przeszłości z wieloma zmianami na innych kluczowych stanowiskach w Jednostce. Takie działania z kolei skutkowały najczęściej przedwczesnym odejściem ze służby z Jednostki wielu znakomicie wyszkolonych żołnierzy, będącym wyrazem sprzeciwu w stosunku do polityki kadrowej uprawianej przez polityków, jak i nowo mianowanych dowódców<sup>12</sup>.

## Istota przywództwa w jednostkach sił specjalnych

Przewodzenie jest jedną z funkcji dowodzenia, a uzyskanie rangi przywódcy stanowi o najwyższym kunszcie dowódcy<sup>13</sup>. W literaturze przedmiotu istnieje wiele

<sup>10</sup> Jednym z najbardziej spektakularnych sukcesów współdziałania polskich służb specjalnych w Afganistanie oraz Jednostki Wojskowej GROM była operacja uwolnienia z rąk talibów afgańskiej parlamentarzystki Fariby Kakar, porwanej w 2013 r. w pobliżu bazy Ghazni. Do zadania wyznaczono dwa zespoły specjalne, w tym jeden polski: TF-49 z GROM. Przez okres prowadzenia poszukiwań informacji wywiadowczych udzielali oficerowie SKW oraz SWW. Faribę Kakar ostatecznie uwolniono we wrześniu 2013 r., por. *Niesamowita akcja polskich komandosów. Sceny jak z filmu*, [http://on.interia.pl/militaria/news-niesamowita-akcja-polskich-komandosow-sceny-jak-z-filmu,nld,1026033#utm\\_source=paste&utm\\_medium=paste&utm\\_campaign=firefox](http://on.interia.pl/militaria/news-niesamowita-akcja-polskich-komandosow-sceny-jak-z-filmu,nld,1026033#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=firefox) [dostęp: 5.12.2019].

<sup>11</sup> J. Gut, *Siły Specjalne wybranych państw. Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Niemcy, Federacja Rosyjska*, Difin, Warszawa 2019, s. 23–24, 48–49.

<sup>12</sup> J. Rybak, *GROM.PL...., op. cit.*, s. 237–247, zob. także: *Odejscia z JW GROM po mianowaniu nowego dowódcy. MON ujawnił dane*, <https://www.wprost.pl/kraj/10054061/Odejscia-z-JW-GROM-po-mianowaniu-nowego-dowodcy-MON-ujawnil-dane.html> [dostęp: 20.11.2019]; *Masowe odejscia z GROM-u. Tak źle nie było nigdy w historii jednostki*, <https://www.newsweek.pl/polska/polityka/oficerowie-odchodza-z-grom-u/je3zdzc> [dostęp: 20.11.2019].

<sup>13</sup> P. Malinowski, *Wielowymiarowość przywództwa w środowisku wojskowym*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013, s. 72.

określeń (definicji) przywództwa. Najczęściej przywództwo jest rozumiane jako zbiór cech osobowości i zdolności, które umożliwiają skuteczny wpływ na grupę, aby ta osiągnęła założone cele<sup>14</sup>. Z kolei Jerzy Mączyński proponuje własną definicję przywództwa, mówiącą, że „przywództwo to umiejętność jednostki wywierania wpływu, motywowania oraz umożliwiania innym przyczyniania się do efektywności i sukcesu organizacji, której są członkami”<sup>15</sup>. Natomiast podstawą założeń przywództwa w Siłach Zbrojnych Stanów Zjednoczonych jest jego interpretacja, według której przywództwo to „proces wpływania na ludzi poprzez wskazywanie celów, kierunku i motywowania podczas prowadzenia działań, zapewniający wykonanie misji i doskonalenie organizacji”<sup>16</sup>.

Należy podkreślić, że w odniesieniu do formacji specjalnych najbardziej pożądanym jest stan, w którym wszyscy dowódcy, oprócz nadanych – formalnych uprawnień dowodzenia, są równocześnie postrzegani przez swoich podwładnych jako nieformalni przywódcy. Jest to niewątpliwie sytuacja najkorzystniejsza, w której formalne uprawnienia funkcji dowodzenia są wzmacniane przez atrybut nieformalnego przywódcy. W siłach specjalnych przywództwo nabiera szczególnego znaczenia na wszystkich szczeblach dowodzenia; wynika to z faktu, że zadania bojowe w tego typu formacjach realizowane są przez małe pododdziały działające w oderwaniu od sił głównych, a przewodzący nim dowódcy muszą w tych okolicznościach wykazywać się dużą samodzielnością i kreatywnością. Posiadanie przez danego dowódcę atrybutu i autorytetu przywódcy z pewnością ułatwia realizację zadań i współpracę z podwładnymi.

