

CZY ŁATWO BYĆ DOWÓDCĄ? POLSCY OFICEROWIE W WARUNKACH WOJNY ASYMETRYCZNEJ.

IS IT EASY TO BE A COMMANDER?
POLISH OFFICERS IN ASYMMETRIC WARFARE

BARANOWSKA Aneta¹

STRESZCZENIE: Według wielu badaczy od końca zimnej wojny konwencjonalne siły zbrojne muszą konfrontować się z nowym, brutalnym typem wojny w której grupy zbrojne używają asymetrycznej taktyki aby skutecznie walczyć z większą, posiadającą technologiczną przewagę armią. Asymetryczne operacje bojowe, wymagają od żołnierzy a zwłaszcza od oficerów pełniących funkcje dowódcze, głębokich zmian w ich mentalności, profesjonalnego podejścia do wykonywanych zadań a także zmiany taktyki w stosunku do tradycyjnego przygotowania. Jakie zdolności są potrzebne aby radzić sobie z tymi wymaganiami? Zamysłem niniejszego tekstu jest pokazanie doświadczeń dowódców, którzy posiadają kompetencje w tej dziedzinie, gdyż stawili w praktyce czoła tym wyzwaniom, poznanie ich propozycji, sugestii, doświadczeń.

Słowa kluczowe: wojna asymetryczna, dowódca, służba poza granicami kraju

ABSTRACT: According to several researchers, from the end of the Cold War conventional militaries have confronted a new, brutal type of warfare in which non-state armed groups use asymmetrical tactics to successfully fight larger, technologically superior forces. Asymmetric warfare operations require soldiers, but especially officers with command responsibilities, to make deep changes of mentality, professional attitude and also of tactics with respect to the traditional preparation.. What capabilities, then, are needed to deal with these demands? The idea of the text is to check the answers that commanders with concrete experience in the field give to this challenge, their proposals, suggestions, experiences.

Key words: asymmetric warfare, commander, service abroad

WPROWADZENIE

Wojna asymetryczna określa konflikt zbrojny, w którym państwo i jego siły zbrojne konfrontują się z przeciwnikiem, którego cele, organizacja, środki walki i metody działania nie mieszczą się w konwencjonalnym pojęciu wojny.² Termin ten pojawił się w latach 90. w Stanach Zjednoczonych nad rozwojem potencjału militarnego tego kraju po zakończeniu „zimnej wojny”. Jakie są główne cechy wojny asymetrycznej?

Strona walcząca w konflikcie asymetrycznym nie podejmuje bezpośredniej konfrontacji na polu walki z wojskami przeciwnika. Dąży do zadania mu dotkliwego ciosu, posługując się metodami niekonwencjonalnymi, takimi jak: terroryzm (w tym 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).

Podmiotem wojny asymetrycznej nie musi być państwo. Może nim być każda zorganizowana grupa ludzi (polityczna, kryminalna, religijna, ideologiczna), których łączą określone cele. Wojna asymetryczna nie toczy się na polu walki, froncie; odbywa się w rozproszeniu, bez zachowania ciągłości geograficznej i chronologicznej. Strona angażująca się w tę wojnę w określonym celu posługuje się wszelkimi dostępnymi narzędziami.³

¹ Dr Aneta BARANOWSKA, PhD. , Katedra Socjologii Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Kontakt: ul. M. K. Ogińskiego 16, 85-092 Bydgoszcz, e-mail: baranowska_aneta@wp.pl.

² Research project: *Officer and Commander in Asymmetric Warfare Operations*, E.R.G.O.M.A.S. Working Group "Military Profession" <http://www.ergomas.ch/index.php/working-groups/5-military-profession> [Dostęp 29.03.105]

³ Marcin TARNOWSKI, Nowe wyzwania i zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa na początku XXI wieku. In *Państwa - regiony - świat w kształtującej się rzeczywistości globalnej*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2009, s. 403. ISBN: 978-83-7326-646-9.

1 CZYM JEST WOJNA ASYMETRYCZNA I JAKIE NIESIE Z SOBĄ WYZWANIA?

Asymetryczne operacje bojowe wymagają od współczesnych 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, wobec ludności cywilnej, w obronie ludności cywilnej, kiedy ludność cywilna jest celem, a cel musi być zdobyty jak siły przeciwnika*¹; zarzucenie tradycyjnych zasad walki i akceptację użycia minimalnej siły tylko wtedy, gdy jest to absolutnie niezbędne²; nabycie umiejętności motywowania ludzi do zastosowania tych ograniczeń, przyjęcia większego ryzyka osobistego³; bycie gotowym do przyjęcia ról przywódcy w lokalnych realiach, które mają odmienne uwarunkowania kulturowe, normy i obyczaje od tych znanych z własnego kraju⁴; bycie gotowym do przyjęcia wielu funkcji (nie tylko wojskowych), i pełnienia ich równoległe⁵; oznacza to umiejętność współdziałania z kontyngentami wojskowymi innych nacji, które czasami bardzo różnią się od własnego; konieczność rozszerzenia własnego doświadczenia zawodowego do sektorów i dyscyplin, które są odległe od własnego wykształcenia i szkolenia⁶; nabycie umiejętności komunikacji międzykulturowej, rozwoju cech przywódców w stosunku do "kultur trzecich", jak również udziału w negocjacjach w celu sprawnego zarządzania konfliktami kulturowymi⁷.

Wszystkie powyższe umiejętności i kompetencje (a nawet więcej), od czasu do czasu, od misji do misji, okazują się być ważne i konieczne.

