

Maciej Milczanowski*

WDRAŻANIE KONCEPCJI *MISSION COMMAND* W WARUNKACH POLSKICH – PROBLEMY POJĘCIOWE

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza zasadniczych problemów z określeniem istoty oraz samego pojęcia *Mission Command* w warunkach polskich. Problemy te pojawiają się już na poziomie tłumaczenia słów, którymi określa się tę koncepcję, a także wynikających z tego nieporozumień i chaosu znaczeniowego. Określenie *Mission Command* jest stosowane do koncepcji dowodzenia w wojsku, ale jednocześnie wynika ze zmian w systemie podejmowania decyzji także w środowiskach cywilnych, na poziomie politycznym i innych. Koncepcja ta jest wprowadzana od co najmniej 20 lat na gruncie polskim, ale do 2018 roku nie miało to ram formalnych, pozostając jedynie w wersji obiegowej i deklaratywnej. Przez ten czas albo nie przebiło się do świadomości na wielu szczeblach dowodzenia, albo obrosło nieporozumieniami i wieloznacznościami. Wynika to jednak nie tylko ze specyfiki samego wojska, ale jest zasadniczą kwestią.

Słowa kluczowe: dowodzenie przez misję, przywództwo, podejmowanie decyzji, dowodzenie, wojsko

Wstęp

Na gruncie polskim koncepcja *Mission Command* (MC) na wielu poziomach zderza się z tradycyjnymi modelami dowodzenia wywodzącymi się częściowo jeszcze z czasów Układu Warszawskiego, a także okresu transformacji, która ze sporym opóźnieniem i bardzo powoli, ale w latach 90. XX oraz w XXI wieku docierała także do polskiego wojska. Jest ona jednocześnie częścią szerszej dyskusji o ewolucji systemu podejmowania decyzji także w środowiskach cywilnych. W polskiej literaturze istnieje niewiele odniesień do koncepcji *Mission Command* i jeden dokument doktrynalny, w którym została metodycznie przedstawiona,

* Uniwersytet Rzeszowski, e-mail: mmilczanowski@ur.edu.pl, ORCID: 0000-0002-2322-2074.

jednakże bez szerszego uzasadnienia i kontekstu, co zrozumiałe w tego typu publikacji. To między innymi niska świadomość znaczenia tej doktryny wśród wojskowych, a często zupełny brak wiedzy o niej, stanowią przyczyny poważnie utrudniające jej wdrażanie na polskim gruncie. Nawet kwestia samego pojęcia *Mission Command* i jego tłumaczenia sprawia sporo komplikacji i nieporozumień.

Istota Mission Command

Wojsko jest instytucją o szczególnej specyfice, gdzie istnieje ścisła hierarchia, w której ograniczeniu ulegają tzw. wolności obywatelskie¹. Ze względu na istotę funkcjonowania i docelowego wykorzystania armii – jako siły zbrojnej do prowadzenia działań wojennych, ograniczeniu ulega prawo do wolności wypowiedzi, a w istocie, w pewnych sytuacjach dyskusyjne jest nawet najważniejsze z praw człowieka – prawo do życia. Powoduje to naturalną skłonność do dowodzenia forsującego, autorytarnego, często zakładającego celowe utrzymywanie w nieświadomości podległych żołnierzy i wyposażania ich w szczegółowe instrukcje, które mają realizować w przestrzeni i czasie. Po ich realizacji otrzymują kolejny pakiet instrukcji w formie szczegółowych rozkazów, gdzie określa się tak cel, jak metody i zasady ich realizacji, nie dopuszczając odstępstw.

Tymczasem koncepcja *Mission Command* zakłada, że działania realizowane są w warunkach chaosu i niepewności. Powoduje to, że pojawia się wiele zmiennych, często zasadniczo modyfikujących uwarunkowania, w jakich zadania są realizowane. Zazwyczaj mogą też wystąpić poważne rozbieżności pomiędzy oceną sił i środków wykorzystywanych przez przeciwnika a ich stanem faktycznym (dotyczy to aspektu ilościowego czy też jakościowego – stopnia wyszkolenia, sprawności, morale itp.). Historia wojen pełna jest przykładów błędnego rozpoznania, czy źle interpretowanych danych wywiadowczych powodujących poważne problemy dla wojsk realizujących na ich podstawie działania. Nie mniej istotne mogą się okazać różnice w ocenie zasad strategicznych, zgodnie

¹ Na gruncie polskim gwarantowane przez Konstytucję RP z 2 kwietnia 1997 roku (Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483). Na przykład w strukturze wojskowej ograniczeniu ulega wolność do wyrażania swoich poglądów (art. 54, ust. 1), wolność organizowania pokojowych zgromadzeń i uczestniczenia w nich (art. 57), wolność zrzeszania się (art. 58 i 59). Najbardziej kontrowersyjne jest jednak ograniczenie prawa wynikającego z art. 38, czyli zapewnienia prawnej ochrony życia, podczas gdy działania wojskowe niejako zakładają poważne ryzyko życia żołnierzy.

z którymi realizowane są działania². Nie da się przewidzieć wielu czynników wpływających na wykonujących zadania żołnierzy. Wobec tego MC zakłada znacznie większą świadomość sytuacyjną już na najniższych szczeblach hierarchii wojskowej i na tej podstawie budowanie zaufania pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, ale także wśród lokalnej społeczności. Jednocześnie MC zakłada wykorzystanie inicjatywy (podwładnych) i przygotowuje do samodzielnego podejmowania decyzji w ramach intencji przełożonego. Owe intencje stanowią ramy, pomiędzy którymi podwładny samodzielnie określa metody realizacji postawionego zadania.