Należy więc postawić pytanie: jakie cechy własne oraz umiejętności i zachowania powinny cechować przywódcę w siłach specjalnych? Przywództwo w swojej formie może być zorientowane na grupę (priorytetem jest dbałość o ludzi) lub może być nastawione na wykonanie zadania. W siłach specjalnych więź łącząca ludzi, a zarazem troska o nich są szczególne, niezależnie od stopnia ryzyka wykonywanych zadań, jednak takie podejście nie utrudnia, a wręcz ułatwia realizację zadań. Generał Joseph Votel, były dowódca USSOCOM, twierdził, że w siłach specjalnych liderzy (dowódcy) powinni odznaczać się z natury krytycznym podejściem do istniejącej rzeczywistości w zakresie obowiązujących rozwiązań i procedur operacyjnych oraz demonstrować innowacyjność w rozwiązywaniu problemów<sup>17</sup>.

Richard Feloni, bazując na publikacjach i wywiadach z dowódcami elitarnych jednostek sił specjalnych Stanów Zjednoczonych, przedstawił zbiór uniwersalnych zasad (wskazówek) właściwego przywództwa w siłach specjalnych. Do osób, które wyraziły swoje poglądy w tym obszarze, należały m.in. uznane autorytety społeczności sił specjalnych, takie jak: generał McChrystal, który dowodził Połączonym Dowództwem Operacji Specjalnych (Joint Special Operations Command – JSOC),

<sup>14</sup> L. Konarski, P. Gawliczek, *Przywództwo w armiach NATO*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002, s. 19.

<sup>15</sup> J. Mączyński, *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, IFiS PAN, Warszawa 1998, s. 55–56.

<sup>16</sup> *ADRP 6-22 C1. Army Leadership*, Headquarters Department of the Army, Washington 2012, s. 1–2.

<sup>17</sup> P.S. Lieber, *Rethinking Special Operations Leadership: Process, Persuasion, Pre-Existing & Personality*, JSOU Press, 2016, [https://www.researchgate.net/publication/314244894\\_Rethinking\\_Special\\_Operations\\_Leadership\\_Process\\_Persuasion\\_Pre-Existing\\_Personality](https://www.researchgate.net/publication/314244894_Rethinking_Special_Operations_Leadership_Process_Persuasion_Pre-Existing_Personality) [dostęp: 23.11.2019].

pułkownik John G. Willink – były dowódca jednostki Navy SEAL, oraz były dowódca Delta Force, funkcjonujący ze względów bezpieczeństwa pod pseudonimem „Dalton Fury”. Przedstawione poniżej zasady przywództwa są tym cenniejsze, że przekazują je ludzie, którzy całą swoją wojskową karierę spędzili w siłach specjalnych, będąc dowódcami na różnych szczeblach dowodzenia. Do kluczowych zasad (reguł) przywództwa w siłach specjalnych należy zaliczyć:

1. Sukces zespołu zależy wyłącznie od jego lidera – doświadczenia wyniesione z ćwiczeń, treningów oraz operacji bojowych dowodzą, że charyzmatyczny lider (dowódca) potrafi z sukcesem przeprowadzić trudne zadania, nawet dysponując mało doświadczonym zespołem, i odwrotnie: słaby lider nie jest w stanie odnieść sukcesu, nawet mając do dyspozycji doświadczony i profesjonalny zespół.
2. Miej wpływ na swojego szefa – bycie skutecznym przywódcą to umiejętność nie tylko wzbudzania zaufania u swoich podwładnych, ale także u przełożonego.
3. Maksymalnie ograniczaj ryzyko – obowiązkiem lidera jest przewidywanie jak największej liczby możliwych scenariuszy oraz przygotowanie adekwatnych planów operujących możliwie najmniej ryzykownym wyborem.
4. Kieruj się przyjętymi przez siebie i swoją organizację standardami oraz wartościami – takie postępowanie pozwala uniknąć prostych błędów.
5. Bądź liderem, ale nie bądź agresywny – lider musi mieć silną osobowość, lecz nie może być postacią zastraszającą, tak aby podwładni czuli swobodę wyrażania swoich opinii, pomysłów i obaw.
6. Zachowuj spokój, nie tracąc przy tym ludzkiego oblicza – lider nie powinien dusić swoich emocji, ale rozsądnie i otwarcie je wyrażać. Liderzy, którzy nigdy nie wyrażą swojego gniewu, smutku lub frustracji, tracą emocjonalną relację ze swoim zespołem.
7. Zaufaj swoim podwładnym – jest szczególnie ważne w przypadku sił specjalnych, aby małe zespoły mogły działać samodzielnie, posiadając równocześnie określoną autonomię w podejmowaniu decyzji<sup>18</sup>.

Zatem skuteczne przywództwo w jednostkach sił specjalnych jest determinowane optymalnym zbiorem predyspozycji, wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Przywództwo to także ważny składnik kształtowania kultury organizacyjnej jednostki specjalnej, często określanej jako tożsamość organizacyjna. Przywództwo to wreszcie umiejętność słuchania, empatii i otwierania się na różnorodną ekspozycję, doświadczenie i edukację. W rozwijaniu przywództwa niebagatelną rolę odgrywa także zwykłe poczucie humoru, łączące się z posiadaniem właściwego dystansu do toczących się spraw i realizowanych zadań. Pozwala to na racjonalne traktowanie spraw o różnej wadze przy równoczesnym umiejętnym wywieraniu wpływu na podwładnych i ich motywowaniu<sup>19</sup>.