Jakie 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 wojskowych w obliczu wojny asymetrycznej ale nie jest wystarczające. Pojawiają się nowe umiejętności dla zawody żołnierza konieczne do użycia w obliczu nowego scenariusza.

Zamysłem tego tekstu jest poznanie problemów z jakimi borykali się polscy oficerowie którzy zajmowali stanowiska dowódcze w trakcie bojowych operacji asymetrycznych, poznanie ich odczuć i sugestii odnośnie specyfiki działań w tym obszarze, kierunku modernizacji armii i szkolenia żołnierzy do służby w warunkach wojny asymetrycznej.

¹Bengt ABRAHAMSSON, Restraint, unbridled emotion and war amongst the people. In *The Heritage and the Present: From Invasion Defence to Mission Oriented Organisation*. Karlstad: Swedish National Defence College, 2008, s. 148.

² zob. Morris JANOWITZ, *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. Glencoe; Illinois: The Free Press, 1960.

³ zob. David H. PETRAEUS, Learning counterinsurgency: Observations from soldiering in Iraq, "Military Review" (January-February), 2006.

⁴ zob. John A. NAGL. *Let's Win the Wars We're In*. Washington, DC: Center for a New American Security 2009; James CARAFANO. *20 Years Later: Professional Military Education*. Testimony before the Subcommittee on Oversight and Investigations, Armed Services Committee, United States House of Representatives, published on May 20, 2009. Dostępne: <http://www.heritage.org/Research/Testimony/20-Years-Later-Professional-Military-Education> [29.03.2015].

⁵ zob. Neil E. FITZPATRICK. *The Challenges of Modeling and Analyzing Stability Operations*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2009.

⁶ zob. Ebbe BLOMBERG. Is military praxis in international missions reforming the profession? In *The Heritage and the Present: From Invasion Defence to Mission Oriented Organisation*. Karlstad: Swedish National Defence College, 2008.; Giuseppe CAFORIO. *The flexible officer: Professional education and Military Operations Other Than War, a cross-national analysis*, Gaeta: Artistic & Publishing Company, 2001.

⁷ zob. Marina NUCIARI. *Coping with Diversity: Military and Civilian Actors in MOOTWs*, "International Review of Sociology", (17) 1, 2007.

2 PODSTAWY METODOLOGICZNE

W kwietniu 2014 roku zostałam zaproszona przez Profesora Giuseppe Caforio do udziału w realizowanym przez E.R.G.O.M.A.S. Working Group "Military Profession" międzynarodowym projekcie badawczym: „Officer and Commander in Asymmetric Warfare Operations”. Celem niniejszego przedsięwzięcia badawczego była diagnoza problemów z jakimi borykają się oficerowie pełniący funkcje dowódcze w trakcie realizacji asymetrycznych operacji bojowych. Projekt miał charakter międzynarodowych badań porównawczych.

Były one realizowane przy użyciu techniki wywiadu na próbie 10 dowódców plutonu, 8 dowódców kompanii, 6 dowódców batalionu (lub pułku) w każdym z państw NATO, które przystąpi do niniejszego projektu. Scenariusz wywiadu dotyczył następujących kwestii:

- A. *Szkolenie i szkolenia specjalistyczne*: znajomość języka, podstawowe szkolenie, szczegółowe szkolenia, komunikacja międzykulturowa;
- B. *Doświadczenie polowe*: napotkane problemy logistyczne, ROE (czy wystąpiły problemy w jego użyciu?), relacje hierarchiczne, relacje z innymi podmiotami (wojskami koloacji, lokalnymi siłami zbrojnymi, lokalną społecznością, lokalną ludnością cywilną, organizacjami międzynarodowymi, NGOami, mediami), problemy związane z inteoperacyjnością, doświadczenia operacyjne, problematyczne sytuacje w terenie i sposoby ich rozwiązywania;
- C. *Dowodzenie jednostką*: Poziom szkolenia jednostki i faktyczny jego test, Morale jednostki: tendencja w takcie trwania misji, czynniki mające na nie wpływ, przypadki dezercji, możliwe przypadki PSD;
- D. *Osobiste doświadczenia*: zadowolenie z udziału w misji, korzyści indywidualne, chęć ponownego wzięcia udziału w operacji pokojowej prowadzonej w środowisku asymetrycznej wojny.

Po zgłoszeniu akcesji do powyższego projektu po raaz kolejny przekonałam się, iż realizacja badań empirycznych w wojsku dla badacza-cywila stanowi nie lada wyzwanie choćby ze względu na szereg ograniczeń (zakazów/nakazów) wynikających z formalno-prawnych uregulowań.

Za Aleksadrem 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 ideologii*¹.

Pomimo tego że spełniłam wszystkie wymogi formalne i uzyskałam zgodę Podsekretarza Stanu ds. Społecznych i Profesjonalizacji w Ministerstwie Obrony Narodowej na przeprowadzenie badań: „Officer and Commander in Asymmetric Warfare Operations” wśród żołnierzy 12 Szczecińskiej Dywizji Zmechanizowanej, napotkane problemy natury instytucjonalno - organizacyjnej nie pozwoliły mi na realizację próby badawczej w całości. Łącznie odbyłam dwanaście rozmów z oficerami; w tym pięć z dowódcami plutonu, pięć dowódcami kompanii i dwie dowódców batalionu.

