

Maciej Milczanowski\*

## KONCEPCJA *MISSION COMMAND* W KONTEKŚCIE WOJNY ROSYJSKO-UKRAIŃSKIEJ

### Streszczenie

Koncepcja *Mission Command* została opracowana metodycznie przeszło 200 lat temu w postaci *Auftragstactic* przez wojskowych pruskich analizujących sukcesy armii Napoleona. Także w innych armiach zachodnich jest ona kształtowana na podstawie doświadczeń bojowych. Jest to zatem koncepcja praktyczna, oparta na realiach wojny, a nie czysto akademicka wynikająca jedynie z badań teoretycznych, choć jej analiza i odpowiednia forma zostały ukształtowane w uczelniach wojskowych. Niemniej jest ona pełna pozornych i intuicyjnych sprzeczności, co w strukturach wojskowych budzi nieporozumienia i znacząco utrudnia jej wdrażanie. Dlatego też doświadczenia armii ukraińskiej, która wdraża i wykorzystuje tę koncepcję w walce z wielokrotnie silniejszym przeciwnikiem, zasługują na szczególną uwagę. Doświadczenia te powinny stać się ważnym punktem odniesienia także dla polskiej armii, w której koncepcja ta wdrażana jest od dwóch dekad.

**Słowa kluczowe:** dowodzenie przez misję, zdecentralizowane dowodzenie, dowodzenie i kierowanie, wojna, dowodzenie, przywództwo

### Wstęp

Wojna rosyjsko-ukraińska to, pomimo powoływania się przez Kreml na jedność etniczną, zderzenie różnych cywilizacji. Z jednej strony, neo-imperializm i wschodni autorytaryzm Rosji zderza się z procesami demokratyzacyjnymi, dążeniem do wolności i zachodnich standardów życia Ukrainy. Z drugiej, na płaszczyźnie sprzętowej, rosyjska (często radziecka) technologia zderza się z NATO-wską, choć ta druga, bardzo chaotycznie dostarczana Ukrainie, stanowi zlepek różnych systemów, które nie mogą tworzyć spójnego systemu walki. Natomiast w kontekście cywilizacyjnym mieszczą się też systemy dowodzenia, metody budowania zespołów, zaufania, inicjatywy i motywacji. Rosja to dowodze-

---

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

nie schematami radzieckimi, pamiętającymi jeszcze II wojnę światową, gdzie kluczowe znaczenie ma rozkaz i bezwzględne posłuszeństwo (o charakterze niewolniczym) podwładnych. Dowodzenie zachodnie implementowane w Siłach Zbrojnych Ukrainy (SZU) co najmniej od 2014 roku jest bliższe *Mission Command* (MC), gdzie ważna jest inicjatywa podwładnych ograniczana jedynie kluczowymi informacjami zawartymi w rozkazie przełożonego. Rozkaz ten ma zawierać cel i przyczyny działań, bez szczegółowego określania metody realizacji. Decyzje dotyczące metod osiągnięcia wyznaczonego przez przełożonego celu podwładny podejmuje sam, zazwyczaj lepiej orientując się w sytuacji w terenie, w którym działa, od przełożonego znajdującego się na stanowisku dowodzenia.

### **Dowodzenie i kierowanie a dowodzenie przez misje**

Koncepcje *Command and Control* (C2), czyli dowodzenie i kierowanie, oraz *Mission Command* (MC), czyli dowodzenie przez misje, są często traktowane jako przeciwstawne, bowiem opierają się na innych zasadach dowodzenia i funkcjonowania zespołów – oddziałów i pododdziałów. W praktyce obie zasady są w różnych sytuacjach ważne i traktuje się je jako komplementarne. Choć w armiach zachodnich zależnie od sytuacji stosuje się komplementarnie C2 i MC, to jednak filozofia funkcjonowania wojska opiera się zasadniczo na *Mission Command* jako zasadzie znacznie skuteczniejszej spajającej zespoły i generującej wyższą efektywność na polu walki, co nie wyklucza sytuacji, w których C2 staje się doraźną koniecznością. W C2 żołnierze wykonujący zadania w sytuacji chaosu – tzw. mgły wojny – czekaliby na rozkazy, zaś dzięki implementacji MC potrafią i mogą podejmować decyzje sami, wykorzystując nadarzające się sytuacje i uwarunkowania. MC wymaga inicjatywy podwładnych, ale też zaufania pomiędzy przełożonym i podwładnym.