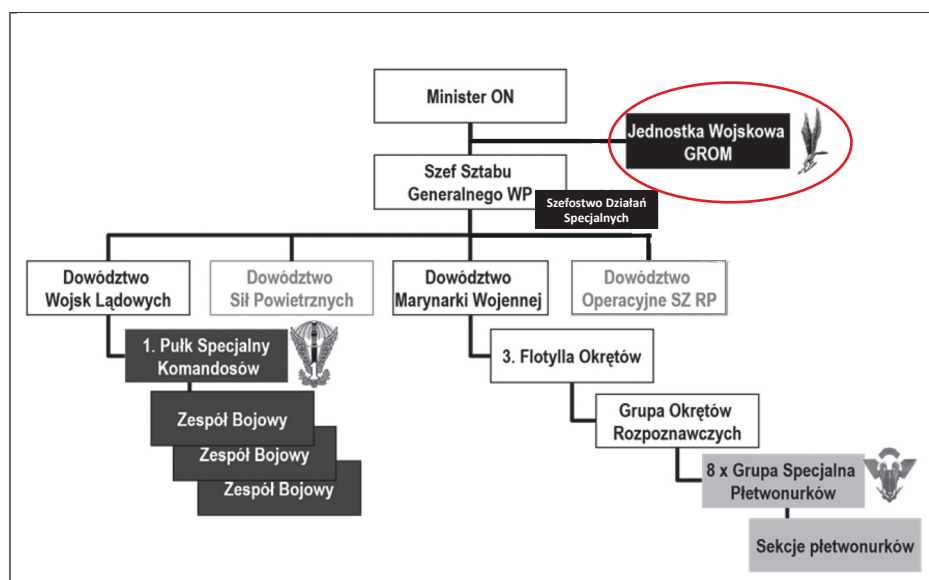
<sup>18</sup> R. Feloni, *7 Leadership Lessons from Former Commanders of America's most elite warriors*, 2.07.2016, Business Insider, <https://www.businessinsider.com/leadership-lessons-from-us-special-operations-2016-7?IR=T> [dostęp: 10.10.2019].

<sup>19</sup> H. Moffitt, *The Special Forces of Leadership: Lessons Learned*, 13.08.2018, Leaders, <https://leadersinsport.com/performance/special-forces-1> [dostęp: 20.11.2019].

## Jednostka Wojskowa GROM w systemie dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej

Finalizując charakterystykę specyfiki dowodzenia Jednostki Wojskowej GROM, nie sposób pominąć jeszcze jednego istotnego aspektu, jakim jest umiejscowienie rozpatrywanej Jednostki w systemie dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Do końca 2006 r., czyli przed utworzeniem Dowództwa Wojsk Specjalnych, GROM podporządkowany był bezpośrednio Ministrowi Obrony Narodowej. Sztab Generalny Wojska Polskiego sprawował w tym obszarze, za pomocą Szefostwa Działań Specjalnych, rolę koordynującą i doradczą (rys. 1).

Rys. 1. Jednostka Wojskowa GROM na tle organizacji dowodzenia Wojsk Specjalnych przed końcem 2006 r.



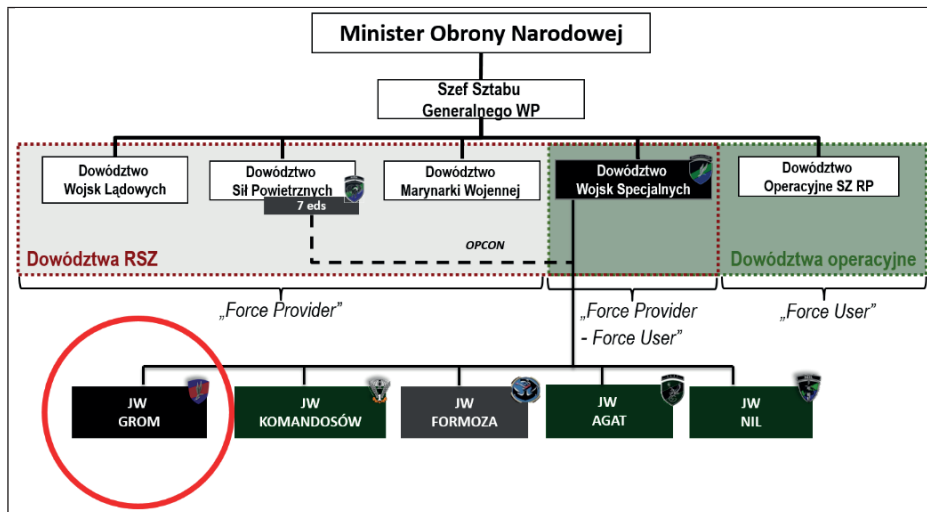
Źródło: oprac. na podstawie: *Rozważania o obronności Rzeczypospolitej, doktryny i rzeczywistość*, red. J. Kręćkij, OW AFM, Kraków 2017, s. 275.