Koncepcja *Mission Command*, wprowadzana współcześnie w armiach zachodnich już od 40 lat³, najogólniej zakłada: decentralizację dowodzenia, znacznie większą świadomość sytuacyjną żołnierzy, koncentrację na celu misji, a nie metodzie realizacji zadań, a także znaczenie komunikacji tak w dół, jak i w górę struktury dowodzenia oraz budowania zaufania. Wszystko to brzmi logicznie w teorii, przekonująco wygląda na slajdach w Power Poincie, jednak w praktyce pozostaje najczęściej w obszarze deklaracji wdrażania do konkretnych sił zbrojnych. Dzieje się tak z różnych przyczyn. Trudności z koncepcją *Mission Command* pojawiają się już przy określeniu samej istoty tego pojęcia i dotyczą tak armii USA, jak i zachodnich armii europejskich, czy także oczywiście Polskich Sił Zbrojnych. W Polsce dodatkowo bardzo długo funkcjonowała ona bardziej w formie informacji ogólnej przekazywanej na różnego rodzaju odprawach czy ćwiczeniach i szkoleniach wojskowych bez jej opracowania w formie regulaminu, doktryny oraz fundamentalnie ważnej publikacji kompleksowo przedstawiającej tę koncepcję i jej perspektywę wprowadzania w warunkach polskich. Warto podkreślić, że każda zasada wprowadzona w wojsku z inspiracji armii sojuszniczych z NATO musi nie tylko zostać precyzyjnie przetłumaczona z języka angielskiego (oficjalnego języka NATO), ale także dostosowana do specyfiki danej armii, jej uwarunkowań kulturowych, społecznych oraz historycznych. Pierwszą podstawową kwestią jest jednak przyjęcie jednoznacznie brzmiącego nazewnictwa, które umożliwi koncentrację na samych zasadach kryjących się za nim. Inaczej istnieje niejednoznaczność w tym obszarze – chaos pojęciowy, w którym dla wielu nie ma pewności, czy mowa jest o jednej koncepcji czy wielu różnych, szcze-

² Na perspektywę strategiczną składają się siły i środki, uwarunkowania, cele/misja oraz zasady strategiczne: M. Milczanowski, *Sztuka budowania pokoju: przywództwo strategiczne na przykładzie fazy IV operacji Iracka Wolność*, Rzeszów 2020, s. 109–120.

³ E. Shamir, *Transforming Command: The Pursuit Of Mission Command In The U.S., British, And Israeli Armies*, Stanford 2011, s. 2.

gólnie, że za *Mission Command* kryje się więcej niejednoznacznych zasad i wartości, tym bardziej istnieje konieczność jednoznacznego ustalenia nazewnictwa.

Kręcikij i Lewandowski pojęcie *Mission Command* tłumaczą jako „dowodzenie przez cele”. Na dodatek stosują je do określenia jednej z zasad dowodzenia, obok jedności, jednoosobowości, ciągłości, skrytości, decentralizacji, wzajemnego zaufania i zrozumienia⁴. W istocie wszystkie wymienione zasady zawierają się w koncepcji *Mission Command*. Autorzy, definiując dowodzenie przez cele, wskazują aż na trzy obszary znaczeniowe:

- styl dowodzenia polegający na określeniu przez przełożonego celu do realizacji lub inicjacji działania, pozostawiając podwładnemu inicjatywę wykonawczą,
- styl dowodzenia w NATO uwzględniający myśl przewodnią dowódcy i inicjatywę podwładnego,
- zasada dowodzenia, zgodnie z którą „zapewnić należy podległemu dowódcy swobodę działań poprzez zapoznanie go ze swoim zamiarem, określenie zadań oraz przekazaniem do dyspozycji niezbędnych sił i środków. Zakres swobody działania warunkowany jest zażwyczaj rodzajem wykonywanego zadania”⁵.

Autorzy zaznaczają, że koncepcja ta jest rozumiana wieloznacznie, choć w powyższych trzech punktach przedstawiają w istocie tę samą koncepcję na różne sposoby. Jeśliby koncepcję rozszerzyć pojęciowo i rozwinąć do rangi filozofii dowodzenia, wówczas okazałoby się, że wymienione trzy pola znaczeniowe mieszczą się w tej filozofii⁶. Pomimo że książka ta powstała w 2015 roku, określenie „dowodzenie przez cele” jest w niej użyte tylko raz, a umieszczenie jej obok, *de facto* na równi z innymi zasadami pokazuje, że pomimo deklaracji o wprowadzaniu tej filozofii w wojsku⁷ wciąż nie jest ona powszechnie akceptowana oraz że występują różnice w interpretacji tego pojęcia – niejasność na gruncie polskim.

Koncepcja *Mission Command*, w polskim tłumaczeniu jako dowodzenie przez misję, została umieszczona w dokumencie doktrynalnym

⁴ J. Kręcikij, J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym*, „Bezpieczeństwo i Obronność”, 2015, nr 6, s. 20.

⁵ *Ibidem*, s. 22.

⁶ W dokumencie doktrynalnym ADRP 6-0 w drugim rozdziale koncepcja ta jest przedstawiona właśnie jako filozofia dowodzenia – *ADRP 6-0 Mission Command*, Headquarters Department of the Army, Washington DC, 2012.