Z uwagi na powyższe okoliczności a przede wszystkim standaryzację wymogów dotyczących realizacji próby badawczej nie można było przeprowadzonych przeze mnie wywiadów włączyć do międzynarodowych badań porównawczych. Pozyskany materiał jakościowy jest jednak bogaty. Jego zalety to obszerna, niemal niestandaryzowana, wielowarstwowa informacja jakościowa.

¹ Aleksander HERTZ. *Zagadnienia socjologii wojska i wojny*. „Przegląd Socjologiczny”, 1946: 1-4, s. 123.

Może on posłużyć do zobrazowania funkcjonowania polskich dowódców w warunkach asymetrycznych działań bojowych i pokazania z jakimi problemami muszą się borykać, co w niniejszym tekście przyjmując nurt badań interpretacyjnych czynię. W dalszej części tekstu transkrypcje przeprowadzonych przeze mnie wywiadów zostaną poddane analizie jakościowej (opisowo-wyjaśniającej).

3 WYNIKI BADAŃ W POLSCE: WNIOSKI I REKOMENDACJE

Wykonywanie zadań przez żołnierzy polskich w ramach asymetrycznych operacji bojowych przebiegało w warunkach licznych zagrożeń. Do najuciążliwszych w opinii oficerów należy zaliczyć ataki wykorzystaniem tzw. improwizowanych urządzeń wybuchowych (IED, Improvised Explosive Device).

Wykonywane były one z gotowych elementów - bomb, pocisków czy grantów - bądź konstruowane od podstaw, z wykorzystaniem rozmaitych nośników: wiader, garnków, rur, itp. Zamaskowane, najczęściej wkopany w ziemię detonowały pod wpływem nacisku lub poprzez zdalne odpalanie - z użyciem kabla i wiązki elektrycznej bądź radiowej.

Wśród Polaków przyjęła się nazwa "ajdik", która jest spolszczeniem akronimu IED. Przy czym jest to określenie umowne, stosowane również do tradycyjnych min.

Inne czyniące 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 wymienionych zadań mandatowych, w warunkach różnorodnych zagrożeń, żołnierze przygotowani są w ramach rocznego cyklu przygotowania Polskiego Kontyngentu Wojskowego (PKW) do misji, który składa się z czterech etapów: planowania, przygotowania i formowania, szkolenia i przygotowania do rotacji.

3.1. SZKOLENIE I SZKOLENIE SPECJALISTYCZNE

Pierwszym elementem przygotowania do misji, który został poddany oglądowi badawczemu była znajomość języka. Oficerowie oceniali swój stopień znajomości języka angielskiego jako dobry i deklarowali, iż nie brali udziału w dodatkowych kursach przed wyjazdem w rejon działań wojennych. Podkreślali, iż współpraca z żołnierzami koalicji miała wpływ na podniesienie ich umiejętności posługiwania się językiem angielskim. Należy jednak zwrócić uwagę, iż pojawiły się odosobnione sygnały o problemach podczas komunikacji radiowej z żołnierzami USArmy.

Oficerowi mówili: *Po przylocie w rejon i podjęciu zadań okazuje się że proste komendy wydawane przez żołnierzy USA ARMY przy użyciu radiostacji są dla nas niezrozumiałe* (wywiad 002). Respondenci w tym zakresie postulowali: *Przed wyjazdem na teatr powinny odbywać się dodatkowe zajęcia z języka angielskiego/mówienie, słuchanie/do komunikacji z sojusznikami* (wywiad nr 007). W kilku przypadkach wojskowi postulowali konieczność nauki języka lokalnego.

Argumentowali: *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* (wywiad 002).

Oficerowie biorący udział w wywiadach swoje przygotowanie do pełnienia ról dowódców poszczególnych szczebli oceniali jako dobre. Jeden z nich opowiadał: *szkolenie przed misyjne przygotowało mnie do roli dowódcy plutonu w stopniu dobrym... pozwoliło wypracować procedury, które po niewielkiej modyfikacji w rejonie działań, były skuteczne* (wywiad 002).

Z kolei inny dowódca wspominał: *formowane przeze mnie zgrupowanie było tworzone po przejściu całego cyklu szkolenia, pełnej certyfikacji bojowej posługującej się tym samym sprzętem w kraju co na misji, braliśmy udział również w szkoleniu z sojusznikami, którzy odbyli już misję, czułem się przygotowany do misji i nie bałem się zadań które przede mną czekały* (wywiad 005).

Odbiór przez żołnierzy szkolenia podstawowego a także jego zgodność z ich oczekiwaniami należy ocenić pozytywnie. Wojskowi mieli w tej kwestii również postulaty zmian. Biorący udział w badaniu oficerowie sugerowali objęcie szkoleniem taktycznym wszystkich żołnierzy bez względu na stopień wojskowy i zakres obowiązków na misji.

Mówili: *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* (wywiad 006).

Zwracali również uwagę na zbyt wysokie zbiurokratyzowanie szkoleń: *w wojsku następuje nadprodukcja zbędnej dokumentacji szkoleniowej (produkujemy całe tomu konspektów) - proponowałby, gruntowną redukcją ilości wykonywanej dokumentacji, która w większości przypadków jest pomocna jedynie kontrolującym, którzy (co ciekawe) na podstawie "ładności" konspektów oceniają poziom wyszkolenia wojska..* (wywiad nr 003).

Żołnierze podkreślali również, iż niesłychanie ważne jest to kto prowadzi (a także kontroluje/ocenia) szkolenie i jakie ma rzeczywiste doświadczenie misyjne: *Moim zdaniem takowe szkolenie przez doświadczonych misyjnych instruktorów, którzy wrócili z misji w niewielkim odstępnie 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* (wywiad nr 002).

