



Aneta Baranowska

dr, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy
ORCID: 0000-0003-2965-9282

Proces przygotowania polskich oficerów do pełnienia funkcji dowódczych w asymetrycznych operacjach bojowych

Wprowadzenie

Koncepcja asymetrii, próbująca uchwycić specyfikę i charakter współczesnych konfliktów zbrojnych, często wykorzystywana w pracach o charakterze naukowym i publicystycznym, nie została jeszcze wyraźnie i jednoznacznie zdefiniowana. Na gruncie nauk wojskowych odnosi się ona do sytuacji konfliktowej, w której przeciwnicy wyróżniają się „odmiennością”, „nieproporcjonalnością” czy „nieprzystawalnością” atrybutów będących przedmiotem dokonywanego porównania¹. Cechy te przekładają się na charakterystykę ogółu zasobów i koncepcji tworzących strategię oraz taktykę tych podmiotów². Definicje na poziomie bardziej uszczegółowionym odnoszą się przede wszystkim do uczestników konfliktu o relatywnie małym potencjale, który determinuje dobór środków do walki przeciwko silniejszemu przeciwnikowi.

Stosowanie metod wojny asymetrycznej charakteryzuje zazwyczaj stronę słabszą. Jej przedstawiciele nie stają do walki twarzą w twarz, gdyż równie dobrze mogliby się od razu poddać. Ich odpowiedzią na asymetrię technologiczną jest często asymetria taktyczna. Zygmunt Bauman trafnie zauważa, że słabsi „wybierają partyzancką taktykę

¹ M. Madej, *Zagrożenia asymetryczne bezpieczeństwa państw obszaru transatlantyckiego*, Warszawa 2007, s. 33.

² *Ibidem*.

nękania, licząc, że przynajmniej w takiej sytuacji niedozbrojenie okaże się zaletą: brak ciężkiego sprzętu pozwala łatwo ulotnić się i skutecznie unikać konfrontacji, co może rekompensować dotkliwy brak broni³. Wojny asymetryczne to w większości przypadków „wojny bezpieczeństwa” – ich uczestnicy po jednej ze stron są albo subnarodowi (np. lokalne grupy partyzanckie), albo ponadnarodowi (np. usieciowieni terroryści ponowocześni)⁴. W tym sensie stanowią mroczny, ale i nieodłączny wytwór towarzyszący procesom globalizacji.

Łukasz Kamiński, dokonując próby definicji wojny asymetrycznej, pisze, iż stanowi ona sposób walki tej ze stron, która poprzez odrzucenie reguł i zasad wojny charakterystycznych dla kultury strategicznej przeciwnika, podejmuje działania niespodziewane i diametralnie różniące się od jego metod i instrumentów wojny⁵. Podmioty o charakterze asymetrycznym wykorzystują słabe strony strategii, struktury czy zasobów przeciwnika i uniemożliwiają mu wykorzystanie posiadanych atutów. Celem działań asymetrycznych jest uderzenie w najmocniejsze punkty nieprzyjaciela i podkopanie jego przewagi militarnej i niemilitarnej⁶, przy jednoczesnym uniknięciu bezpośredniej konfrontacji na polu walki z wojskami przeciwnika. Strona wykorzystująca elementy wojny asymetrycznej dąży do zadania mu dotkliwego ciosu, posługując się metodami niekonwencjonalnymi, takimi jak: terroryzm (również z użyciem broni masowego rażenia), walka psychologiczna (atak na morale liderów i społeczeństwa przeciwnika), walka informacyjna (atak w cyberprzestrzeni), czy też walka ekonomiczna (destabilizacja systemu finansowego i giełdowego). Wojna asymetryczna nie toczy się na froncie, lecz odbywa się w rozproszeniu, bez zachowania ciągłości geograficznej i chronologicznej⁷. Strona angażująca się w tę wojnę w określonym celu posługuje się wszelkimi dostępnymi narzędziami.

Współczesne operacje bojowe wymagają od żołnierzy, a zwłaszcza od oficerów pełniących funkcje dowódcze, głębokich zmian w mentalności, profesjonalnego podejścia do wykonywanych zadań służbowych, a także modyfikacji taktyki i procesu szkolenia. Dla dowódców wszystkich szczebli działających w środowisku asymetrycznej wojny, oznacza to:

– bycie przygotowanym do „działań w obecności cywilów, przeciw ludności cywilnej, w obronie ludności cywilnej, kiedy ludność cywilna jest celem, a cel musi być zdobyty”⁸;

– odrzucenie tradycyjnych zasad walki i akceptację użycia minimalnej siły tylko wtedy, gdy jest to absolutnie niezbędne⁹;

³ Z. Bauman, *Spółczesność w stanie obłąkania*, tłum. J. Margański, Warszawa 2006, s. 118.