C2 „to władza (uprawnienia), odpowiedzialność oraz działalność dowódców w zakresie koordynowania i wyznaczania kierunków działań, a także wdrażania rozkazów związanych z ich realizacją”<sup>1</sup>. W ramach C2 cel osiąga się poprzez „wykonanie przydzielonego zadania (ang. *mission accomplishment*) zgodnie z planem działania”<sup>2</sup>. W razie pojawienia się nieprzewidzianych sytuacji nieuniknionych w czasie działań w dynamicznym otoczeniu, zadaniem C2 jest stale monitorować sytuację i aktualizować plan, przekazując zmiany podwładnym, co powoduje u nich

<sup>1</sup> Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2., Bydgoszcz 2018, s. 11.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 12.

zmniejszanie poczucia niepewności<sup>3</sup>. Zasadnicza różnica pomiędzy C2 a MC polega na mechanizmie reakcji na nieprzewidziane sytuacje. W MC, zamiast czekać na aktualizację planu i nowe polecenia od przełożonego, podwładny jest przygotowany do samodzielnego podejmowania decyzji. Ta, jak mogłoby się wydawać, drobna różnica powoduje szereg konsekwencji dla systemu dowodzenia i w istocie wymaga przyjęcia innej filozofii przywództwa wojskowego.

Filozofia *Mission Command* jest wprowadzana w armiach zachodnich od dwóch dekad, choć w historii jej elementy były wykorzystywane przez wielu wybitnych dowódców. Jako ilustrację najczęściej stosuje się wojny Napoleona, na podstawie których dowódcy armii pruskiej opracowali swoją koncepcję *Auftragstactic*<sup>4</sup>. Pruscy badacze – najczęściej wojskowi, zbadali fenomen armii francuskiej i uznali, że jej główna cecha polega na swobodzie podejmowania decyzji przez podwładnych we mgle wojny. W chaotycznym środowisku pola bitewnego pruscy – zdyscyplinowani i dobrze wyszkoleni żołnierze – czekali na rozkazy, podczas gdy francuscy w kluczowych momentach potrafili samodzielnie podejmować decyzje i nie bali się wykazywać własnej inicjatywy. Różnica była szczególnie istotna na wszystkich poziomach działania – zarówno dowódczego, jak i najniższych szczebli hierarchii wojskowej.

Każda armia musi wypracować własną koncepcję MC na podstawie różnych doświadczeń. W rzeczywistości więc każda armia opracowuje własną koncepcję MC, która opiera się na tych samych filarach. MC polega na założeniu, że wojna jest chaotyczna i generuje wiele sytuacji niepewnych i niemożliwych do przewidzenia. Plany, z jednej strony, nigdy nie uwzględniają wszystkich możliwych zagrożeń i nie da się podwładnych wyposażyć we wszelkie możliwe scenariusze działań i zawczasu przewidzieć, jakie decyzje będzie trzeba podjąć<sup>5</sup>. Z drugiej strony, jeden plan, nawet najlepiej przygotowany, nigdy nie będzie mógł uwzględnić wszystkich okazji, jakie pojawiają się w trakcie realizacji zadania, a jego aktualizacja może być bardzo utrudniona lub nawet niemożliwa. Jako podstawowe zasady *Mission Command* w *Doktrynie wojskowej USA* wymieniane są:

1. Budowanie zwartych zespołów.
2. Budowanie wzajemnego zaufania.
3. Jasna intencja dowódcy.
4. Zdyscyplinowana inicjatywa.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 13.