Dowódcy poszczególnych szczebli odbyli również szczegółowe szkolenie z kultury, religii oraz geopolityki rejonu misji. Opierało się ono na przekazaniu wiedzy z zakresu obowiązujących reguł współżycia społecznego oraz kulturowych aspektów funkcjonowania lokalnych społeczności, a także zasad zachowania w czasie wizyt i kontaktów bezpośrednich ze starszyzną. Celem prowadzonych kursów było również pogłębienie wiedzy uczestników na temat specyfiki rejonu operacji, ochrony dóbr kultury oraz zasad prowadzenia negocjacji i pracy z tłumaczem w aspekcie zwyczajów panujących w rejonie operacji.

Wszyscy uczestnicy badań 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* (wywiad 003).

Kobieta, uczestniczka 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 panujące tam obyczaje i zwyczaje. Jadąc tam musimy po prostu uszanować ich kulturę... szkolenia z tego zakresu są konieczne!* (wywiad nr 006).

Zdecydowana większość badanych rekomendowała zwiększenie liczby żołnierzy szkolonych w tym zakresie: *uwazam, iż liczba przeszkolonych żołnierzy w ramach kursów organizowanych w trakcie przygotowania z kulturoznawstwa oraz uwarunkowań społeczno-politycznych Afganistan, szczególnie dowódców plutonów* (wywiad nr 008).

Dowódca kompanii podkreślał: *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* (wywiad nr 001).

Wojskowi postulowali również: *zajęcia na temat kultury kraju odbywania się misji powinny być przeprowadzone z rodowitymi mieszkańcami danego kraju... nikt tak jak oni nie zna tej specyfiki* (wywiad 007).

3.2. DOŚWIADCZENIE POLOWE

Wszyscy uczestnicy projektu badawczego mieli doświadczenie operacyjne. Przeszli chrzest bojowy oraz uczestniczyli w działaniach w których dochodziło do wymiany ognia lub posiadali doświadczenie operacyjne niebojowe takie jak np. udział w lokalnych komisjach czy organizowanie pomocy humanitarnej. Jeden z respondentów w następujący sposób relacjonuje swój udział w misji: *Dwie zmiany w Afganistanie dają wielkie doświadczenie polowe. Tzw. chrzest bojowy związany z bezpośrednim kontaktem ogniowym, wybuch IED pod moim pojazdem (w ramach III zmiany); jako dowódca kompanii uczestniczyłem w spotkaniach z lokalnymi władzami jak i również realizowałem wielokrotnie pomoc humanitarną dla lokalnej ludności (wywiad 008). Inny wspomina: misja dała mi niesamowity bagaż doświadczenia i możliwość sprawdzenia w realnych sytuacjach bojowych. Brałem udział w wielu operacjach i rutynowych patrolach (gdzie dochodziło do wymiany ognia), zarówno w trakcie pierwszej jak i drugiej misji w Afganistanie doświadczyłem ostrzałów bazy. Współpracowałem z ludnością lokalną, co nie było proste... (wywiad nr 11).*

Jednym z tematów w poruszanych w trakcie rozmów z oficerami było ROE (Rules of Engagement), czyli zasady rozpoczęcia i prowadzenia działań bojowych wobec przeciwnika. W kontekście celów wojskowych ROE określa okoliczności, w których dowódca, pododdział, pojedynczy żołnierz musi/może prowadzić działania z użyciem siły. Żołnierze przed wyjazdem na misje przeszli w tym zakresie szczegółowe szkolenie. Poznali wówczas m. in. główne zasady wykorzystania siły; definicje, zasady i reguły użycia siły; procedury kolejności ostrzeżeń o użyciu siły (broni); reguły dotyczące zatrzymań oraz normy wynikające z ROE, odnoszące się do przeszukiwania osób i pojazdów. W trakcie badań oficerowie byli pytani o to czy stosowali ROE i w jakich okolicznościach? Podkreślali, iż: *ROE trzeba stosować podczas każdego patrolu jak i operacji (wywiad 010), w czasie realizacji patroli, w wielu sytuacjach, począwszy od działań ostrzegawczych na użyciu broni kończąc (wywiad 012).*

Ich odczucia związane ze stosowaniem ROE jak i jego oceny, jeśli chodzi o dopasowanie zasad do warunków misji, były bardzo zróżnicowane (czasami wręcz skrajne). Pojawiły się oceny bardzo pozytywne: *ROE obowiązujące na XII zmianie było dobrze dostosowane do specyfiki działań. Nasze zasady użycia broni pozwalały skuteczniej przeciwdziałać potencjalnym zagrożeniom (strzały ostrzegawcze) w odróżnieniu od amerykańskiej wersji (wywiad nr 002).*

Ale nie brakowało także negatywnych głosów: *szczerze mówiąc wszystkie obwarowania użycia broni (w tym ROE) wiążą nam ręce. Nie mówię że nie powinno być w ogóle prawa które normuje użycie broni ale to obecne w obliczu partyzantki z którą mamy do czynienia w Afganistanie jest obwarowane (wywiad 006).*

Respondenci podkreślali dobrą współpracę z żołnierzami amerykańskimi (i pozostałych krajów wchodzących w skład koalicji).