⁴ Ł. Kamiński, *Technologia i wojna przyszłości. Wokół nuklearnej i informacyjnej rewolucji w sprawach wojskowych*, Kraków 2009, s. 284.

⁵ *Ibidem*.

⁶ Ł. Kamiński, *Nowy wspaniały żołnierz. Rewolucja biotechnologiczna i wojna w XXI wieku*, Kraków 2014, s. 452–453.

⁷ M. Tarnawski, *Nowe wyzwania i zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa na początku XXI wieku*, [w:] *Państwa – regiony – świat w kształtującej się rzeczywistości globalnej*, red. G. Piwnicki, S. Mrozowska, K. Kamińska, Gdańsk 2009, s. 403.

⁸ B. Abrahamsson, *Restraint, Unbridled Emotion and War Amongst the People*, [w:] *The Heritage and the Present: From Invasion Defence to Mission Oriented Organisation*, Karlstad 2008, s. 148.

⁹ Zob. M. Janowitz, *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*, Glencoe 1960.

- nabycie umiejętności motywowania podwładnych do zastosowania tych ograniczeń i przyjęcia większego ryzyka osobistego¹⁰;
- bycie gotowym do pełnienia roli dowódcy w lokalnych realiach, które charakteryzują się odmiennymi – od tych znanych z własnego kraju – uwarunkowaniami kulturowymi, normami i obyczajami¹¹;
- bycie gotowym do pełnienia wielu funkcji/ról (nie tylko wojskowych) równolegle¹²;
- potrzebę umiejętnego współdziałania z kontyngentami wojskowymi innych nacji, które niejednokrotnie bardzo różnią się od własnego¹³;
- konieczność rozszerzenia doświadczenia zawodowego o sektory i dyscypliny, które są odległe od własnego wykształcenia i szkolenia¹⁴;
- nabycie umiejętności komunikacji międzykulturowej, rozwój cech przywódców w stosunku do „kultur trzecich”, jak również udział w negocjacjach w celu sprawnego zarządzania konfliktami kulturowymi¹⁵.

Przytoczone umiejętności i kompetencje okazują się być ważne i konieczne. Pojawia się jednak pytanie, jak dowódcy powinni radzić sobie z tymi wymaganiami. Badacze są zgodni co do kwestii, iż tradycyjne przygotowanie do konwencjonalnych konfliktów wojskowych stanowi jedynie podstawę do szerokiego spektrum działań zbrojnych w obliczu wojny asymetrycznej, jednak nie jest ono wystarczające. Dzieje się tak, ponieważ pojawiają się nieznane dotąd wymagania odnośnie umiejętności żołnierza, które są konieczne w obliczu nowego scenariusza wojny. Zamysłem artykułu jest poznanie problemów z jakimi borykali się polscy oficerowie, którzy zajmowali stanowiska dowódcze w trackie bojowych operacji asymetrycznych oraz ich odczuć i sugestii odnośnie specyfiki działań w tym obszarze, a także kierunku modernizacji armii – przede wszystkim szkolenia żołnierzy do służby w warunkach wojny asymetrycznej.

Podstawy metodologiczne

Podstawę analiz empirycznych stanowią dane jakościowe uzyskane w ramach realizacji międzynarodowego projektu badawczego: „Officer and Commander in

¹⁰ Zob. D.H. Petraeus, *Learning Counterinsurgency: Observations from Soldiering in Iraq*, „Military Review” 2006, Vol. 86, No. 1, s. 2–12.

¹¹ Zob. J.A. Nagl, *Let’s Win the Wars We’re In*, „Joint Force Quarterly” 2009, Issue 52, <https://ndupress.ndu.edu/portals/68/Documents/jfq/jfq-52.pdf> [dostęp: 20.07.2019]; J. Carafano, *20 Years Later: Professional Military Education*, 20 May 2009, The Heritage Foundation, <http://www.heritage.org/Research/Testimony/20-Years-Later-Professional-Military-Education> [dostęp: 20.07.2019].

¹² Zob. N.E. Fitzpatrick, *The Challenges of Modeling and Analyzing Stability Operations*, Carlisle Barracks 2009.

¹³ Zob. M. Strom, *Cognitive Warfighting*, [w:] *The Heritage and the Present: From Invasion Defence to Mission Oriented Organisation*, eds. A. Weibull, B. Abrahamsson, Karlstad 2008, s. 217–231.

¹⁴ Zob. G. Caforio, *The Flexible Officer: Professional Education and Military Operations Other Than War. A Cross-National Analysis*, Gaeta 2001.