<sup>4</sup> J. Storr, *A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command*, "Defence Studies", 2003, vol. 3, nr 3, s. 119–129; D. Hughes, *Moltke on the Art of War*, New York 2009.

<sup>5</sup> ADP Army Doctrine Publication 3-0, Operations, Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 19 July 2019, s. 3–40.

5. Stosowanie rozkazów misji.
6. Akceptacja uzasadnionego ryzyka<sup>6</sup>.

Jednak często dodawana jest siódma zasada, która w zasadzie powinna być pierwszą – kompetencje. Zasada ta w dużej mierze warunkuje wszystkie pozostałe, gdyż dowodzenie przez misję wymaga szczególnych kompetencji przywódczych. Mike Mears, były dyrektor zarządzający kapitałem ludzkim w CIA, określił kompetencje jako najważniejszą wartość przywódczą na polu walki<sup>7</sup>. Żołnierz „wyposażony” w inicjatywę oraz zaufanie przełożonych, rozumiejący zasady i cele strategiczne może być znacznie bardziej efektywny od takiego, który – aby podjąć działanie – potrzebuje kolejnych rozkazów w zmieniających się uwarunkowaniach. Jednakże stosowanie MC wynika nie tylko z decyzji liderów politycznych czy dowódców wojskowych, ale też uwarunkowań kulturowych, a szczególnie z kompetencji dowódców.

## Doświadczenia z wojny rosyjsko-ukraińskiej

Znając metody szkolenia w armiach Układu Warszawskiego, które w niewiele zmienionej formie wciąż są realizowane w Rosji, można założyć, że inicjatywa w armii rosyjskiej jest nie tylko czynnikiem niepożądanym, ale wręcz zwalczanym. Również zaufanie w zespołach wojskowych nie jest tam czymś powszechnym. Świadczy o tym przebieg dotychczasowych działań rosyjskich w Ukrainie: „Według brytyjskiego wywiadu, żołnierze Putina często atakują nocą. Natomiast rano czekają na kolejne rozkazy”<sup>8</sup>; „Rosyjskie wojska stacjonujące w tym regionie stały się łatwymi celami dla SZU, wskutek braku rozkazów do ataku czy też wycofania”<sup>9</sup>. Można przedstawić kilka przykładów stosowania wciąż radzieckiej taktyki w Siłach Zbrojnych FR. Jednym z nich jest próba zajęcia lotniska w Hostomelu przez lekko uzbrojony Specnaz i wojska powietrznodesantowe<sup>10</sup>. Po fiasku żołnierze ci przebywali na obrzeżach lotniska przez kilka dni, czekając na rozkazy. Kolejna to sytuacja, w której

---

<sup>6</sup> ADRP Army Doctrine Reference Publication 6-0, Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 17 May 2012.

<sup>7</sup> K. Osborn, *Ukraine's Decentralized Command Puts Russia on the Defensive*, The National Interest, <https://nationalinterest.org>, 10.09.2022 (4.03.2024).

<sup>8</sup> G. Bielecki, *Zgotowali Rosjanom piekło o świcie. HIMARS-y miażdżą żołnierzy Putina*, Wirtualna Polska, <https://wiadomosci.wp.pl>, dostęp (14.12.2022).

<sup>9</sup> J. Jankovsky, *Destination Disaster: Russia's Failure At Hostomel Airport*, Oryx, <https://www.oryxspioenkop.com> (4.03.2024).