Sytuacja w tym zakresie uległa diametralnej zmianie po utworzeniu 1 stycznia 2007 r. wspomnianego Dowództwa. W nowych uwarunkowaniach GROM wraz z innymi jednostkami wojsk specjalnych został podporządkowany Dowódcy Wojsk Specjalnych, stając się integralną częścią nowego rodzaju sił zbrojnych (rys. 2).

Takie umiejscowienie GROM w organizacji dowodzenia przetrwało do końca 2013 r., od 1 stycznia 2014 r. zaczęła bowiem obowiązywać nowa struktura dowodzenia Sił Zbrojnych RP, w której dowództwa rodzajów sił zbrojnych (w tym Dowództwo Wojsk Specjalnych) zostały rozwiązane. Ich rolę przejęło nowo utworzone Dowództwo Generalne Rodzajów Sił Zbrojnych (DGRSZ). W jego składzie zaczął funkcjonować Inspektorat Wojsk Specjalnych, zaś wszystkie jednostki specjalne, w tym GROM, przeszły w podporządkowanie powołanego Dowództwa Sił Specjalnych, podległego właśnie DGRSZ (rys. 3).

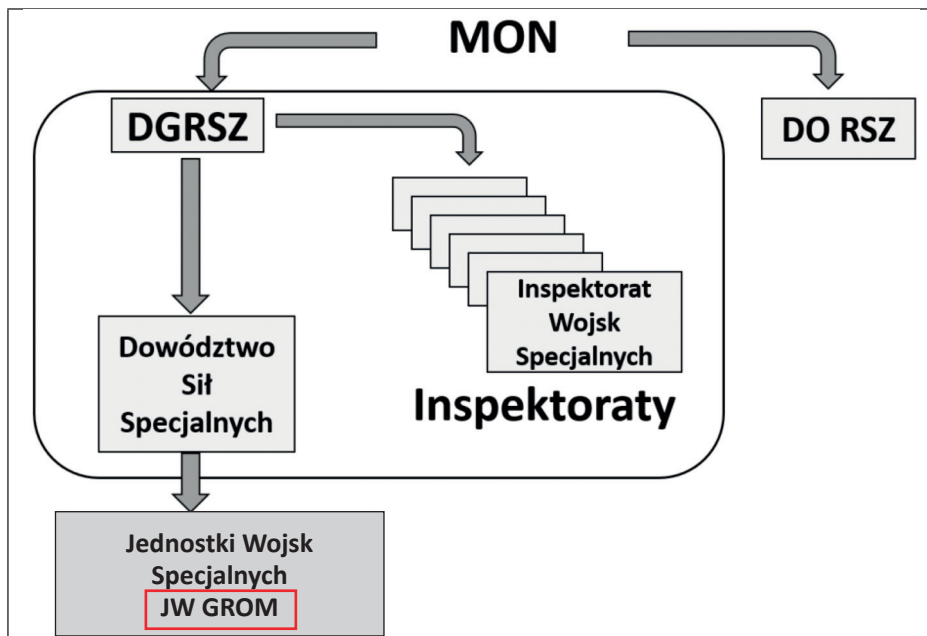


Rys. 2. Jednostka Wojskowa GROM na tle organizacji dowodzenia Wojsk Specjalnych w latach 2007–2013<sup>20</sup>



Źródło: oprac. na podstawie: *Rozważania o obronności Rzeczypospolitej...*, op. cit., s. 276.

Rys. 3. Jednostka Wojskowa GROM i zmiany w organizacji dowodzenia Wojskami Specjalnymi w dniach 1–9.01.2014 r.

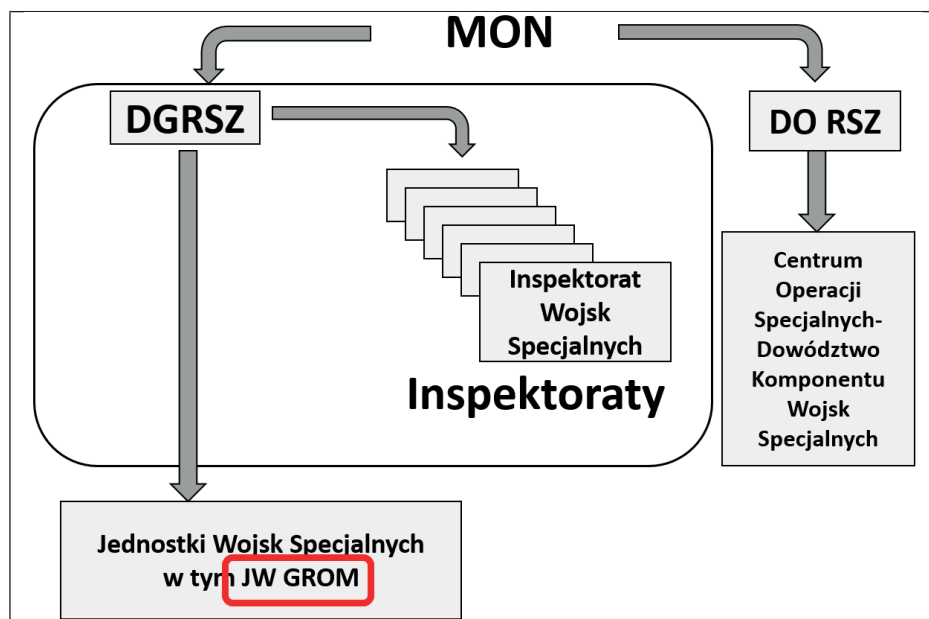


Źródło: oprac. na podstawie: *Rozważania o obronności Rzeczypospolitej...*, op. cit., s. 126.