¹⁵ Zob. M. Nuciari, *Coping with Diversity: Military and Civilian Actors in MOOTWs*, „International Review of Sociology” 2007, Vol. 17, No. 1, s. 25–53.

Asymmetric Warfare Operations”¹⁶. Celem przedsięwzięcia była diagnoza problemów z jakimi borykają się oficerowie NATO pełniący funkcje dowódcze w trakcie realizacji asymetrycznych operacji bojowych. Projekt miał charakter międzynarodowych badań porównawczych.

Badania terenowe realizowane były przy użyciu częściowo ustrukturyzowanych wywiadów na próbie: 10 dowódców plutonu, 8 dowódców kompanii i 6 dowódców batalionu (lub pułku) z każdego państwa, które przystąpiło do projektu.

Celem przeprowadzonych rozmów było uzyskanie informacji, które pozwoliłyby zrekonstruować subiektywny obraz funkcjonowania żołnierzy na misjach. Schemat wywiadu socjologicznego dzielił się na kilka części (bloków) tematycznych:

1. Szkolenie podstawowe i szkolenie szczegółowe;
2. Doświadczenie polowe;
3. Dowodzenie jednostką;
4. Osobiste doświadczenia¹⁷.

Po zgłoszeniu udziału w powyższym projekcie autorka po raz kolejny przekonała się, iż realizacja badań empirycznych w wojsku stanowi duże wyzwanie organizacyjne dla badacza-cywilna, choćby ze względu na szereg ograniczeń wynikających z formalno-prawnych uregulowań. Spośród wszystkich olbrzymich grup społecznych armia stanowi niezwykle trudny obszar dla badań społecznych. Za Aleksandrem Hertzem śmiało można powtórzyć, iż:

armia to grupa, ekskluzywna, izolująca się, niechętnie usposobiona do niedyskretnych intruzów [...] jest drażliwa na punkcie zarzutów jakie są w stosunku do niej stawiane, odznacza się utylitarnym stosunkiem do zadań, świata cywilnego i do cywilnej nauki [...] socjolog przystępując do badań racjonalnych, ma dane narażenia się na konflikt z ideologią armii i organami służącymi tejże ideologii¹⁸.

Niestety, nawet spełnienie wszystkich wymogów formalnych i uzyskanie zgody Sekretarza Stanu ds. Społecznych i Profesjonalizacji w Ministerstwie Obrony Narodowej na przeprowadzenie badań wśród żołnierzy 12. Szczecińskiej Dywizji Zmechanizowanej, nie pomogło autorce uniknąć problemów instytucjonalno-organizacyjnych, które zaważyły na poziomie realizacji próby badawczej. Łącznie przeprowadzonych zostało dwanaście rozmów z oficerami – po pięć z dowódcami plutonu i dowódcami kompanii oraz dwie z dowódcami batalionu. Z uwagi na powyższe okoliczności, a przede wszystkim standaryzację wymogów dotyczących realizacji próby badawczej, wywiadów nie można było włączyć do międzynarodowych badań porównawczych.

Realizacja badań przy użyciu techniki częściowo ustrukturyzowanego wywiadu, dała rozmówcom szansę na wyjście poza problematykę ściśle związaną ze schematem wywiadu i swobodne omówienie misyjnych doświadczeń, emocji, kontekstów działania itp. Bogactwo pozyskanych danych zostało zachowane poprzez

¹⁶ M. Bränder, Working Group “Military Profession”, ERGOMAS, <http://www.ergomas.ch/index.php/working-groups/5-military-profession> [dostęp: 20.07.2019].

¹⁷ Pełen opis projektu badawczego prezentuje wcześniejsza publikacja: A. Baranowska, *Czy łatwo być dowódcą? Polscy oficerowie w warunkach wojny asymetrycznej*, [w:] *Riadenie bezpečnosti zložitých systemov. 5. Medzinárodná Vedecko Odborná Konferencia, 23–27.2.2015. Liptovský Mikuláš. Zborník vedeckých a odborných prác*, eds. J. Matis, Z. Bernikova, Liptovský Mikuláš 2015, s. 49–59.

¹⁸ A. Hertz, *Zagadnienia socjologii wojska i wojny*, „Przegląd Socjologiczny” 1946, Vol. 8 (1–4), s. 123.

bezpośrednie cytowanie odpowiedzi rozmówców, przy zachowaniu ich żywotności i prostoty. W dalszej części artykułu – przyjmując nurt badań interpretacyjnych – przeprowadzone wywiady zostały poddane analizie jakościowej (opisowo-wyjaśniającej), aby ukazać dostosowanie szkolenia podstawowego i specjalistycznego do potrzeb dowódców asymetrycznych operacji bojowych.