Jeden z nich wspominał: *relacje z jednostkami wojsk koalicyjnych układały się w sposób dobry. Współpraca pomiędzy moim odpowiednikami ze strony amerykańskiej odbywała się na wysokim poziomie specjalistycznym, w początkowej fazie problemem był język angielski (wywiad 007). Zupełnie inaczej rysował się obraz współdziałania z oddziałami afgańskiej policji (ANP, Afghan National Police), a także afgańskiej armii (ANA, Afghan National Army) i władzami lokalnymi. Szczególnie źle wyglądała współpraca z ANP, która w mniemaniu żołnierzy uchodzi za najbardziej skorumpowaną i inwigilowaną przez talibów strukturę w Afganistanie. Pojawiały się podejrzenia, iż członkowie afgańskiej policji przekazują rebeliantom informacje o planowanych polsko-afganskich patrolach a także innych ważnych przedsięwzięciach wojsk koalicji. Obraz afgańskiej armii był bardziej pozytywny. Uchodziła ona za mniej podatną na zdrady (bo lepiej niż policja opłacaną), ponadto jej żołnierze stacjonowali w innych regionach kraju niż pochodzili. Będąc anonimowi chronili swoje rodziny przed zemstą talibów.*

Jeden z oficerów podkreślał: *relacje z lokalnymi siłami zbrojnymi na poziomie niezbędnego minimum, brak zaufania... Widoczna tutaj była zależność im większe oddziaływanie sił rebeliantów wśród ludności lokalnej tym mniejsza współpraca z lokalną ludnością* (wywiad 001). Inny zaznaczał: *Współpracę z lokalną policją generalnie oceniam na dostateczną. Ocena umotywowana tym, iż z grupy 10 plutonów ANP (afgańska policja) jedynie z dwoma współpraca była udana. Podobnie współpraca miała się z ANA... współpraca z ANP/ANA stanowiły prawdziwe wyzwanie z uwagi na zupełnie inne standardy prowadzenia działań jak i barierę językową. Tłumacz nie zawsze jest w stanie wszystko przetłumaczyć ze stuprocentową dokładnością* (wywiad 002).

Równie cenne uwagi poczynił kolejny z respondentów: *Nieporozumienia z lokalnymi służbami bezpieczeństwa i policji można nazwać przynajmniej "problematycznymi sytuacjami", które utrudniały wykonywanie zadań wojskom koalicji. W takich sytuacjach informowano przełożonych i służby wywiadowcze, które wyjaśniały sytuację* (wywiad 009). Także współpraca z władzami lokalnymi nie była prosta i nie opierała się na relacjach zaufania. Dla zwykłych Afgańczyków - koalicjanci to tacy wrogowie cywilów, zwłaszcza mieszkańców wiosek, jak talibowie¹.

Jednak w zależności od sytuacji - raz jest to wróg "gorszy", innym razem "lepszy". Gorszy, bo obcy, no i potrafi zabić zniechcąca, zrzucając bombę lub raketę. Lepszy, bo mając wpisaną w swoją misję konieczność "stabilizacji" musi pozwolić się wykorzystać - dać pracę w bazach mało wydajnym robotnikom, zapłacić starszyźnie wioskowej za średnio użyteczną informację o przeciwniku, czy słono przepłacić u wieśniaka za padłą podczas jakiejś akcji krowę.

Podejście ludności cywilnej do wojsk koalicji świetnie obrazują słowa, brytyjskiego reportera Rossa Kempa stanowiące motto jego książki², które autor usłyszał od mieszkańca prowincji Hemand: *Talibowie są waszym problemem. Wy jesteście problemem talibów. I wy, i oni jesteście moim problemem*".

Młody oficer następująco charakteryzował współpracę z ludnością cywilną i władzami lokalnymi: *Współdziałanie z cywilami i władzami lokalnymi układało się w zależności od plemienia. bardzo dobrze układała się współpraca z plemieniem hazarskim inaczej wyglądały relacje z pasztunami* (wywiad nr 8). Jedną z żołnerek biorących udział w badaniu wspomina: *mój kontakt z ludnością lokalną miał miejsce, kiedy szłam na służbę, na bramę i przeszukiwałam kobiety afgańskie, które chciały wejść lub wyjść z bazy. To co mogę powiedzieć, to iż ciągle trzeba było zachować szczególną ostrożność* (wywiad nr 8).

3.3. DOWODZENIE JEDNOSTKĄ

Armia powszechnie postrzegana jest jako środowisko społeczne o własnym systemie uwarstwienia. Ta cecha armii jest istotna zarówno wtedy, gdy widzi się w wojsku głównie konglomerat grup pierwotnych, jak i wtedy, gdy rozpatruje się je jako instytucję biurokratyczną. Hierarchia stanowisk w wojsku różni się od innych hierarchii biurokratycznych tym, że jest wyraźnie rozbita na warstwy społeczne. Dystans pozycji społecznych między oficerami z jednej strony a podoficerami i szeregowymi z drugiej strony, a także (choć w mniejszym stopniu) dystans pomiędzy podoficerami a szeregowymi, to zjawiska często odnotowane w literaturze* i dobrze znane praktykom.

¹ Marcin OGDOWSKI. *Z Afganistanu. pl. Alfabet polskiej misji*. Ustroń: ENDER, 2001, s. 47. ISBN 978-83-62730-05-6

² ROSS KEMP, *Ross Kemp on Afghanistan. My Experiences on the Front Line with British Forces*, London : Michael Joseph, 2009, ISBN: 9780141040882.

* O znaczeniu tego zagadnienia świadczyć może choćby zamówienie przez amerykańskie władze wojskowe wielu opracowań.