<sup>20</sup> Od 2011 r. Jednostka Wojskowa AGAT.

Struktura ta przetrwała zaledwie kilka dni, ponieważ 10 stycznia 2014 r. rozwiązano Dowództwo Sił Specjalnych, podporządkowując GROM bezpośrednio Dowódcy Generalnemu RSZ. Dodatkowo utworzono Centrum Operacji Specjalnych – Dowództwo Komponentu Wojsk Specjalnych, podległe Dowódcy Operacyjnemu Rodzajów Sił Zbrojnych (DORSZ) (rys. 4).

Rys. 4. Jednostka Wojskowa GROM i zmiany w organizacji dowodzenia Wojskami Specjalnymi po 10.01.2014 r.



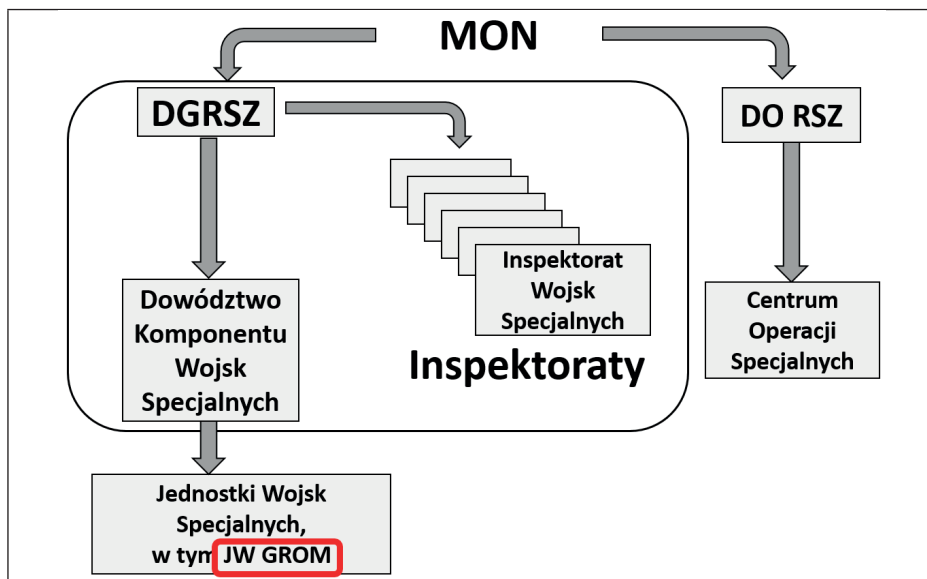
Źródło: oprac. na podstawie: *Rozważania o obronności Rzeczypospolitej...*, op. cit., s. 126.

Już jednak 17 lipca 2015 r. nastąpiła kolejna zmiana organizacji dowodzenia. Dowódcy Generalnemu RSZ podporządkowano nowo utworzone Dowództwo Komponentu Wojsk Specjalnych, w podległości którego znalazł się GROM. Struktura w ramach DORSZ została zaś zredukowana do Centrum Operacji Specjalnych (rys. 5).

Tak przyjęte rozwiązanie funkcjonowało blisko dwa lata. Decyzją Ministra Obrony Narodowej z 13 listopada 2017 r. Dowództwo Komponentu Wojsk Specjalnych wchłonęło bowiem wszystkie inne struktury związane z tym rodzajem sił zbrojnych, tzn. Inspektorat Wojsk Specjalnych i Centrum Operacji Specjalnych (rys. 6).

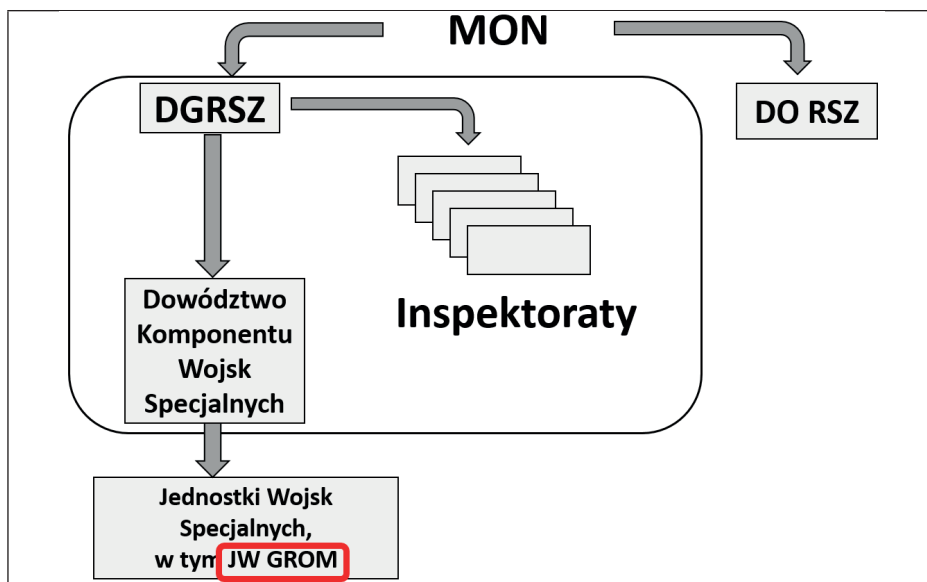
Oczywiście ta zmiana, jak i przyjęta wkrótce Ustawa z dnia 4 października 2018 r. o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, nie zmieniły nic w zakresie umiejscowienia GROM w organizacji dowodzenia Wojsk Specjalnych i całości Sił Zbrojnych RP. Choć zgodnie z jej ustaleniami Sztab Generalny WP przejął kontrolę nad Dowództwem Generalnym, Jednostka Wojskowa GROM pozostała, jak wszystkie inne, podległa Dowódcy Komponentu Wojsk Specjalnych (rys. 7).