Wyniki badań w Polsce: wnioski i rekomendacje

Polscy żołnierze w Iraku i Afganistanie pomimo tego, iż byli szkoleni do wykonywania zadań bojowych w warunkach wojny asymetrycznej, znaleźli się w nowej, trudniej dla nich sytuacji. Część z nich nigdy nie uczestniczyła w podobnych misjach. Jak sami mówili: „Zupełnie inaczej jest być żołnierzem w czasie pokoju, a inaczej w czasie wojny [...] co innego, kiedy strzela się do tarczy na poligonie, a co innego, kiedy strzela się do człowieka” (dane z wywiadów przeprowadzonych przy pisaniu pracy doktorskiej)¹⁹.

W trakcie służby poza granicami kraju wystąpił szereg czynników stwarzających warunki sprzyjające definiowaniu sytuacji społecznej jako trudnej, w której pojawiały się takie zmienne, jak: niepewność, lęk, zagrożenie. Za najbardziej niebezpieczne uznawano ataki z wykorzystaniem tzw. improwizowanych urządzeń wybuchowych (IED, *Improvised Explosive Device*). Inne czyhające na żołnierzy niebezpieczeństwa to: zasadzki organizowane na trasach przejazdu konwojów i patroli; ataki samobójcze, raketowe, moździerzowe lub z broni lekkiej i przeciwpancernej; ostrzały baz; próby wwożenia i detonacji na terenie baz ładunków wybuchowych, a także ataki strzelców wyborowych.

Do wypełnienia zadań mandatowych – w warunkach zagrożeń asymetrycznych – żołnierze przysposabiani są w ramach rocznego cyklu przygotowania Polskiego Kontyngentu Wojskowego (PKW) do misji. Proces ten można podzielić na cztery fazy:

- 1) planowania;
- 2) przygotowania i formowania;
- 3) szkolenia oraz;
- 4) przygotowania do rotacji.

Doświadczenie uzyskane w asymetrycznym środowisku wojennym poddaje otrzymane szkolenie rzetelnemu sprawdzianowi. Pierwszym analizowanym aspektem była znajomość języka angielskiego, którą dowódcy określali jako dobrą i deklarowali, iż nie uczestniczyli w dodatkowych kursach przed wyjazdem w rejon misji. Akcentowali, że współpraca z żołnierzami koalicji miała wpływ na podniesienie ich umiejętności językowych. Pojawiły się jednak nieodosobnione sygnały o problemach podczas komunikacji radiowej z żołnierzami amerykańskimi. Respondenci mówili: „Po przylocie w rejon i podjęciu zadań okazuje się, że proste komendy wydawane przez żołnierzy US ARMY przy użyciu radiostacji są dla nas niezrozumiałe”²⁰. Wojskowi podkreślali, iż

¹⁹ A. Baranowska, *Człowiek w instytucji totalnej. Społeczne aspekty służby polskich żołnierzy poza granicami kraju*, Kraków 2013, s. 115.

²⁰ Wszystkie cytaty pochodzą z badań terenowych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego „Officer and Commander in Asymmetric Warfare Operations” wśród żołnierzy 12. Szczecińskiej Dywizji Zmechanizowanej.

umiejętności językowe muszą być zgodne z nowoczesnymi standardami NATO. Stąd też warto opracować dodatkowe szkolenia w tym zakresie obejmujące np.: terminy zawodowe, akronimy, sposób prowadzenia rozmowy itp. Oficerowie sugerowali również konieczność nauki języka lokalnego. Podkreślali: „Umiejętność posługiwania się lokalnym językiem w stopniu podstawowym także jest bardzo pomocna. Pomaga ona w nawiązywaniu pozytywnych relacji na linii wojska koalicji a ludność lokalna. Takiej umiejętności nie da się nabyć jedynie ze słowniczków, w które są wyposażeni żołnierze”. Ponadto argumentowali: „Tłumacz nie zawsze jest w stanie wszystko przetłumaczyć dokładnie, a czasami nie ma go w pobliżu i co wtedy?”.

Szkolenie podstawowe, a także jego zgodność z oczekiwaniami żołnierzy zostały ocenione pozytywnie. Dowódcy sygnalizowali jednak w tym aspekcie pewne braki. Postulowali objęcie szkoleniem taktycznym wszystkich żołnierzy. Artykułowali: „Zabrakło szkolenia taktycznego dla wszystkich żołnierzy bez względu na ich stopień i zakres obowiązków na misji. Myślę, iż każdy żołnierz jadący na misję powinien wiedzieć, jak zachować się w trakcie porwania, napadu na bazę lub innych ekstremalnych sytuacji. Było o tym mówione, ale moim zdaniem zbyt mało. Zabrakło na pewno ćwiczeń praktycznych”. Wskazywali również na zbyt wysokie biurokratyzowanie szkoleń: „W wojsku następuje nadprodukcja zbędnej dokumentacji szkoleniowej (produkujemy całe tomy konspektów) – proponowałbym gruntowną redukcję ilości wykonywanej dokumentacji, która w większości przypadków jest pomocna jedynie kontrolującym, którzy (co ciekawe) na podstawie «ładności» konspektów oceniają poziom wyszkolenia wojska [...]”.