Socjologowie wojska zgodnie podkreślają, że dystans społeczny między oficerami a podoficerami i szeregowymi ujemnie wpływa na morale żołnierzy¹. E. Goffmann pisze o istnieniu obok siebie dwóch różnych światów społecznych i kulturowych – przełożonych i podwładnych. Mają one wprawdzie określone punkty kontaktu, wynikające z pełnionych funkcji i zadań, ale poza tym są dla siebie nawzajem mało przenikalne. Pomiędzy nimi występuje wyraźny dystans społeczny, który jest formalnie określony². Struktura hierarchiczna w armii umożliwia podejmowanie decyzji, sterowanie ludzkimi i materialnymi zasobami, procesami i informacjami, czyli umożliwia sprawowanie władzy³. Władza wojskowa, to prawomocna możliwość i obowiązek wpływania przez przełożonego (dowódcę) na zachowanie podwładnych, oddziaływania, które zmierza do osiągnięcia ważnych celów służbowych.

W trakcie trwania misji relacje pomiędzy przedstawicielami poszczególnych korpusów były bardziej partnerskie, a dystanse społeczne między oficerami, podoficerami i szeregowymi do pewnego stopnia uległy niwelacji. Przyczyn tego zjawiska można upatrywać w poczuciu wspólnoty losów i celów. Ponadto przełożeni zdawali sobie sprawę, iż o morale żołnierzy i ich zachowaniu w warunkach ekstremalnych w większym stopniu decyduje wzajemne zaufanie i koleżeńska solidarność niż dyscyplina, czy też ideologia.

Wojskowi sygnalizowali: *Podczas misji panują zupełnie inne relacje niż w kraju pomiędzy dowódcami a żołnierzami. Najważniejsze jest doświadczenie i autorytet z tym związany* (wywiad 008). Ponadto akcentowali: *Moim zdaniem hierarchia w wojsku zawsze była i będzie ale w tamtejszym teatrze działań myślę, że ona w małym stopniu zanika. Człowiek, który znajdzie się w warunkach rzeczywistego zagrożenia w inny sposób zaczyna dostrzegać pewne rzeczy. Relacje z przełożonymi są troszkę łżejsze. Myślę, że tam wszyscy stanowimy dla siebie rodzinę, punkt oparcia* (wywiad 006).

W procesie zacierania dystansów służbowych pomiędzy żołnierzami pełniącymi służbę w Iraku pomagały również organizowane swojego rodzaju „burze mózgów”, w trakcie których stopnie wojskowe praktycznie nie obowiązywały, każdy uczestnik przedstawiał swoje propozycje, jak podkreślali wojskowi, były kłótnie ale i okazywanie szacunku. Dopuszczane były sytuacje, w których żołnierze w mieli prawo rekomendowania swoich rozwiązań, i jeśli miały one sens to były przyjmowane do realizacji. Jeden respondentów wspomina: *jako dowódca plutonu bojowego podlegałem bezpośrednio pod dowódcę kompanii, z którym współpracowało się naprawdę świetnie. Zawsze wysłuchał co mam do powiedzenia na temat operacji i dopiero podejmował decyzję. Dawało mi to poczucie odpowiedzialności za wykonanie zadania. Tą samą technikę stosowałem wobec moich bezpośrednich podwładnych* (wywiad 002).

Morale rozumiane jako gotowość żołnierzy do wykonania zadania obejmuje swym zasięgiem definicyjnym wiele aspektów funkcjonowania żołnierzy. W niniejszym tekście, pisząc o morale, odwołuję się do dwóch jego cech: autorytetu dowódcy (przywódcy) oraz poczucia sensu wykonywanych działań. Przeprowadzone analizy jakościowe pokazały, iż przełożeni zdawali sobie sprawę, iż o morale żołnierzy i ich zachowaniu w warunkach ekstremalnych w większym stopniu decyduje wzajemne zaufanie i koleżeńska solidarność niż dyscyplina, czy też ideologia. Ocena morale żołnierzy wypadła bardzo dobrze. Biorący udział w badaniu dowódca zgrupowania wspomina: *morale moich żołnierzy było bardzo wysokie dochodziło nawet do tego, że kiedy żołnierz był lekko ranny prosił o pozostawienie go na misji, co nie mogło być spełnione...* (wywiad 005).

¹ Jerzy WIATR. *Socjologia wojska*, Warszawa: Wydawnictwo NON, s. 27, ISBN 83-11-06812-7

² Erving GOFFMAN. Charakterystyka instytucji totalnych. In *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1975, s. 153.

³ Aneta BARANOWSKA. *Człowiek w instytucji totalnej. Społeczne aspekty służby polskich żołnierzy poza granicami kraju*, Kraków: NOMOS, 2013, s. 107, ISBN 978-83-7688-144-7.

Jako czynniki mające wpływ na jego spadek oficerowie wskazywali na rany i śmierć kolegów, przeciążenie obowiązkami i rozłąkę z rodziną. Oficerowie relacjonowali: *Po okresie ok. 6 miesięcy zauważalne było lekkie zmęczenie niektórych żołnierzy ze względu na dużą ilość zadań w rejonie odpowiedzialności kompani (wywiad 001); morale wśród żołnierzy opadały w okresach wzmożonego wysiłku i degradacji czasu odpoczynku a także po kontaktach ogniowych, w których zostali ranni żołnierze (wywiad 009); morale batalionu wysokie podczas trwania misji. Wyraźny spadek morale a może bardziej zaduma po wypadkach śmiertelnych (wywiad 007) Morale mojego plutonu było wysokie przez prawie cały okres trwania naszej zmiany. Sytuacja zmieniła się po zdarzeniu IED w którym zginął jeden z nas. Żołnierze stracili motywację do pracy. Dodatkowo wszystko to miała miejsce na miesiąc przed zakończeniem zmiany (wywiad 002).*

3.4. OSOBISTE DOŚWIADCZENIA

Badani deklarowali zadowolenie z udziału w misji afgańskiej. W kształtowaniu ich poczucia satysfakcji znaczącą rolę odegrał czynnik materialny, ale to nie on w odczuciach oficerów był najważniejszy. Dodatni wpływ na poczucie zadowolenia z misji miały: możliwość sprawdzenia siebie w warunkach wojennych, możliwość zdobycia doświadczenia, poczucie dobrze wykonanego zadania oraz przeżycie ciekawej przygody.