<sup>10</sup> B. Hall, *Military briefing: Ukraine's battlefield agility pays off*, Financial Times, <https://www.ft.com>, 26.05.2022 (4.03.2024).

wojska rosyjskie dokonywały wielokrotnych prób forsowania rzeki Siwierski Doniec w maju 2022 roku za pomocą mostu pontonowego. Most ten był wielokrotnie ostrzeliwany przez ukraińską artylerię, wskutek czego wojska rosyjskie ponosiły dotkliwe straty ludzkie i w sprzęcie ciężkim. Ogółem szacuje się, że SZFR utraciły tam minimum 80 czołgów i innych jednostek sprzętu oraz 400 żołnierzy<sup>11</sup>. Bardzo głośna była też sytuacja na lotnisku w Czarnobajiwce koło Chersonia, gdzie Rosjanie umieszczali kilkanaście razy śmigłowce i inny sprzęt, który wojska ukraińskie ostrzeliwały za pomocą artylerii, o czym informował m.in. Ołeksandr Arestowycz<sup>12</sup>. Powyższe przykłady świadczą o tym, że doktryna w wojsku rosyjskim pozostała niezmienną od II wojny światowej.

Z drugiej strony wielu ukraińskich dowódców szkoliło się na kursach i ćwiczeniach NATO-wskich, szczególnie po 2014 roku. Jeszcze wcześniej ukraińscy żołnierze wraz z wojskami koalicji uczestniczyli w *Operacji Iracka Wolność*. W początkowym okresie agresji rosyjskiej na Ukrainę po 24 lutego 2022 roku wojsko ukraińskie z powodzeniem stosowało doktrynę *Mission Command*. Działania niewielkich pododdziałów wojskowych oparte były na kreatywności i inicjatywie dowódców szczebla taktycznego. Zdecentralizowane było dowodzenie, ale także łączność, realizowana za pomocą wielu małych węzłów łączności na krótkich dystansach. Sprawiało to duże kłopoty WRE Rosjan<sup>13</sup>. Ukraińscy żołnierze stosowali zasadzki z wykorzystaniem broni przeciwpancernej, niewielkie pododdziały prowadziły działania nieregularne. Wszystko to pozwalało na wykorzystanie elementu zaskoczenia<sup>14</sup>. Taktyka zdecentralizowanego dowodzenia była podstawowym elementem szkoleń ukraińskich dowódców od 2016 roku, choć już od 2014 była ona wdrażana w SZU, o czym w wywiadzie dla „Financial Times” mówił Mikhailo Samus, który spędził 12 miesięcy na Ukrainie, uczestnicząc w tych szkoleniach<sup>15</sup>. Zmiany metod i filozofii dowodzenia wymagają dekad ćwiczeń i szkoleń. W dużej mierze są to zmiany pokoleniowe i cywilizacyjne. Armia ukraińska nie miała tyle czasu ani możliwości, aby zaadaptować MC w pełni, co jest wciąż problemem także w armiach zachodnich. Wraz z kolejnymi dostawami sprzętu i przygotowywaną konrofensywą wiosną 2023 roku wróciło też szczegółowe planowanie, biurokracja i ograniczenie inicjatywy<sup>16</sup>.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> M. Bruszewski, *Czarnobajiwka? Rosyjscy żołnierze nazywają ją czyścem*, Defence 24, <https://defence24.pl> (4.03.2024).

<sup>13</sup> K. Osborn, *op.cit.*

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> B. Hall, *op.cit.*

<sup>16</sup> *Ibidem*.

Po stronie rosyjskiej, zależnie od kompetencji dowódców, pojawiają się działania zaawansowanych taktycznie – określanych jako pośrednie przez Liddel-Harta. Za przykład może posłużyć zajmowanie miejscowości Popasna, gdzie rosyjskie wojsko pozorowało uderzenia, myląc ukraińską obronę<sup>17</sup>. Nie należy się jednak spodziewać przyjęcia koncepcji *Mission Command* w rosyjskiej armii z trzech głównych przyczyn:

- przyczyn natury ideologicznej,
- przyczyn natury kulturowej,
- przyczyn natury polityczno-militarnej.