Rys. 5. Jednostka Wojskowa GROM i zmiany w organizacji dowodzenia Wojskami Specjalnymi od 17.07.2015 r.



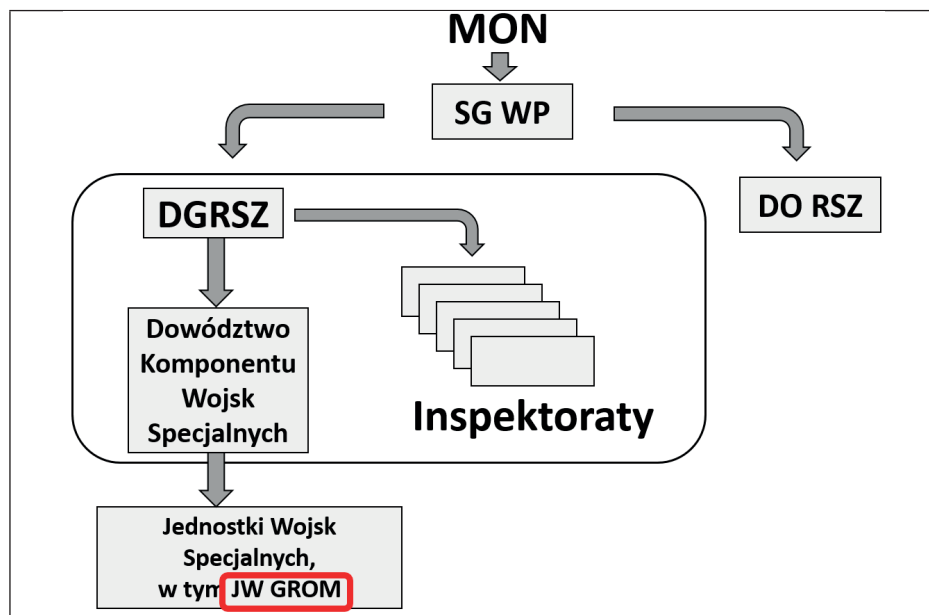
Źródło: oprac. na podstawie: *Rozważania o obronności Rzeczypospolitej...*, op. cit., s. 127.

Rys. 6. Jednostka Wojskowa GROM i zmiany w organizacji dowodzenia Wojskami Specjalnymi zgodnie z decyzją MON z 13 listopada 2017 r.



Źródło: oprac. na podstawie: J. Palowski, *Wojska Specjalne pod jednolitym dowództwem* [komentarz], 4.01.2018, Defence24.pl, <http://www.defence24.pl/723237.wojska-specjalne-pod-jednolitym-dowodztwem-komentarz> [dostęp: 3.04.2020].

Rys. 7. Jednostka Wojskowa GROM w systemie dowodzenia SZ RP po przyjęciu Ustawy z dnia 4 października 2018 r. o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej



Źródło: oprac. na podstawie: J. Palowski, *Wojska Specjalne pod jednolitym dowództwem* [komentarz], 4.01.2018, Defence24.pl, <http://www.defence24.pl/723237.wojska-specjalne-pod-jednolitym-dowodztwem-komentarz> [dostęp: 3.04.2020].

## Podsumowanie

Należy podkreślić, że efektywne wykorzystanie jednostek sił specjalnych, zgodnie z ich możliwościami i bojowym przeznaczeniem, jest zależne nie tylko od najwyższego poziomu umiejętności prezentowanych przez dowódców na wszystkich szczeblach dowodzenia, ale również od ich zdolności przywódczych. Sprawne i skuteczne dowodzenie formacjami sił specjalnych z pewnością nie należy do łatwych, skoro mamy do czynienia z podwładnymi o „mocnych charakterach”, ceniącymi sobie niezależność i krytyczne myślenie. Dlatego też tylko właściwy dobór osób na kluczowe stanowiska dowódcze zapewni sprawność i jedność dowodzenia formacjami tego typu.