⁷ Autor jako oficer w dowództwie 21 BSP o jej wprowadzaniu usłyszał na jednej z odpraw, gdzie dowódca brygady zakomunikował oficerom dowództwa, że taka koncepcja ma odtąd funkcjonować.

pt. *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2 (B)* z 2018 roku⁸. Dokument ten jest pewnego rodzaju fundamentalnym punktem odniesienia, któremu jednak brakuje uzasadnienia i umieszczenia w zarówno wąskim – zadaniowym, jak i szerszym (operacyjnym i strategicznym) kontekście. Taka doktryna, bez uzasadnienia i gruntownie wyjaśnionego znaczenia i potencjału takiej formy dowodzenia, sprawia, że przez żołnierzy może być ona traktowana bardziej jako moda czy kolejna „fanaberia sztabowców”.

W tym samym czasie w literaturze wojskowej USA pojęcie to doczekało się osobnej doktryny wojskowej⁹, która jest uzupełniana innymi dokumentami doktrynalnymi, w których znajduje się wiele kwestii związanych z realizacją *Mission Command*¹⁰. Koncepcja ta stanowi podstawę doktrynalną od 2003 roku¹¹, choć istniała w wojsku znacznie wcześniej. Najczęściej koncepcję tę wywodzi się od pojęcia *Autragstactic*, jakie wprowadzono w armii pruskiej w XIX wieku w wyniku reform po przegranych starciach z armią Napoleona. Ideę tej filozofii dowodzenia przedstawił wówczas Helmut von Moltke: „*Mission Command* to filozofia dowodzenia ze scentralizowanym określeniem zamiaru oraz zdecentralizowaną realizacją tego zamiaru, szczególnie właściwa w sytuacjach złożonych, dynamicznych, głęboko konfliktowych”¹².

Jednakże można wskazać ślady takich form dowodzenia także w źródłach starożytnych¹³. Również na gruncie polskim zasady MC były wdrażane, zanim pojawiła się oficjalnie współczesna koncepcja. Już w okresie międzywojennym generał brygady Józef Zając pisał o swobodzie dowódcy, koniecznej do podniesienia skuteczności działań¹⁴. Można wysnuć wniosek, że *Mission Command*, bez współczesnego określenia w dokumentach doktrynalnych, było wykorzystywane zawsze wtedy, gdy wojska były dowodzone przez dowódców o pewnych specyficznych kompetencjach. Zarówno bowiem Aleksander Wielki, jak i Napoleon

⁸ *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2 (B)*, Bydgoszcz 2018.

⁹ *Mission Command*, ADRP 6-0...

¹⁰ *Unified Land Operations ADP 3-0 (FM 3-0)*, 10 października 2011; *The Operations Process ADP 5-0*, 17 maja 2012.

¹¹ D.J. Devine, *The Trouble with Mission Command: Army Culture and Leader Assumptions*, „Military Review”, September–October 2021, s. 37.

¹² „*Mission Command is a philosophy of command, with centralised intent and decentralised execution, that is particularly suitable for complex, dynamic and adversarial situations*” – *Army Doctrine Publication Operations*, Bicester 2011, par. 6–11.

¹³ M. Milczanowski, *Taktyka, strategia i przywództwo Aleksandra Wielkiego*, Zabrze 2017.

¹⁴ J. Zając, *Zasada swobody działania dowódcy jako podstawowa zasada taktyczna*, Warszawa 1931, t. 38, z. 4, s. 56–87, t. 38, z. 6, s. 516–537 oraz t. 38, z. 1, s. 77–102.

Bonaparte oraz inni wybitni przywódcy i dowódcy studiowali dokonania swoich poprzedników i wprowadzali odpowiednie zmiany w swoich wojskach. Bez nazywania tego współczesną nazwą, w istocie realizowali dowodzenie zbliżone do dzisiejszego *Mission Command*. A zatem MC jest pewną filozofią dowodzenia wynikającą z poszukiwania najbardziej skutecznych sposobów prowadzenia działań zbrojnych przy uwzględnieniu nieprzewidywalności tak ówczesnych, jak i współczesnych uwarunkowań pola walki. „*Mission Command* to filozofia dowodzenia ze scentralizowanym określeniem zamiaru oraz zdecentralizowaną realizacją tego zamiaru, szczególnie właściwa w sytuacjach złożonych, dynamicznych, głęboko konfliktowych”¹⁵.

Mission Command wymaga akceptacji braku realnej możliwości przewidzenia wszystkich czynników wpływających na nasze działania, a zatem tego, co nazywamy czynnikiem chaosu¹⁶. Owo zaakceptowanie chaosu i niepewności zmusza do przesunięcia inicjatywy z najwyższych dowództw na podwładnych, co z kolei wymusza szereg innych założeń, tworzących współczesną filozofię MC. Istota filozofii *Mission Command* na najniższym szczeblu dowodzenia może być wyjaśniona koncepcją „strategicznego kaprała” opracowaną przez Charlesa Krulaka, poszerzoną znaczeniowo przez Jamesa Mattisa, której całościową koncepcję przedstawiono w książce *Sztuka budowania pokoju: przywództwo strategiczne na przykładzie fazy IV operacji Iracka Wolność*¹⁷.