MC jest koncepcją zachodnią, czy to postrzegana jako pruska, czy amerykańska, przez co w Rosji jest uważana za wrogą. Ideologiczna walka Rosji ze światem zachodnim, przynajmniej oficjalnie, wyklucza czerpanie z tego świata wzorców. Rosja to kultura wschodnia, charakteryzująca się wysokim dystansem władzy, kolektywizmem i wysokim poziomem unikania niepewności<sup>18</sup>. Kulturowo zatem relacje wewnętrzne w armii rosyjskiej stoją w zasadniczej sprzeczności z zasadami MC.

Poczucie potęgi polityczno-militarnej sprawia, że rosyjscy liderzy tak polityczni, jak i wysocy rangą wojskowi instrumentalizują i *de facto* dehumanizują nie tylko armie i społeczeństwa zachodnie, ale podobny stosunek mają także do własnych obywateli i żołnierzy. Liczne społeczeństwo i nieustanne posługiwanie się mitami kreowanymi na podstawie II wojny światowej, dla których w Rosji tworzy się przeszłość w wersji alternatywnej, kształtują społeczeństwo w części popierające wojny, a po części w pełni zastraszone. Warto zwrócić uwagę, że dymisje czy też zmiany na szczytach armii nie były uzasadniane gigantycznymi stratami ludzkimi na polu walki, tylko niezrealizowaniem zadań postawionych przez głównodowodzącego. Straty ludzkie nie tylko nie stanowią dla rządzących problemu, ale wpisują się w ideologię i nowy mit o zagrożonej Rosji walczącej ze „zgniłym Zachodem”, do czego nawoływał od dekad m.in. Aleksander Dugin<sup>19</sup>. Wprowadzanie MC wymaga nowej filozofii funkcjonowania oraz nowych koncepcji szkolenia wojska, w których podstawową zasadą jest zaufanie pomiędzy przełożonym a podwładnymi oraz zdyscyplinowana inicjatywa, co wymaga jasno określonego celu i wyjaśnienia powodu podejmowanych działań. W armii rosyjskiej taka koncepcja nie byłaby skuteczna, a wręcz mogłaby być niebezpieczna. Pokazał to bunt Prigożina, który jako jedyny uzyskał pewną swobodę operacyjną, co jednak w konsekwencji przyplacił życiem.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2007.

<sup>19</sup> M. Milczanowski, *Zachód wobec kryzysu politycznego na Ukrainie (2013–2014)*, „Bezpieczeństwo: Teoria i praktyka”, 2014, nr 8, t. 3, s. 29.

Podobną diagnozę odnośnie do MC w kontekście armii rosyjskiej stawiają pułkownicy Joe Junguzza i Kelly Lelito, opierając się na przykładach z dwóch lat wojny rosyjsko-ukraińskiej<sup>20</sup>. Wojskowi w swoim artykule zwracają też uwagę na kulturową „kompatybilność” armii USA z MC. Warto w tym kontekście zauważyć, że patrząc historycznie, załączki MC można odnaleźć zarówno w kulturze kozaków stepowych, często prowadzących działania w małych, szybko przemieszczających się konno oddziałach posiadających duży zakres inicjatywy, jak i wojskach Rzeczypospolitej, gdzie dowódcy wywodzący się ze szlachty mieli sporą swobodę działań, a także jeszcze w czasie wojny w obronie Konstytucji 3 Maja oddziały polskie prowadziły działania nieregularne przeciw armii carskiej. Wielu oficerów RP nabrało też doświadczenia w armii Napoleona, która stała się modelem dla pruskiej *Auftragstactic*, do dziś często przedstawianej jako pierwowzór MC. Okres po II wojnie światowej stanowił czas dominacji radzieckiej i siłowego wprowadzania radzieckich zwyczajów i metod działania. W tym czasie relacje wewnętrzne zarówno w wojsku, jak i w innych instytucjach w Polsce (a tym bardziej Ukrainie) zostały pozbawione wszelkiej inicjatywy oddolnej, zastąpionej centralizacją, a wręcz zniechęcaniem do samodzielnego myślenia. Warto zatem zwrócić uwagę na to, że MC nie jest dla Polski i Ukrainy koncepcją obcą kulturowo, ale wynika głęboko z kultury i tradycji obu narodów. Nie powinna być przedstawiana jako element zachodni, ale stanowić jeden z czynników przywracania tradycyjnych wartości w obu krajach, co zasadniczo odróżnia je od Rosji, w której podobne tradycje nie istnieją.