Młody oficer podkreślał: *Doświadczenie zdobyte podczas misji jest niewymierne do szkolenia realizowanego w kraju. Pozwala na używania środków wsparcia takich jak lotnictwo i artyleria w warunkach bojowych. Zdobyłem Doświadczenie w kontaktach z wojskami koalicji oraz miałem możliwość zapoznania się z innymi procedurami operacyjno-taktycznymi niż te stosowane przez wojsko polskie (wywiad 009).*

Uczestniczka misji relacjonowała: *korzyści indywidualne to możliwość działania w teatrze. Pojechałam tam by zdobyć doświadczenie, by sprawdzić samą siebie jak będę funkcjonować w tzw. strefie wojny. Po misji mogę powiedzieć, że przeżyłam tam wielką przygodę i zdobyłam ogromne doświadczenie zawodowe... Wiele osób pyta: po co my tam jedziemy? – przecież to nie nasza wojna a giną tam nasi ludzie. Ja myślę, że misje tego typu pozwalają nam zdobyć ogromne doświadczenie, pozwalają na szkolenie w warunkach realnego zagrożenia. (wywiad 006).*

Inny żołnierz zauważył: *poza środkami materialnymi, które są niewątpliwie kuszącym źródłem podreperowania budżetu rodzinnego, udział w misji daje wiele możliwości rozwijania swojego rzemiosła wojskowego, sprawdzenia się jako dowódca i żołnierz oraz wykorzystania umiejętności zdobytych w trakcie służby i an szkoleniach. Współpraca z innymi narodowościami daje możliwość porównania służby i realiów wojskowych (wywiad 001).*

Inne korzyści na jakie wskazywali żołnierze to: poprawienie swoich umiejętności językowych, poznanie nowych technologii które wykorzystują żołnierze innych nacji (np. łącznościowych czy informatycznych), poznanie swoich słabości (jak „ja” funkcjonuje w warunkach dużego stresu, zamkniętym środowisku, z dala od domu), poznanie nowych kultur.

Większość respondentów deklarowała, iż wzięłaby ponownie udział w misji jeśli zdarzyłaby się takowa możliwość. Część z nich przyznała, iż dopadł ich „wirus misji”, który sprawiał iż praca w macierzystej jednostce w kraju stała się dla nich monotonna i mało atrakcyjna. Brakuje im życia, jakie wiedli w trakcie służby poza granicami kraju, specyficznej atmosfery misji, życia z kolegami, adrenaliny Jeden z nich stwierdził: *podobno wojna uzależnia (wywiad 008).*

Z kolei młody kapitan podkreślał: *obserwuję u siebie sporą chęć udziału w kolejnych misjach, to chyba w jakimś sensie uzależnienie (może adrenalina, przygoda – sam nie wiem) (wywiad 003).*

Uczestniczka misji na pytanie o chęć ponownego udziału w tego typu przedsięwzięciu zareagowała żywo: *oczywiście, że tak misjami człowiek się зараża na pytanie dlaczego nie da się znaleźć jednej, łatwej odpowiedzi tak już po prostu jest* (006).

ZAKOŃCZENIE

Niniejszy tekst stanowi dowód, iż przekonanie u dowodzących o potrzebie rozwoju umiejętności przywódczych nie rodzi się w gabinetach przełożonych, salach wykładowych czy umysłach teoretyków a pojawia w praktyce trudów szkolenia i działań bojowych, w warunkach zwiększonego ryzyka oraz w sytuacjach, w których zwykle reguły formalnego podporządkowania zaczynają zawodzić. Według J. Kottera *na wojnie kompetentni przywódcy są niezbędni na każdym szczeblu. Nikt jeszcze nie był na tyle genialny, aby wymyślić sposób skutecznego zarządzania żołnierzami na polu bitwy. Tam trzeba nimi przewodzić*¹.

Ponadto przywództwo jest umiejętnością, która podlega tym samym regułom uczenia się co każda inna dyspozycja. Można je rozwijać, modyfikować i kształtować. Skuteczne działanie dowódcy to takie, które sprowadza się do uzyskania zamierzonego celu. Przykładem może być to, że dowódca wraca ze zmiany w Afganistanie ze wszystkimi żołnierzami, którymi dowodził - przewodził.

Miarą skuteczności jest stopień zbliżenia się do celu, przykładem może być ilość zlikwidowanych IED - improwizowanych urządzeń wybuchowych. Wyniki badań pokazują, że warunkach wojny asymetrycznych u dowódców ważne są następujące przymioty: zdecydowanie i zdolność do podejmowania trudnych decyzji, gotowość do podejmowania nowych wyzwań i ryzyka, uczciwość i prawość, kierowanie się dobrem misji i żołnierzy, którymi dowodzi, konsekwencja i spójność w sposobie działania, stałość cech charakteru w różnych sytuacjach, gotowość do współdzielenia z podwładnymi trudów i ryzyka walki, gotowość do przyjęcia odpowiedzialności za swoje decyzje, umiejętność uczenia się na błędach, umiejętność podejmowania decyzji w nagłych sytuacjach. Powyższe cechy mogą stanowić podstawę do konstrukcji typu idealnego dowódcy-przywódcy w znaczeniu Maxa Webera².