Dowódcy wskazywali również, iż istotne jest to: kto prowadzi (a także kontroluje/ocenia) szkolenie i jakie ma doświadczenie zdobyte na wcześniejszych misjach: „Moim zdaniem takowe szkolenie powinno być prowadzone przez doświadczonych misyjnych instruktorów, którzy wrócili z misji w niewielkim odstępie czasu. Ponadto kontrolującymi i oceniającymi nie mogą być żołnierze (oficerowie starsi), którzy realia misyjne znają tylko z perspektywy bazy i pracy w sztabie. Takie osoby wzorują się na starych regulaminach działań taktycznych, które mają się nijak do rzeczywistych działań asymetrycznych”.

Ważnym elementem przygotowania dowódców wyjeżdżających na misję było szkolenie z kultury, religii oraz geopolityki rejonu działań asymetrycznych. W trakcie trwania zajęć żołnierzom przybliżono wiedzę z zakresu społeczno-kulturowych aspektów funkcjonowania lokalnych społeczeństw oraz obowiązujących zasad współżycia społecznego. Zapoznali się oni również z sytuacją geopolityczną oraz oceną zagrożenia w rejonie misji. Ponadto zajęcia obejmowały takie zagadnienia jak: świadomość międzykulturowa, ochrona dóbr kultury, negocjacje i współpraca cywilno-wojskowa. Wojskowi byli zgodni co do zasadności tego typu szkoleń. Młody oficer argumentował: „Ogólnie dobrze jest wiedzieć z jaką kulturą i strukturą społeczeństwa się zetkniemy w teatrze działań bojowych [...] są takie sytuacje, że bez tego ani rusz”. Z kolei uczestniczka jednej z misji w następujący sposób opisywała swoje doświadczenia w tej materii: „Misja jeszcze bardziej uświadomiła mi, że jest tam «inny świat», że nasza kultura nie będzie w stanie zrozumieć panujących tam obyczajów i zwyczajów. Jadąc tam musimy po prostu uszanować ich kulturę [...] szkolenia z tego zakresu są konieczne!”. Dowódca kompanii podkreślał: „Przygotowanie pod kątem komunikacji międzykulturowej jest kluczowe! Bez niego pewne aspekty

afgańskiej kultury pozostają nieznanne. Stanowi ono podstawę do tworzenia relacji i unikania nieporozumień z ludnością lokalną”.

Respondenci sugerowali zwiększenie liczby żołnierzy przygotowywanych w tym zakresie: „Uważam, iż liczba przeszkolonych żołnierzy w ramach kursów organizowanych w trakcie przygotowania z kulturoznawstwa oraz uwarunkowań społeczno-politycznych Afganistanu, szczególnie dowódców plutonów, była niewystarczająca”. Dowódca kompanii podkreślał, że obecnie jest: „Zbyt mało szkolenia jeśli chodzi o zachowania kulturowe i podejście do lokalnych władz i ludności. Dopiero po przyjeździe w rejon misji wiele wiedzy z zakresu kultury było weryfikowane na bieżąco [...] moim zdaniem wszyscy misjonarze, którzy biorą udział w patrolach, powinni ukończyć kurs dający im pogląd na kulturalno-historyczne aspekty danego kraju, ponieważ wszystko, co robimy, może być przez ludność lokalną źle zinterpretowane”. Kolejny respondent sugerował: „To przygotowanie nie było zbyt dokładne. Chciałbym wiedzieć więcej. Chciałbym lepiej zrozumieć nie tylko rzeczywistość historyczną i społeczną Afganistanu, ale także konkretnej lokalizacji, w której się znajdowałem. Na własnej skórze przekonałem się o istnieniu głębokich różnic kulturowych w różnych częściach tego kraju”. Wojskowi postulowali również, że: „Zajęcia na temat kultury kraju odbywania się misji powinny być przeprowadzone z rodowitymi mieszkańcami danego kraju [...] nikt tak jak oni nie zna tej specyfiki”.