Natomiast istnieje tendencja w krajach, które przechodzą transformację z systemów autorytarnych na demokratyczne, do adaptowania MC w swoich siłach zbrojnych. Przykładem jest Tajwan, który próbuje utrzymać swoją niezależność od autorytarnych Chin. Tam MC jest wprowadzane od 2023 roku systemowo, co wynika z analizy sytuacji militarnej w wojnie rosyjsko-ukraińskiej<sup>21</sup>.

## Wdrażanie MC w kontekście wojny w Ukrainie

Wojna w Ukrainie uświadomiła wielu decydentom, jak pilne wyzwania stoją przez SZ RP. Nie mogą one ograniczać się jednak wyłącznie do dyskusji na temat liczebności armii oraz zakupów sprzętu. Sku-

<sup>20</sup> J. Junguzza, K. Lelito, *What National Culture Teaches Us About Mission Command*, Small Wars Journal, <https://smallwarsjournal.com> (4.04.2024).

<sup>21</sup> C. Brezenski, *Pivotal Lessons from the War in Ukraine: The Value of Decentralized Command and Control*, Institute for Future Conflict, <https://ifc.usafa.edu> (11.09.2024).

teczne i sprawne dowodzenie jest kwestią kluczową kształtującą nowoczesną armię i pozwalającą na ograniczanie strat w działaniach zbrojnych. Wdrażanie MC jest jednak ogromnym wyzwaniem dla SZ RP, o czym mówił generał Andrzejczak w wywiadach medialnych<sup>22</sup>: „Oficerowie i menadżerowie muszą zdać sobie sprawę, że zmiany modeli przywództwa w kierunku dowodzenia przez cele są nieuniknione. Wynikają bowiem nie tylko z potwierdzonej skuteczności, ale też daleko idących zmian cywilizacyjnych”<sup>23</sup>.

Jedną z podstawowych przyczyn trudności we wdrażaniu MC w Wojsku Polskim jest wywodzący się z PRL system szkolenia, który na wielu szczeblach funkcjonował długo po 1989 roku, a nawet jeszcze w strukturach NATO. System ten opierał się na skrajnej wersji C2, czyli zasadzie, że przełożony wie wszystko, a podwładny nie tylko nie wie nic, ale nawet nie powinien podejmować prób samodzielnego myślenia. Temat ten jest trudny do badania, bowiem w piśmiennictwie naukowym znaleźć można głównie odniesienia do programów kształcenia w szkolenictwie wojskowym czy służbie zasadniczej tamtego okresu<sup>24</sup>. Tymczasem praktyka ówczesnego systemu opisywana była raczej w literaturze popularnej, do której świat nauki sięga znacznie rzadziej, i każdy wojskowy, który sam w tym systemie uczestniczył, zdaje sobie sprawę, jak bardzo obraz rysujący się w piśmiennictwie fachowym odbiega od kluczowych elementów ówczesnej rzeczywistości. W istocie system ten można na potrzeby tego artykułu przedstawić w dwóch zasadach:

- kolektywizacja myślenia,
- pozbawienie wszelkich oznak inicjatywy – cała wiedza, władza i decyzyjność w rękach przełożonego.