Znaczenie określenia *Mission* w doktrynie *Mission Command*

W słowniku terminów i definicji NATO pojęcie *Mission Command* nie występuje w ogóle. Przetłumaczono jedynie określenie *mission type order* – jako „rozkaz zadaniowy” i zdefiniowany następująco: „Rozkaz wydany podległej jednostce określający zadanie do wykonania, bez wskazania sposobu jego wykonania”. Innym określeniem związanym z *Mission Command* w tym samym słowniku jest pojęcie *mission* – misja – zdefiniowane jako „jasne i zwięzłe sprecyzowanie zadania i powód jego realizacji”¹⁸. Są to definicje przydatne w zrozumieniu istoty MC, ale ktoś, kto chciałby z tego słownika dowiedzieć się o istocie całej koncepcji, nie tylko nie znajdzie takiej wskazówki, ale jeszcze może nabrać

¹⁵ „*Mission Command is a philosophy...*”, par. 6–11.

¹⁶ M. Finkel, *On Flexibility: Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*, Stanford 2011, s. 100–102.

¹⁷ M. Milczanowski, *Sztuka budowania pokoju...*

¹⁸ Hasła *mission* i *mission type order* [w:] *Słownik terminów i definicji NATO*, AAP-6, 2017, s. 301.

błędnego przekonania, że jest to jedna ze składowych tradycyjnego systemu C2 (*Command and Control*).

Bardzo upowszechnione na gruncie polskim jest tłumaczenie *Mission Command* jako „dowodzenie przez cele”, które jest często stosowane w literaturze. Przetłumaczenie słowa *mission* jako „cele”, podczas gdy słowo *aims* lub *tasks* jako węższe znaczeniowo, będąc składową *mission*, jest również tłumaczone jako „cele”, wprowadza chaos znaczeniowy. A zatem dowódcy wyznaczają cele, które mają być osiągnięte przez pośrednie cele realizowane przez ich podwładnych. Tłumaczenie dwóch bliskoznacznych, ale jednak różnych pojęć jednym określeniem polskim sprawia, że wprowadzanie *Mission Command* już na samym początku, na etapie tłumaczenia nazwy owej doktryny staje się niejasne, mylące i trudne do wyjaśnienia na gruncie polskim.

Można by utworzyć nowy system pojęciowy, określając np. *mission* jako cele, a *tasks* jako zadania, ale nie będzie to oddawało istoty podziału kompetencji pomiędzy dowodzącego i podwładnych wynikającego z *Mission Command*. Wszak słowo „cele” nie jest szerszym i nie zawiera w sobie zadań, które z kolei miałyby składać się na te cele. Z kolei słowo *aims* trudno inaczej przetłumaczyć niż znów cele. Oczywiście można odpowiednio zdefiniować te określenia w regulaminie działań wojskowych i wdrożyć je w wojsku, ale w *Mission Command* chodzi o intuicyjne zrozumienie istoty tej filozofii, a nie o uczenie się na pamięć pojęć i określanych na tę potrzebę różnic między nimi.

Wielkie znaczenie we wdrażaniu tej doktryny w wojsku USA ma konsekwencja w używaniu pojęcia MC i jednoznaczność jego znaczenia. Jest to pierwszy warunek konieczny dla upowszechnienia koncepcji. W „Polsce Zbrojnej” w artykule *Nowoczesne dowodzenie to era liderów*, tłumaczenie pojęcia *Mission Command* cytowanego gen. dyw. Raymunda Andrzejczaka brzmi – „dowodzenie przez cele”, ale co warto zauważyć, sam generał używa polskiego tłumaczenia tylko raz w całej wypowiedzi, zaś wielokrotnie posługuje się nazwą w języku angielskim¹⁹. Angielskie słowo *mission* ma zaś znaczenie szersze – misja wg słownika oxfordzkiego to *someones duty, purpose in life* – czyli czyjś cel życiowy, obowiązek do wypełnienia; misja jako zadanie – posłannictwo, a nawet misja religijna polegająca na katolickim nauczaniu²⁰. Te wszystkie znaczenia są na niejako innym – wyższym poziomie niż cel, rozumiany jako punkt wyznaczony do osiągnięcia doraźnie.

¹⁹ *Nowoczesne dowodzenie to era liderów*, „Polska Zbrojna”, 9.01.2018.

²⁰ Np. Polska Misja Katolicka – duszpasterstwo katolickie Polonii działające w różnych krajach.

W języku polskim mamy także słowo misja, które jest zbliżone znaczeniowo do angielskiego pojęcia *mission*. A zatem słowo „misja” wg *Słownika języka polskiego* ma dwa znaczenia przydatne do naszych rozważań:

- „1. posłannictwo, ważne odpowiedzialne zadanie do spełnienia
2. przedstawicielstwo państwa lub organizacji delegowane w specjalnym celu do innego państwa; też: siedziba tego przedstawicielstwa”²¹.

W tym samym słowniku pojawia się pojęcie „misja dyplomatyczna”, które oznacza „przedstawicielstwo dyplomatyczne akredytowane przy obcym rządzie”²². Wszystkie trzy wymienione definicje dotyczą istoty *Mission Command*. Z jednej strony, jest to zamiar dowódcy, który podwładny realizuje według swojej oceny sytuacji szczegółowej w rejonie działań. Działanie takie jest zatem w pewnym sensie posłannictwem. Zależnie od rodzajów działań, wojsko często występuje w roli reprezentanta danego państwa, pełni rolę ambasadorów, i od metod, jakie wojsko stosuje, zależą w dużej mierze późniejsze relacje pomiędzy stronami.