Jak powiedział jeden z młodych oficerów: „Najważniejszy sprawdzian szkolenia miał miejsce w czasie pierwszego zadania bojowego w rejonie misji”. Wówczas okazało się, iż: „Szkolenie w zakresie konwencjonalnej walki należy uzupełnić specjalnym szkoleniem w innych aspektach asymetrycznej wojny”. Uczestnictwo w asymetrycznych operacjach bojowych stanowiło dla dowódców poszczególnych szczebli prawdziwą lekcję rzemiosła wojskowego. Pozwoliło zdobyć doświadczenie w: kierowaniu pododdziałami w warunkach wojennych (weryfikacja wiedzy teoretycznej z praktyką); współdziałaniu z innymi armiami i współpracy z aktorami lokalnymi (ludność cywilna, władze polityczne, przywódcy religijni); utrzymaniu wysokiego morale żołnierzy. Dowódcy mogli także sprawdzić własną odporność na stres. Mówili: „Misje w Iraku i Afganistanie potwierdzają fakt, że polski żołnierz uczy się podstaw rzemiosła wojskowego w strefie działań wojennych i dotyczy to zarówno podwładnych, jak i żołnierzy”. „Moje doświadczenie zebrane podczas misji, to umiejętność użycia środków wsparcia, takich jak: lotnictwo i artyleria w warunkach bojowych, współpraca z wojskami koalicji, poznanie innych procedur operacyjno-taktycznych niż te stosowane przez wojsko polskie”. „Każda okazja do szkolenia jest dobra, a nowe doświadczenia, zdobyte dzięki współpracy z żołnierzami koalicji, są dla nas cenne i wykorzystamy je w dalszym szkoleniu”. Doświadczenia dowódców uczestniczących w operacjach asymetrycznych są więc ważnym materiałem, przydatnym do poprawy skuteczności szkolenia.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy prezentują odczucia i doświadczenia personelu wojskowego biorącego udział w asymetrycznych operacjach bojowych, w zakresie odbytego szkolenia przygotowawczego do misji. Zostały one precyzyjnie oddane poprzez

przytoczenie myśli (słów) żołnierzy i ograniczenie do minimum komentarzy autorki. Dzięki temu zabiegowi metodologicznemu czytelnik ma również możliwość (i przyjemność) własnej interpretacji przytoczonych danych empirycznych.

Wyniki analizy można sprowadzić przynajmniej do kilku wniosków:

1. Ogólny obraz, który wyłania się z badań, to pozytywna ocena przygotowania polskich oficerów do misji.
2. Respondenci lepiej oceniają przygotowanie całego kontyngentu niż przygotowanie indywidualne.
3. Badani potwierdzają dużą różnicę w dowodzeniu poszczególnymi formacjami w warunkach wojny asymetrycznej a konfliktu konwencjonalnego (symetrycznego).
4. Wskazują na braki w zakresie szkolenia szczegółowego (jest ono oceniane gorzej niż podstawowe).
5. Postulują m.in. lepszą znajomość kultury lokalnej i reguł współżycia społecznego oraz podniesienie kompetencji językowych w zakresie komunikowania z sojusznikami.
6. Wskazują na potrzebę ciągłego aktualizowania i dostosowywania tematyki szkoleń do realizowanych zadań oraz zmieniającego się środowiska (nie)bezpieczeństwa w rejonie działań wojennych.
7. Rekomendują korzystanie z doświadczeń poprzednich zmian, ponieważ „kontakt ze swoim poprzednikiem jest najważniejszym elementem przygotowania”.

Rezultaty badań pozwalają również na stworzenie swego rodzaju katalogu przymiotów, którymi powinni cechować się współcześni oficerowie pełniący funkcje dowódcze w asymetrycznych operacjach bojowych. Są to: umiejętność stosowania niekonwencjonalnych zasad walki; umiejętność współpracy z kontyngentami innych nacji; zdolność utrzymania wysokiej motywacji własnej i podwładnych; gotowość do podejmowania nowych wyzwań i ryzyka, a także trudnych decyzji; kierowanie się dobrem misji i podległych żołnierzy; konsekwencja i spójność w sposobie działania; gotowość do współdzielenia z podwładnymi trudów walki; umiejętność uczenia się na błędach i podejmowania decyzji w nagłych/nietypowych sytuacjach; gotowość do jednoczesnego zarządzania wieloma funkcjami (nie tylko wojskowymi). Mogą one stanowić punkt wyjścia do stworzenia „typu idealnego” dowódcy-przywódcy w warunkach wojny asymetrycznej w znaczeniu Maxa Webera.

Na koniec warto podkreślić, iż przywództwo jest umiejętnością, która podlega tym samym regułom uczenia się, co każda inna dyspozycja. Można je rozwijać, modyfikować i kształtować. Badania problemów z jakimi zetknęli się dowódcy, którzy brali udział w wojnie asymetrycznej, są niezmiernie cenne nie tylko dla świata nauki, ale przede wszystkim dla praktyków, którzy np. tworząc programy i instrukcje szkoleniowe dla żołnierzy wyjeżdżających na misję, mogą skorzystać z tej wiedzy. Bez wątpienia doświadczenia dowódców uczestniczących w operacjach zagranicznych są cennym materiałem, przydatnym w szkoleniu przyszłych uczestników misji, a każde z państw członkowskich NATO ma własne metody na poprawienie ich skuteczności.