Bardzo charakterystyczny cytat dla zwyczaju wojskowego, który trwał jeszcze na długo po wejściu Polski w struktury NATO, przedstawia system, w którym podwładny ma w pełni zdać się na decyzje i szczegółowe instrukcje przełożonego: „Jesteście teraz w wojsku, a być żołnierzem to znaczy... Nie myśleć! Od tej chwili myślenie przejmuje za was podoficer”<sup>25</sup>. Na każ-

---

<sup>22</sup> *Generał Andrzejczak: Musimy efektywnie zintegrować system bezpieczeństwa narodowego*, Defence24, <https://www.defence24.pl> (14.12.2023); R.T. Andrzejczak, *Dowodzenie przez cele – przywództwo w erze cyfrowej*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2018, s. 112.

<sup>23</sup> R.T. Andrzejczak, *op.cit.*

<sup>24</sup> Przykładem jest tu artykuł przedstawiający treści i metody kształcenia wojskowego w czasach PRL: I. Pietkiewicz, *Elementy działalności edukacyjno-wychowawczej w polskich uczelniach wojskowych w II połowie XX wieku*, „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych”, 2012, s. 65–88.

<sup>25</sup> W. Zdanowski, *Misjonarze z Dywanowa: Polski Szwejk na misji w Iraku*, Kwizdyń 2007, s. 7.



dym szczeblu dowodzenia przełożony był posiadaczem pełni władzy i całej informacji, a jego podwładny miał tylko wykonywać rozkazy. W tak skonstruowanym systemie na wszystkich szczeblach oczekiwano na decyzje ze szczebli wyższych, aż po sam szczyt hierarchii wojskowej. W systemie tym istniał zupełnie zafałszowany obieg informacji, gdzie przełożeni oczekiwali meldunków o wykonaniu zadania, ukończeniu jednostek, pełnej gotowości itd. Zgłaszanie problemów nie było mile widziane. Taki system kształtował fasadową skuteczność oraz fikcyjne zaufanie pomiędzy przełożonymi a podwładnymi.

Powyższe zasady funkcjonowania są charakterystyczne dla armii byłego Układu Warszawskiego, a przede wszystkim dla samej Rosji. Problemy tak ukształtowanego systemu dowodzenia oraz obiegu informacji uwydatniły się szczególnie podczas wojny rosyjsko-ukraińskiej i dotyczyły struktur państwa aż po najwyższe stanowiska.

## Zakończenie

*Mission Command* jest filozofią dowodzenia, która zmienia DNA wojska. Wdrażanie MC nie odbywa się jedynie na szkoleniach przed misjami czy działaniami zbrojnymi, ale jest istotą funkcjonowania wojska w ogóle. Wymaga jednak wszechstronnych kompetencji, szczególnie przywódczych, które w tym obszarze stają się w dużej mierze tożsame z kompetencjami dowódczymi. Wdrożenie MC zwiększa skuteczność działań i zmniejsza straty własne. Wynika to zarówno z doświadczeń historycznych, zbadanych przez oficerów pruskich w połowie XIX wieku, a także amerykańskich i brytyjskich w XXI wieku, ale też skuteczności nowoczesnego przywództwa w firmach cywilnych, co zbadane zostało i przedstawione w słynnej książce Jima Collinsa *Good to Great*<sup>26</sup>. Jednakże wdrażanie MC w armiach byłego Układu Warszawskiego oraz krajach związkowych ZSRR wymaga głębokiej zmiany mentalności wojskowych każdego szczebla, co wiąże się z kwestiami natury kulturowej i cywilizacyjnej.

Wdrażanie filozofii dowodzenia MC w trakcie trwającego konfliktu zbrojnego jest ekstremalnie trudne, ale daje przewagę taktyczną na polu walki. Jednakże MC jedynie w formie rozkazu bez uświadomienia filozofii tej koncepcji może powodować mylne jej zrozumienie i paradoksalnie powodować niebezpieczne rozluźnienie dyscypliny wojskowej. W przypadku Sił Zbrojnych Ukrainy problemem w tym kontekście jest

---

<sup>26</sup> J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*, Boulder, 2011.