Dlatego „strategiczny kapral” (jedna z koncepcji komplementarnych z *Mission Command* wspomniana wyżej) ma być wyposażony nie tylko w umiejętności typowo kojarzone z działaniem na polu walki, ale także umieć posługiwać się dwoma innymi blokami kompetencyjnymi: humanitarnym i politycznym. Pierwszy z nich ma służyć przestrzeganiu prawa konfliktów zbrojnych, a także praw człowieka w przypadku interakcji ze środowiskami cywilnymi. Drugi zaś dotyczy utrzymywania pokoju w rejonie odpowiedzialności, co wymaga kompetencji społecznych, dyplomatycznych itp.²³. Dodatkowo generał James Mattis w wyniku doświadczeń z działań w Iraku podczas operacji *Iraqi Freedom* dodał czwarty blok kompetencyjny określony jako „informacja”²⁴. Podwładny, realizujący zamiar dowódcy i wyposażony w kompetencje określone powyższymi czterema blokami, w istocie realizuje misję, której znaczenie z poziomu taktycznego może przesunąć się na poziom operacyjny, a nawet strategiczny. To właśnie nieprzewidywalność, a zatem element chaosu powoduje, że nie da się przewidzieć wszystkich konsekwencji działań i zmiennej sytuacji. Wydarzenie poziomu taktycznego może w konsekwencji nieprzewidzianych uwarunkowań i czynników okazać się ważne

²¹ Misja [w:] *Słownik języka polskiego*, PWN, <https://sjp.pwn.pl> (14.11.2023).

²² Misja dyplomatyczna [w:] *Słownik języka polskiego*, PWN, <https://sjp.pwn.pl> (14.11.2023).

²³ C.C. Krulak, *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*, “Marines Magazine”, January 1999.

²⁴ J. Mattis, F. Hoffman, *Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars*, “US Naval Institute Proceedings Magazine”, 2005, vol. 132.

strategicznie. Dlatego, między innymi, podwładny realizuje coś, co po angielsku określa się jako misję.

Na dodatek w wojsku powszechnie stosuje się określenie misja w stosunku do stacjonowania i działań kontyngentów wojskowych kierowanych do działań utrzymujących pokój (*peacekeepers*) – głównie ONZ, ale często także w operacjach wprowadzania pokoju i stabilizacji przez NATO w rejonach konfliktów. Powszechnie żołnierzy takich określa się mianem misjonarzy²⁵, co czasem w środowiskach cywilnych jest mylone z misjami katolickimi w różnych krajach świata. Pojęcie misji wojskowych w odniesieniu do wojsk ONZ ma bardzo zbliżone znaczenie do tego z definicji pojęcia „misji”. Żołnierze ONZ także pełnią rolę związaną z utrzymaniem pokoju – *peacekeeping*, *peacekeepers*. Jednocześnie są reprezentantami ONZ, pełniąc służbę w charakterystycznych niebieskich hełmach (czy beretach), mają ściśle określone i bardzo restrykcyjne zasady użycia broni, które to zasady w istocie sprowadzają się do samoobrony i ewentualnie pokazów siły. Misjonarze ONZ zapewniają też pokojowe funkcjonowanie i często konwojują transporty humanitarne. W relacjach z lokalną społecznością posługują się też informacją w celu budowania stabilizacji. A zatem ich misja jest jednocześnie w dużej mierze tożsama z ideą „strategicznego kaprała”.

W wojsku istnieje szereg pojęć zaczerpniętych z języka angielskiego. Jest tak dlatego, że w NATO wspólnym językiem stosowanym w relacjach pomiędzy kontyngentami narodowymi jest właśnie angielski. W czasie odpraw, spotkań, a nawet uroczystości, szczególnie gdy uczestniczą żołnierze innych kontyngentów narodowych, stosuje się język angielski jako uniwersalny dla wszystkich wojsk NATO. Wiele określeń i skrótów nie jest w ogóle tłumaczonych na języki narodowe. Np. w Iraku Dowództwo Brygadowej Grupy Bojowej przebywało w bazie Delta, ale nikt nie stosował określenia przetłumaczonego na język polski – baza D. Jest też wiele specyficznych określeń, których tłumaczenie precyzyjne nie jest możliwe, dlatego pozostaje się przy nazwach angielskich, żeby nie powodować chaosu pojęciowego – np. *Battle Capitan* to oficer operacyjny, którego zadaniem jest monitorowanie sytuacji bieżącej w rejonie działań. Tłumaczenie tego określenia powodowałoby niepotrzebne komplikacje znaczeniowe i konieczność dookreślania, o jakie zadania oficera operacyjnego w polskim dowództwie chodzi.

W języku potocznym bardzo wiele słów angielskich na stałe weszło do użytku polskich żołnierzy – np. betonowe płyty w kształcie odwróco-

²⁵ Takie określenie stosowane jest powszechnie, przykładem może być użycie tego pojęcia w tytule popularnej książki Władysława Zdanowicza: *idem, Misjonarze z Dywanowa: szeregowy Lenczyk na misji w Iraku*, Bielsko- Biała 2011.

nej litery T, które otaczały większość baz Sił Koalicji w Iraku, nazywano *T-wall*. Tłumaczenie „płyta betonowa w kształcie litery T” nie miałoby sensu i niepotrzebnie wydłużałoby komunikację. Do tego te określenia upowszechnione wśród żołnierzy polskich ułatwiały komunikację z innymi kontyngentami.