Niebagatelną rolę w skutecznym dowodzeniu odgrywa przywództwo, które jest jego naturalnym uzupełnieniem. Przywództwo nie przychodzi samo z siebie i, oprócz wrodzonych cech osobowych, wymaga nieustannej ciężkiej pracy nad sobą oraz samodyscypliny w budowaniu i rozwijaniu osobistych zdolności. Kształtowanie kompetencji przywódczych powinno zatem stanowić jeden z priorytetów w ramach procesu szkolenia i doskonalenia kadry dowódczej jednostek sił specjalnych.

W niniejszym artykule scharakteryzowano także organizację dowodzenia Jednostki Wojskowej GROM ze szczególnym uwzględnieniem poważnych zmian, wynikających głównie z reformy dowodzenia 2014 r. oraz licznych późniejszych poprawek rozwiązania ponoć doskonałego. Trudno określić, w jakim zakresie tempo i zakres przedstawionych tu bardzo syntetycznych zmian odbiły się i nadal odbijają na szeroko rozumianej sprawności dowodzenia jednostkami Wojsk Specjalnych, w tym także szybkości podejmowania decyzji na wszystkich odpowiedzialnych poziomach decyzyjnych. I choć ostatnie reorganizacje przywróciły wybrane elementy stanu sprzed reformy, to wydaje się, że ciągłe zmiany nie mogą nie mieć negatywnego wpływu na funkcjonowanie rozpatrywanego rodzaju sił zbrojnych i jego składowych, w tym także jednostki wojskowej GROM.

Autorzy żywią także nadzieję, że w najbliższej przyszłości politycy przestaną nadmiernie ingerować w funkcjonowanie Jednostki Wojskowej GROM, pozwalając jej na spokojne i stabilne realizowanie swoich zadań oraz harmonijny rozwój pod Dowództwem Komponentu Wojsk Specjalnych.

## Bibliografia

- ADRP 6-22 C1. Army Leadership*, Headquarters Department of the Army, Washington 2012.
- AJP-01(B). Allied Joint Operations Doctrine*, MAS, Brussels 2010.
- Bass B.M., *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 2006.
- Chloupek I., *Zmiana dowódcy JW GROM*, 21.12.2010, Special Ops. Portal Ludzi Akcji, <http://www.special-ops.pl/aktualnosc/id41,zmiana-dowodcy-jw-grom> [dostęp: 2.04.2020].
- Douglas R., Satterfield R., *Leadership Attributes of Special Forces*, 21.03.2014, The Leader Maker [blog], <https://www.theleadermaker.com/leadership-attributes-of-special-forces> [dostęp: 20.11.2019].
- Feloni R., *7 Leadership Lessons from Former Commanders of America's Most Elite Warriors*, 2.07.2016, Business Insider, <https://www.businessinsider.com/leadership-lessons-from-us-special-operations-2016-7?IR=T> [dostęp: 10.10.2019].
- Gut J., *Siły Specjalne wybranych państw. Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Niemcy, Federacja Rosyjska*, Difin, Warszawa 2019.
- Konarski L., Gawliczek P., *Przywództwo w armiach NATO*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.
- Kręcikij J., *Organizacja dowodzenia Wojsk Specjalnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej – od normalności do nieudanych eksperymentów*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 3.
- Kręcikij J., Lewandowski J., *Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym*, OW AFM, Kraków 2015.
- Kręcikij J., Wotejszo J., *Podstawy dowodzenia*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.
- Królikowski H., *Geneza i rozwój polskich operacji oraz sił specjalnych*, Taktyka i Strategia, Warszawa 2013.
- Lieber P.S., *Rethinking Special Operations Leadership: Process, Persuasion, Pre-Existing & Personality*, JSOU Press, 2016, [https://www.researchgate.net/publication/314244894\\_Rethinking\\_Special\\_Operations\\_Leadership\\_Process\\_Persuasion\\_Pre-Existing\\_Personality](https://www.researchgate.net/publication/314244894_Rethinking_Special_Operations_Leadership_Process_Persuasion_Pre-Existing_Personality) [dostęp: 23.11.2019].