Na sam koniec chciałabym pokreślić, iż badanie doświadczeń dowódców, którzy w praktyce stawiali czoła wyzwaniom wojny asymetrycznej jest niezmiernie cenne nie tylko dla świata nauki ale przede wszystkim dla praktyków, którzy np. tworząc programy i instrukcje szkoleniowe dla żołnierzy-misjonarzy mogą skorzystać z tej wiedzy.

Bibliografia:

- ABRAHAMSSON, Bengt. Restraint, unbridled emotion and war amongst the people. In *The Heritage and the Present: From Invasion Defence to Mission Oriented Organisation*. Karlstad: Swedish National Defence College, 2008, s. 147-168.
- BARANOWSKA, Aneta. *Człowiek w instytucji totalnej. Społeczne aspekty służby polskich żołnierzy poza granicami kraju*, Kraków: NOMOS, 2013, 272 s., ISBN 978-83-7688-144-7.
- BLOMBERG, Ebbe. Is military praxis in international missions reforming the profession? In *The Heritage and the Present: From Invasion Defence to Mission Oriented Organisation*. Karlstad: Swedish National Defence College, 2008, s.233-242.

¹ Piotr MALINOWSKI, Przywództwo wojskowe zjawiskiem wielowymiarowym (komunikat naukowy). In „Zeszyty Naukowe AON” nr 3, 2013, Warszawa 2013, s. 284

² Typ idealny w metodologicznej strategii budowania i konstruowania typów idealnych Maxa Webera jest to specyficzna konstrukcja modelowa, na którą składa się zbiór wzajemnie powiązanych, znaczących typowych i charakterystycznych dla danego zjawiska, obiektu, czy procesu cech i elementów. Typ idealny nie ma najczęściej swojego odpowiednika w rzeczywistości empirycznej, w analizach socjologicznych służy głównie do testowania, badania i opisywania konkretnej rzeczywistości empirycznej.

- CAFORIO, Giuseppe. *The flexible officer: Professional education and Military Operations Other Than War, a cross-national analysis*, Gaeta: Artistic & Publishing Company, 2001.
- CARAFANO, James. *20 Years Later: Professional Military Education*. Testimony before the Subcommittee on Oversight and Investigations, Armed Services Committee, United States House of Representatives, published on May 20, 2009. Dostępne: [http://www.heritage.org/ Research/ Testimony/20-Years-Later-Professional-Military-Education](http://www.heritage.org/Research/Testimony/20-Years-Later-Professional-Military-Education) [29.03.2015].
- FITZPATRICK, Neil, E. *The Challenges of Modeling and Analyzing Stability Operations*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2009.
- GOFFMAN, Erving. Charakterystyka instytucji totalnych. In *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1975.
- HERTZ, Aleksander. *Zagadnienia socjologii wojska i wojny*. „Przegląd Socjologiczny”, 1946: 1-4, s. 123.
- JANOWITZ, Morris. *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. Glencoe; Illinois: The Free Press, 1960.
- KEMP, Ross. *Ross Kemp on Afghanistan. My Experiences on the Front Line with British Forces*, London : Michael Joseph, 2009, ISBN: 9780141040882.
- MALINOWSKI, Piotr. Przywództwo wojskowe zjawiskiem wielowymiarowym (komunikat naukowy). In „Zeszyty Naukowe AON” nr 3, 2013, Warszawa 2013.
- NAGL, John, A. *Let's Win the Wars We're In*. Washington, DC: Center for a New American Security 2009.
- NUCIARI, Marina. *Coping with Diversity: Military and Civilian Actors in MOOTWs* , "International Review of Sociology", (17) 1, 2007, s. 25-53.
- OGDOWSKI, Marcin. *Z Afganistanu. pl. Alfabet polskiej misji*. Ustroń: ENDER, 2001, 249 s. ISBN 978-83-62730-05-6
- Officer and Commander in Asymmetric Warfare Operations*, (Research project), E.R.G.O.M.A.S. Working Group "Military Profession"<http://www.ergomas.ch/index.php/working-groups/5-military-profession> [Dostęp 29.03.105]
- PETRAEUS, David, H. Learning counterinsurgency: Observations from soldiering in Iraq, "Military Review " (January-February), 2006.
- STROM, M. Cognitive warfighting. In *The Heritage and the Present: From Invasion Defence to Mission Oriented Organisation*. Karlstad: Swedish National Defence College, 2008.
- TARNOWSKI, Marcin. Nowe wyzwania i zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa na początku XXI wieku. In *Państwa - regiony - świat w kształtującej się rzeczywistości globalnej*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2009. ISBN: 978-83-7326-646-9
- WIATR, Jerzy. *Socjologia wojska*, Warszawa: Wydawnictwo NON. ISBN 83-11-06812-7

Recenzenti:

doc. RSDr. Jozef MATIS, PhD., Kt SVaJ AOS gen. M.R.Štefánika, L. Mikuláš, Slovensko
 prof. dr. hab. Jan MACIEJEWSKI, FSV Vroclavskej univerzity, Vroclav, Poľsko