Bibliografia

- Abrahamsson B., *Restraint, Unbridled Emotion and War Amongst the People*, [w:] *The Heritage and the Present: From Invasion Defence to Mission Oriented Organisation*, Karlstad 2008.
- Baranowska A., *Człowiek w instytucji totalnej. Społeczne aspekty służby polskich żołnierzy poza granicami kraju*, Kraków 2013.
- Baranowska A., *Czy łatwo być dowódcą? Polscy oficerowie w warunkach wojny asymetrycznej*, [w:] *Riadenie bezpečnosti zložitých systemov. 5. Medzinárodná Vedecko-Odborná Konferencia, 23–27.2.2015 Liptovský Mikuláš. Zborník vedeckých a odborných prác*, eds. J. Matis, Z. Bernikova, Liptovský Mikuláš 2015, s. 49–59.
- Bauman Z., *Społeczeństwo w stanie obłączenia*, tłum. J. Margański, Warszawa 2006.
- Brænder M., Working Group “Military Profession”, ERGOMAS, <http://www.ergomas.ch/index.php/working-groups/5-military-profession> [dostęp: 20.07.2019].
- Caforio G., *The Flexible Officer: Professional Education and Military Operations Other Than War. A Cross-National Analysis*, Gaeta 2001.
- Carafano J., *20 Years Later: Professional Military Education*, 20 May 2009, The Heritage Foundation, <http://www.heritage.org/Research/Testimony/20-Years-Later-Professional-Military-Education> [dostęp: 20.07.2019].
- Fitzpatrick N.E., *The Challenges of Modeling and Analyzing Stability Operations*, Carlisle Barracks 2009.
- Hertz A., *Zagadnienia socjologii wojska i wojny*, „Przegląd Socjologiczny” 1946, Vol. 8 (1–4).
- Janowitz M., *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*, Glencce 1960.
- Kamiński Ł., *Nowy wspaniały żołnierz. Rewolucja biotechnologiczna i wojna w XXI wieku*, Kraków 2014.
- Kamiński Ł., *Technologia i wojna przyszłości. Wokół nuklearnej i informacyjnej rewolucji w sprawach wojskowych*, Kraków 2009.
- Madej M., *Zagrożenia asymetryczne bezpieczeństwa państw obszaru transatlantyckiego*, Warszawa 2007.
- Malinowski P., *Przywództwo wojskowe zjawiskiem wielowymiarowym (komunikat naukowy)*, „Zeszyty Naukowe AON” 2013, nr 3 (93).
- Nagl J.A., *Let's Win the Wars We're In*, „Joint Force Quarterly” 2009, Issue 52, <https://ndupress.ndu.edu/portals/68/Documents/jfq/jfq-52.pdf> [dostęp: 20.07.2019].
- Nuciari M., *Coping with Diversity: Military and Civilian Actors in MOOTWs*, „International Review of Sociology” 2007, Vol. 17, No. 1.
- Petraeus D.H., *Learning Counterinsurgency: Observations from Soldiering in Iraq*, „Military Review” 2006, Vol. 86, No. 1.
- Strom M., *Cognitive Warfighting*, [w:] *The Heritage and the Present: From Invasion Defence to Mission Oriented Organisation*, eds. A. Weibull, B. Abrahamsson, Karlstad 2008.
- Tarnawski M., *Nowe wyzwania i zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa na początku XXI wieku*, [w:] *Państwa – regiony – świat w kształtującej się rzeczywistości globalnej*, red. G. Piwnicki, S. Mrozowska, K. Kamińska, Gdańsk 2009.

Proces przygotowania polskich oficerów do pełnienia funkcji dowódczych w asymetrycznych operacjach bojowych

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest diagnoza problemów, z jakimi borykają się polscy oficerowie pełniący funkcje dowódcze w asymetrycznych operacjach bojowych. Dla zachodniej kultury politycznej, strategicznej i wojskowej zagrożenia asymetryczne są bardzo „niewygodne”, gdyż ich instrumenty (metody) nie znajdują odpowiednika w ugruntowanym przez Zachód sposobie prowadzenia wojny. Z tego powodu trudno jest stawić im czoła. Przewaga siły militarnej i technologii nie gwarantuje szybkiego zwycięstwa nad znacznie słabszym, ale bardzo zdeterminowanym przeciwnikiem stosującym strategię asymetrii. Powyższe czynniki wymuszają głęboką transformację konwencjonalnych sił zbrojnych nie tylko na poziomie taktycznym, ale również strukturalnym, przygotowawczym i mentalnym. Podstawę empiryczną artykułu stanowią badania terenowe przeprowadzone wśród żołnierzy 12. Szczecińskiej Dywizji Zmechanizowanej, posiadających doświadczenie w asymetrycznych działaniach wojennych. Autorka dokonuje analizy zebranego materiału o charakterze jakościowym (wywiadów) i formułuje sugestie odnośnie do potrzeb szkolenia polskich oficerów pełniących funkcje dowódcze w warunkach wojny asymetrycznej.