- Malinowski P., *Wielowymiarowość przywództwa w środowisku wojskowym*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013.
- Marquis S.L., *Unconventional Warfare: Rebuilding U.S. Special Operations Forces*, Brookings Institution Press, Washington 1997.
- Mączyński J., *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, IFiS PAN, Warszawa 1998.
- Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005.
- Moffitt H., *The Special Forces of Leadership: Lessons Learned*, 13.08.2018, Leaders, <https://leadersinsport.com/performance/special-forces-1> [dostęp: 20.11.2019].
- Notatka z posiedzenia Komisji Obrony Narodowej z 19 maja 2015 r., Warszawa 2015, <https://www.senat.gov.pl/download/gfx/senat/pl/senatkomisjeposiedzenia/5748/not/096.pdf> [dostęp: 2.04.2020].
- Palowski J., *Wojska Specjalne pod jednolitym dowództwem* [komentarz], 4.01.2018, Defence24.pl, <http://www.defence24.pl/723237.wojska-specjalne-pod-jednolitym-dowodztwem-komentarz> [dostęp: 3.04.2020].
- Posobiec J., Prusiński N., *Współczesne dowodzenie wojskami – istota i charakter dowodzenia*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.
- Projekt ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz niektórych innych ustaw, przedłożony przez ministra obrony narodowej, 12.03.2012, premier.gov.pl, <https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzje-rzadu/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-urzedzie-ministra-obrony-narodowej-oraz.html> [dostęp: 2.04.2020].
- Rozważania o obronności Rzeczypospolitej, doktryny i rzeczywistość*, red. J. Kręcikij, OW AFM, Kraków 2017.
- Rybak J., *GROM.PL. Tajne operacje w Afganistanie, Zatoce Perskiej i Iraku*, Jeden Świat, Warszawa 2005.
- Rybak J., *GROM.PL 2. Tajne operacje polskich sił specjalnych*, Jeden Świat, Warszawa 2009.
- Tucker D., Lamb C.J., *United States Special Operations Forces*, Columbia University Press, New York 2007.
- Ustawa z dnia 21 czerwca 2013 r. o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz niektórych innych ustaw, Warszawa, Dz.U. z 2013 r., poz. 852.
- Ustawa z dnia 4 października 2018 r. o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa, Dz.U. z 2018 r., poz. 2182.
- Ustawa z dnia 9 listopada 2018 r. o zmianie ustawy o Policji oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2019 poz. 15.
- Witulski K., *Połączyła nas czasza spadochronu i esprit de corps. Wywiady*, Polskie Towarzystwo Geopolityczne, Kraków 2019.

## *Specyfika dowodzenia jednostką specjalną na przykładzie JW GROM*

### *Streszczenie*

Specyfika dowodzenia jednostkami sił specjalnych niesie za sobą szereg wyzwań wynikających z ich przeznaczenia oraz sposobu realizacji zadań. Ze swojej natury operacje specjalne wymagają stałego wprowadzania innowacji w zakresie taktyk, technik i procedur operacyjnych. Implementację nowych rozwiązań i niekonwencjonalnego podejścia do

kolejnych wyzwań mogą wprowadzać skutecznie tylko wyselekcjonowani, kreatywni dowódcy, cieszący się równocześnie wśród podwładnych autorytetem nieformalnego przywódcy. Nieodłącznym i istotnym aspektem specyfiki dowodzenia rozpatrywanej jednostki specjalnej jest także jej umiejscowienie w systemie dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

**Słowa kluczowe:** JW GROM, dowodzenie, system dowodzenia, przywództwo, kultura organizacji, elitarność

### *The Specifics of Leading a Special Unit: A Case Study of SMU GROM*

#### *Abstract*

The specific nature of leadership in special forces units entails a whole series of specific challenges resulting from the unit's intended purpose and methods of task completion. By their very nature, special operations require a constant introduction of innovation in terms of tactics, techniques, and operational procedures. New solutions, coupled with an unconventional approach to new challenges, can only be effectively implemented by a team of carefully selected and creative leaders who are also able to win and maintain among their subordinates the authority of a trusted informal leader. An integral and crucial aspect of the specifics of leadership in the special unit in question is also its position within the command structures of the Armed Forces of the Republic of Poland.

**Key words:** SMU GROM, command, command system, leadership, organisational culture, elitism

### *Besonderheit der Führung der Spezialeinheit am Beispiel der Militäreinheit GROM*

#### *Zusammenfassung*

Die Besonderheit der Führung der Spezialeinheiten bringt mit sich eine Reihe von Herausforderungen, die sich aus deren Bestimmung und der Art ergeben, wie die Aufgaben erfüllt werden. Von ihrer Natur aus bedürfen die Sonderoperationen einer nachhaltigen Einführung von Innovationen im Rahmen der Taktiken, Techniken und Verfahrensabläufe. Die Umsetzung neuer Aufgaben und eines nicht konventionellen Ansatzes zu den nächsten Herausforderungen können erfolgreich nur ausgewählte, kreative Befehlsinhaber durchführen, die gleichzeitig über ausreichende Autorität eines informellen Befehlsinhabers unter ihren Untergebenen verfügen. Im Wesen der Besonderheit der Führung der betrachteten Spezialeinheit ist auch ihre Stellung im Kommandosystem der Streitkräfte der Republik Polen.

**Schlüsselwörter:** GROM, Kommando, Kommandosystem, Führung, Organisationskultur, Exklusivität

### *Специфика командования подразделением специального назначения на примере Воинской части GROM*

#### *Резюме*

Специфика командования подразделениями сил специального назначения ставит ряд вызовов, связанных с их назначением и способами выполнения задач. В силу

естественных причин специальные операции требуют постоянного внедрения инноваций в сфере тактики, техники и операционных процедур. Внедрение новых решений и нестандартных подходов к новым вызовам могут эффективно вводить в жизнь только лучшие, мыслящие командиры, пользующиеся авторитетом неформального лидера среди подчиненных. Неотъемлемым и существенным аспектом специфики командования рассматриваемым спецподразделением, является также место этой воинской части в системе командования Вооруженными силами Польши.

**Ключевые слова:** GROM, командование, система командования, лидерство, культура организации, элитарность