A zatem określenie *Mission Command*, które nawet teraz w polskim wojsku stosowane jest zamiennie z polskim tłumaczeniem „dowodzenie przez cele”, wymaga tłumaczenia dosłownego, a być może często nie wymaga tłumaczenia wcale. Wydaje się, że określenie „dowodzenie przez misję”, zastosowane w dokumencie doktrynalnym z 2018 roku²⁶, oddaje istotę MC znacznie lepiej niż „dowodzenie przez cele”, odzwierciedlając angielski odpowiednik. Stosowanie określenia *Mission Command* w języku angielskim zamiennie z dosłownym tłumaczeniem dowodzenie przez misję oddaje wprost istotę doktryny i nie powodowałoby niepotrzebnych nadinterpretacji czy nieporozumień. Konieczne jest jednakże ujednolicenie tego nazewnictwa, do czego pierwszym krokiem jest publikacja wymienionej wcześniej doktryny.

***Mission Command* jako koncepcja przywództwa**

Konflikty zbrojne są bardziej złożone niż 200 lat temu, bowiem współcześnie rolą wojska jest nie tylko pokonać wojska przeciwnika, pozostawiając politykom układanie relacji z własnym oraz podbitym społeczeństwem, a także odbudowę państwa. Dziś zadania stawiane wojsku bardzo często pokrywają się z zadaniami polityków i dyplomatów, policjantów, pracowników humanitarnych i dziennikarzy. Celem działań formacji wojskowych jest pokonać siły przeciwnika, zdobyć teren i ustabilizować sytuację społeczno-polityczną, zanim pojawią się tam struktury odpowiedzialne za poszczególne sfery funkcjonowania państwa. Dzieje się tak szczególnie w sytuacjach tzw. wojny z terroryzmem, gdzie wynik walki zależy od zdobycia poparcia tzw. *fence sitters*²⁷. Dlatego też słuszne jest stwierdzenie, że „wojna z terrorem będzie wojną badaczy społecznych”²⁸. Potrzeba badań uwzględniających różnicowanie danej społeczności oraz szerszy kontekst relacji regionalnych, w tym kontekst

²⁶ *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych...*

²⁷ C.J. Lamb, M. Franco, *National-Level Coordination and Implementation: How System Attributes Trumped Leadership* [w:] *Lessons Encountered: Learning from the Long War*, Washington 2015; M. Milczanowski, *Sztuka budowania pokoju...*, s. 273–275.

²⁸ R. González, *American Counterinsurgency: Human Science and the Human Terrain*, Chicago 2009, s. II.

kulturowy zawierający religię, etniczność, charakter danego społeczeństwa i inne²⁹. Arthur Cebrowski, emerytowany admirał marynarki wojennej USA, mianowany przez Donalda Rumsfelda w 2001 r. na dyrektora Biura Transformacji Sił Zbrojnych (pełnił tę funkcję do śmierci w 2005 r.), uczestnik walk w Wietnamie i operacji *Pustynna burza*, przyłączył się do twierdzenia, że „wiedza o kulturze i strukturach społecznych przeciwnika może być ważniejsza od wiedzy dotyczącej jego szyku bojowego”³⁰.

Mission Command stanowi fundamentalną zmianę filozofii dowodzenia w wojsku. Zmiana ta w wielkim skrócie polega na przesunięciu punktu ciężkości z dowodzenia rozumianego w sposób tradycyjny na przywództwo. To tradycyjnie rozumiane dowodzenie definiowane jest w *Regulaminie działań wojsk lądowych* jako „działalność dowódcy, który narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Jest wspomagany przez swój sztab, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji”³¹. Jednakże obok litery regulaminu tym, co kształtuje styl dowodzenia, jest zwyczaj, który powstaje na skutek doświadczeń historycznych, realnych zagrożeń, rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa, postrzegania przez nie swobód obywatelskich oraz praw człowieka.

MC nie jest kolejną zasadą dowodzenia czy jeszcze jednym punktem regulaminu. Jest to w istocie kultura dowodzenia, a nawet szerzej – służby, a poza wojskiem pracy. MC nie może zaczynać się na wojnie czy misji stabilizacyjnej ani nawet na ćwiczeniach. W istocie cała hierarchia wojskowa powinna tak funkcjonować także w warunkach codziennej służby w garnizonie. Tylko w ten sposób można wykształcić odpowiednie relacje oparte na zaufaniu, które będą procentować w warunkach tzw. mgły wojny.

O MC jako kulturze dowodzenia mówił w wywiadzie dla Defence24 Szef Sztabu Generalnego RP gen. Andrzejczak, pokazując, jak trudna jest taka zmiana paradygmatu funkcjonowania Sił Zbrojnych: „Zmiana kultury – w ogóle – jest bardzo trudna, a tak fundamentalna zmiana sposobu myślenia i działania dowódców jest równoznaczna ze zmianą ich kultury dowodzenia”³². Trzeba założyć, że w wielu przypadkach jest to

²⁹ M. Milczanowski, *Sztuka budowania pokoju...*, s. 66–75, szczególnie schemat z ilustracji 8 i 9.

³⁰ M. Scully, „Social Intel” New Tool For U.S. Military, „Defense News”, 26.04.2004, s. 21.

³¹ *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa 2008, s. 271.