znaczący odsetek strat wśród żołnierzy szkolonych według zachodnich standardów oraz wdrażanie do służby oficerów szkolonych jeszcze w ZSRR, którzy zasadniczo stosują metody podobne do rosyjskich – z prostej przyczyny – innych nie znają, a nawet gdyby poznali, trudno byłoby im zaufać i wdrożyć je w swojej praktyce. Z kolei SZ RP w warunkach większego zagrożenia takim konfliktem mają czas i możliwość racjonalnego wdrożenia tej koncepcji. Wojna rosyjsko-ukraińska powinna pozwalać Siłom Zbrojnym RP na wyciąganie wniosków i przyspieszenie procesów zmian w obszarze pozyskiwania sprzętu i budowania zintegrowanych systemów dowodzenia oraz w szybszym wdrażaniu filozofii MC, korzystając z doświadczeń ukraińskich i zachodnich. Wdrażanie MC wymaga uwzględnienia kontekstu kulturowego, ponieważ każda armia musi mieć swoją wersję MC.

## Bibliografia

- ADP Army Doctrine Publication 3-0, Operations, Headquarters Department of the Army Washington, D.C., 19 July 2019.
- ADRP Army Doctrine Reference Publication 6-0, Operations, Headquarters Department of the Army Washington, D.C., 17 May 2019.
- Andrzejczak R.T., *Dowodzenie przez cele – przywództwo w erze cyfrowej*, „Harvard Bussines Review Polska”, lipiec–sierpień 2018.
- Brezenski C., *Pivotal Lessons from the War in Ukraine: The Value of Decentralized Command and Control*, Institute for Future Conflict, <https://ifc.usafa.edu> (11.09.2024).
- Bruszewski M., *Czarnobajiwka? Rosyjscy żołnierze nazywają ją czyścem*, Defence24, <https://defence24.pl> (4.03.2024).
- Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2.*, Bydgoszcz 2018.
- General Andrzejczak: *Musimy efektywnie zintegrować system bezpieczeństwa narodowego*, Defence24, <https://www.defence24.pl> (14.12.2023).
- Hall B., *Military briefing: Ukraine's battlefield agility pays off*, Financial Times, <https://www.ft.com> (4.03.2024).
- Hughes D., *Moltke on the Art of War*, New York 2009.
- Jankovsky J., *Destination Disaster: Russia's Failure At Hostomel Airport*, Oryx, <https://www.oryxspioenkop.com> (4.03.2024).
- Junguzza J., Lelito K., *What National Culture Teaches Us About Mission Command*, Small Wars Journal, <https://smallwarsjournal.com> (4.04.2024).
- Milczanowski M., *Zachód wobec kryzysu politycznego na Ukrainie (2013–2014)*, „Bezpieczeństwo: Teoria i praktyka”, 2014, nr 8, t. 3.
- Osborn K., *Ukraine's Decentralized Command Puts Russia on the Defensive*, The National Interest, <https://nationalinterest.org> (4.03.2024).
- Pietkiewicz I., *Elementy działalności edukacyjno-wychowawczej w polskich uczelniach wojskowych w II połowie XX wieku*, „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych I Społecznych”, 2012.
- Storr J., *A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command*, „Defence Studies”, 2003, vol. 3, nr 3.

**Mission Command concept in the context of Russia-Ukraine war****Abstract**

The Mission Command concept was methodically developed over 200 years ago in the form of *Auftragstactic* by Prussian military officers analyzing the successes of Napoleon's army. In other Western armies, it is also shaped based on combat experience. Therefore, it is a practical concept, based on the realities of war, and not an academic concept resulting from theoretical research. Nevertheless, it is full of apparent and intuitive contradictions, which causes misunderstandings in military structures. Therefore, the experience of the Ukrainian army, which implements and uses this concept in the fight against a much stronger enemy, deserves special attention. These experiences, more than anything else, should become an important point of reference also for the Polish army, in which this concept has been implemented for two decades.

**Keywords:** Mission Command, Decentralized command, Command&Control, war, commanding, leadership