Słowa kluczowe: wojna asymetryczna, dowódca, służba poza granicami kraju, trening i wojskowa edukacja

The Process of Preparing Polish Officers to Perform Command Functions in Asymmetrical Combat Operations

Abstract

The aim of this article is to make a diagnosis of problems which Polish officers struggle with during their performance of command functions in asymmetrical combat operations. For the Western political culture, strategy and army, threatened of asymmetry, are very „inconvenient” because their instruments (methods) cannot be found in the Western established way of conducting war thus it is difficult to face them. The advantage of strength of military and technology are not a guarantee of quick win over weaker, but determined enemy who applies strategy of asymmetry. The aspects above insist on deep transformation of the conventional military not only from the tactical level but also structural, preliminary and mental. The empirical basis of this article are field researches among soldiers of The 12th Szczecin Mechanised Division, experienced in the asymmetrical campaigns. The author has conducted a qualitative analysis of the material collected, based on the interviews. Suggestions were formulated about the need to train Polish officers who perform command roles in asymmetrical wars.

Key words: asymmetric warfare, commander, service abroad, training and military education

Prozess der Vorbereitung der polnischen Offiziere für die Erfüllung der Kommandofunktionen in den asymmetrischen Kampfeinsätzen

Zusammenfassung

Hauptziel des Artikel ist die Diagnose der Probleme, von denen die polnischen, die Kommandofunktionen in den asymmetrischen Kampfeinsätzen erfüllenden Offiziere betroffen sind. Für die westliche politische, strategische und militärische Kultur sind die asymmetrischen Gefährdungen sehr „unkomfortabel“, weil ihre Instrumente (Methoden) keine Entsprechung in der durch den Westen gegründeten Art der Kriegsführung finden. Aus diesem Grund ist es schwer sich mit ihnen zu konfrontieren. Militärische Überlegenheit und Technologie sind ein Vorteil, aber dies garantiert nicht den Sieg über einen schwächeren, aber sehr determinierten Gegner, der die Methode der Asymmetrie nutzt. Die vorstehenden Faktoren erzwingen eine tiefe Transformation der konventionellen Streitkräfte nicht nur in taktischer Hinsicht, sondern auch in struktureller, vorbereitender und mentaler. Die empirische Basis des Artikels ist die unter den in den asymmetrischen Kampfeinsätzen erfahrenen Soldaten der 12. Transporteinheit in Szczecin durchgeführte Feldstudie. Die Autorin analysiert das gesammelte Material mit der Qualität der Interviews und formuliert Vorschläge bezüglich des Schulungsbedarfs der polnischen in den asymmetrischen Kampfeinsätzen Kommandofunktionen erfüllenden Offiziere.

Schlüsselwörter: asymmetrischer Krieg, Kommandeur, Dienst im Ausland, Training und militärische Bildung

Процесс подготовки польских офицеров для выполнения командных функций в ходе асимметричных боевых операций

Резюме

Основной целью статьи является указание проблем, с которыми сталкиваются польские офицеры, занимающие командные должности во время проведения асимметричных боевых операций. Для западной политической, стратегической и военной культуры асимметричные угрозы очень «неудобны», поскольку их инструменты (методы) не имеют аналогов в устоявшихся на Западе способах ведения войны и поэтому им трудно противостоять. Преимущество в военной силе и технологии не гарантирует быстрой победы над более слабым, но очень решительным противником, использующим стратегию асимметрии. Вышеупомянутые факторы вынуждают проведение глубокой трансформации конвенциональных вооруженных сил не только на тактическом, но и на структурном, подготовительном и ментальном уровнях. Эмпирическую основу статьи составляют полевые исследования, проведенные среди солдат 12-ой Щецинской механизированной дивизии, имеющей опыт ведения асимметричных боевых действий. Автор анализирует собранный материал качественного характера (интервью) и формулирует предложения о необходимости подготовки польских офицеров, занимающих командные должности в условиях асимметричной войны.

Ключевые слова: асимметричная война, командир, служба за пределами государства, обучение и военное образование