³² J. Graf, *General Andrzejczak: Musimy efektywnie zintegrować system bezpieczeństwa narodowego [wywiad]*, Defence24, <https://defence24.pl> (14.12.2023).

niemożliwe. Dowódcy posługujący się przez całą swoją karierę wpojętymi głęboko zasadami polegającymi na wykonywaniu rozkazów (dowodzenie przez instrukcje), którzy jednocześnie nie są otwarci na nowe możliwości, inne perspektywy, będą skłonni do przyjęcia nowej filozofii jedynie powierzchownie. W rzeczywistości będą ją w ramach swoistej komunikacji intrapersonalnej wtlaczać w ramy znanych sobie zasad, do których mają pełne zaufanie i które budują ich pewność siebie. A zatem będą mówić o *Mission Command* nowo poznanymi pojęciami, ale poszczególnym zasadom będą nadawać przez siebie zinterpretowane znaczenie. Stąd właśnie jest tak wiele interpretacji i nadinterpretacji *Mission Command*. Niemal każdy wykład, prezentacja, wypowiedź czy opracowanie na temat MC zaczyna się od stwierdzenia, że zasada ta jest bardzo często albo wręcz zazwyczaj błędnie rozumiana lub interpretowana. Myślenie „rozkazowe”, gdzie liczy się tylko brzmienie rozkazu i jego wykonanie, było od zawsze synonimem myślenia wojskowego i jednocześnie stereotypowego postrzegania wojska i wojskowych. W tej sytuacji wprowadzenie inicjatywy i kreatywności na najniższych szczeblach dowodzenia w ramach dyscypliny strategicznej jest trudne do odróżnienia od dyscypliny w ogóle – rozumianej jako wykonywanie rozkazów. Z drugiej strony MC może być odbierane jako pełna swoboda decyzyjna na każdym szczeblu, co jest nie mniejszym nieporozumieniem i prowadzić musi do chaosu i anarchii. Już same tak oczywiste zastrzeżenia pokazują, z jakimi problemami trzeba się mierzyć, wdrażając MC do wojska.

Zrozumienie istoty *Mission Command* i umiejętność jej wdrożenia nie zależy od stopnia wojskowego czy wieku³³, wszak to właśnie, z jednej strony, doświadczeni oficerowie w stopniach pułkowników, generałów, a nawet marszałków tę zmianę proponowali, a następnie opracowali w formie doktryny i później regulaminów. Z drugiej strony, nowi żołnierze zaczynający dopiero swoją służbę, niezależnie od ścieżki, jaką prowadzi ich do armii, mają możliwość wejścia do służby na nowych zasadach. Oczywiście zasadniczą kwestią jest to, na jakich dowódców ci żołnierze trafią, bowiem szybko wyrobione nawyki kultury dowodzenia MC „uformują” ich niejako na żołnierzy z inicjatywą i zrozumieniem ram dyscypliny strategicznych. Jeśli zaś będą funkcjonować w kulturze dowodzenia przez instrukcje, ich inicjatywa będzie stopniowo ograniczana, aż zrezygnują z niej zupełnie.

Mission Command z uwagi na swój charakter musi być wprowadzana odgórnie. Jeśli na najniższych szczeblach taka inicjatywa się pojawia, może być odbierana przez dowódców jako podważanie ich kompetencji, a nawet interpretowana jako bunt. Tradycyjnie rozumiane dowodzenie

³³ *Ibidem*.

wciąż realizowane jest na zasadzie pełnej kontroli działań podwładnych, co często paraliżuje ich działania i koncentruje na sztywnym wykonywaniu rozkazów. Jeśli inicjatywa, a nawet komunikacja oddolna (będąca jedną z podstawowych zasad MC), powoduje frustrację przełożonego, to stopniowo rosnąca blokada komunikacji spowoduje powrót do sztywnego wykonywania rozkazów i biernego czekania na kolejne.

Zasadniczym problemem we wprowadzaniu MC jest fundamentalna istota funkcjonowania wojska – ściśle zhierarchizowana struktura. W tym obszarze pojawia się wiele wynikających z hierarchii problemów, takich jak iluzja nieomyślności, syndrom myślenia grupowego, obawa utraty autorytetu, brak zaufania, konflikt pokoleniowy, problem wykonania rozkazu.

Zakończenie

Wdrażanie koncepcji *Mission Command* w Wojsku Polskim wymaga jasnego i intuicyjnego zrozumienia tej doktryny oraz szkolenia, które także oparte byłoby na intuicyjnym rozumieniu jej zasad. Dlatego też zasadny wydaje się postulat ujednolicenia i najbardziej możliwie klarownego stosowania nazwy, jaka ma być używana w Polsce. Najlepszym i naturalnym w kręgach wojskowych wyjściem byłoby pozostanie przy nazwie z języka angielskiego stosowanej tak w USA, jak i w innych państwach NATO – *Mission Command* oraz w najbardziej bezpośrednim tłumaczeniu – dowodzenie przez misję.

Problemy z wdrażaniem tej koncepcji w Wojsku Polskim są dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, są to powody specyficzne dla Polski i wynikają z innych zupełnie tradycji wywodzących się z czasów Układu Warszawskiego i LWP, gdzie stosowano zasadniczo przywódczy model forsujący, który sukcesywnie przeradzał się w NATO-wskie *Command and Control*, czyli dowodzenie przez kierowanie (C2). Zmiany, jakie zachodziły w Wojsku Polskim, nigdy jednak nie miały jasnego planu, myśli przewodniej czy nawet nie były w jakiś sposób skoordynowane. Zachodziły one najszybciej wśród pododdziałów, które najczęściej współdziałały w ramach ćwiczeń sojuszniczych NATO z zachodnimi armiami oraz jeszcze znacznie zmiany te postępowały w wyniku działań bojowych w ramach kontyngentów w Iraku, Afganistanie czy Kosowie. Zmiany te wynikały zasadniczo z praktyki dowodzenia w terenie (czy to w czasie ćwiczeń, czy kontyngentów bojowych), a nie wdrażanej jednolitej reformy wojska³⁴. Po drugie, są to

³⁴ A. Niedźwiecki, *Złożony wymiar taktyki*, „Przegląd Sił Zbrojnych”, 2020, nr 2, s. 76.

powody uniwersalne dla wszystkich armii NATO, wynikające ze specyficznych kompetencji, jakie wymagane są od żołnierzy realizujących dowodzenie w ramach *Mission Command*. Kompetencje te można określić przywódczymi – gdzie przełożony faktycznie, a nie na pokaz buduje zaufanie, wymianę informacji, akceptuje ryzyko wynikające z inicjatywy podwładnego, ale jednocześnie sam bierze na siebie odpowiedzialność za jego działania. Ten transfer – inicjatywa w dół / odpowiedzialność w górę wymaga wysokich kompetencji tak od przełożonego, jak i podwładnego, a także odpowiedniej ilości wspólnych ćwiczeń i działań w warunkach bojowych bądź symulacji jak najbardziej zbliżonych do realistycznych.

Pomimo licznych deklaracji dotyczących wdrażania *Mission Command* już od dwóch dekad nie powstał dotąd podręcznik poświęcony całemu spektrum uwarunkowań, metod, przykładów, korzyści i perspektyw wynikających z MC. Podkreślić jednak należy, że ważnym etapem wprowadzania tej filozofii jest wydanie dokumentu doktrynalnego w 2018 roku, który częściowo usystematyzował tę tematykę. W rodzimej literaturze brakuje dyskusji na ten temat, a zauważyć trzeba, że w państwach zachodnich jest ona podejmowana nie tylko przez wojskowych. Koncepcja *Mission Command* okazuje się w wielu obszarach zbieżna z koncepcją przywódczą znaną jako *Versatile Leadership* (wszechstronne przywództwo), co stanowi sporą niespodziankę dla teoretyków i praktyków zajmujących się przywództwem poza wojskiem, jak i dla teoretyków wojskowości.

Bibliografia

- ADRP 6-0 *Mission Command*, Washington, DC 2012.
Army Doctrine Publication Operations, Bicester 2011.
Devine D.J., *The Trouble with Mission Command: Army Culture and Leader Assumptions*, "Military Review", September–October 2021.
Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2 (B), Bydgoszcz 2018.
Finkel M., *On Flexibility: Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*, Stanford 2011.
González R., *American Counterinsurgency: Human Science and the Human Terrain*, Chicago 2009.
Graf J., *General Andrzejczak: Musimy efektywnie zintegrować system bezpieczeństwa narodowego [wywiad]*, Defence24, <https://defence24.pl> (25.11.2023).
Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 roku (Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483).
Kręciński J., Lewandowski J., *Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym*, „Bezpieczeństwo i Obronność”, 2015, nr 6.
Kruk C.C., *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*, "Marines Magazine", January 1999.

- Lamb C.J., Franco M., *National-Level Coordination and Implementation: How System Attributes Trumped Leadership* [w:] *Lessons Encountered: Learning from the Long War*, Washington 2015.
- Mattis J., Hoffman F., *Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars*, “US Naval Institute Proceedings Magazine”, 2005, Vol. 132.
- Milczanowski M., *Sztuka budowania pokoju: przywództwo strategiczne na przykładzie fazy IV operacji Iracka Wolność*, Rzeszów 2020.
- Milczanowski M., *Taktyka, strategia i przywództwo Aleksandra Wielkiego*, Zabrze 2017.
- Niedźwiecki A., *Złożony wymiar taktyki*, „Przegląd Sił Zbrojnych”, 2020, nr 2.
- Nowoczesne dowodzenia to era liderów, „Polska Zbrojna”, 9.01.2018.
- Regulamin działań wojsk lądowych, Dowództwo Wojsk Lądowych*, Warszawa 2008.
- Scully M., “Social Intel” New Tool For U.S. Military, “Defense News”, 26.04.2004.
- Shamir E., *Transforming Command: The Pursuit Of Mission Command In The U.S., British, And Israeli Armies*, Stanford 2011.
- Słownik języka polskiego*, PWN, <https://sjp.pwn.pl>.
- Słownik terminów i definicji NATO*, AAP-6, 2017.
- Zając J., *Zasada swobody działania dowódcy jako podstawowa zasada taktyczna*, Warszawa 1931.
- Zdanowicz W., *Misjonarze z Dywanowa: szeregowy Lenczyk na misji w Iraku*, Bielsko-Biała 2011.

Implementation of the Mission Command concept in the Armed Forces – obstacles and perspectives

Abstract

The purpose of the article is to analyze the fundamental problems in defining the essence and the very concept of Mission Command in Polish conditions. These problems appear already at the level of translation of the words with which the define this concept, as well as the resulting misunderstandings and chaos of meaning. The term Mission Command is applied to the concept of command in the military, but at the same time it is a result of changes in the decision-making system also in civilian environments, at the political and other levels. The concept has been introduced for at least 20 years on Polish soil, but until 2018 it did not had a formal framework remaining only in the circulating and declarative version. During this time, it either did not break through into consciousness at many levels of command, or it accrued misunderstandings and ambiguities. This is due however, not only due to the peculiarities of the military itself, but is an issue.

Keywords: Mission Command, leadership, decision making, commanding, military