

Kamila Trochowska

Czy „zdobywanie serc i umysłów” możliwe jest jedynie w transplantologii? Międzynarodowe rozwiązania w zakresie operacjonalizacji kultury

Kultura i Polityka : zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks.
Józefa Tischnera w Krakowie nr 16, 205-232

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Kamila Trochowska*

CZY „ZDOBYWANIE SERC I UMYSŁÓW” MOŻLIWE JEST JEDYNNIE W TRANSPLANTOLOGII? MIĘDZYNARODOWE ROZWIĄZANIA W ZAKRESIE OPERACJONALIZACJI KULTURY¹

Abstrakt

Niniejszy artykuł poświęcony jest podsumowaniu wniosków i rekomendacji z badań dotyczących międzynarodowych rozwiązań w zakresie operacjonalizacji kultury dla potrzeb przygotowania i prowadzenia operacji militarnych. Przeprowadzone zostały one przez Autorkę między innymi podczas wizyt studyjnych w międzynarodowych instytucjach wojskowych oraz wśród przedstawicieli państw koalicji w US CENTCOM w roku 2013, celem stworzenia całościowego modelu operacjonalizacji kultury dla potrzeb przygotowania i prowadzenia operacji militarnych przez Polskie Siły Zbrojne. W artykule omówiono rozwiązania w zakresie operacjonalizacji kultury w przygotowaniu i prowadzeniu operacji militarnych w armiach NATO (m.in. Kanada, Niemcy czy Turcja) oraz innych (np. Australia, Korea Południowa czy Nepal). Doświadczenia amerykańskie zostały omówione w osobnym artykule.

205

Słowa kluczowe

operacjonalizacja kultury, szkolenie przedoperacyjne, działania niekinetyczne, ISAF

* dr Kamila Trochowska – adiunkt w Instytucie Bezpieczeństwa Państwa IBP WBN AON oraz kierownik kursu European Security and Defence College *Cross-Cultural Competence for CSDP Missions and Operations*, współpracuje między innymi z Bundeswehr Zenter Fur Innehre Führung, Szwedzką Akademią Obrony Narodowej, International Society of Military Sciences, PSZ oraz Forces Armées Françaises. Prowadziła badania terenowe z zakresu kultury bezpieczeństwa między innymi w Rezerwacie Indian Lakota Standing Rock (2008), obozie dla uchodźców palestyńskich Yarmouk (2010) oraz US Army War College i US Central Command (2012). Jej obecny obszar badań obejmuje: bezpieczeństwo militarne, społeczno-kulturowy wymiar bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, antropologię konfliktów zbrojnych, kompetencje międzykulturowe dla bezpieczeństwa, szkolenie kulturowe sił zbrojnych oraz amerykańską kulturę militarną.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/N/HS5/00981



Kałuża, definicja wojskowa: niewielki akwen o niezdefiniowanym znaczeniu militarnym, do przebycia którego wojsko nie potrzebuje sprzętu specjalistycznego.

Human Terrain (teren ludzki): agregat społeczno-kulturowych cech i schematów występujących w określonym punkcie czasu i geoprzestrzeni (Eldridge i Neboshynsky 2008:19).

Wprowadzenie

W erze pozimnowojennej, wraz z multipolaryzacją świata oraz wzrastającym skomplikowaniem powiązań między różnymi aktorami środowiska międzynarodowego, wzrosło znaczenie kultury jako czynnika kształtującego jego dynamikę. Doświadczenia państw NATO w Afganistanie i w Iraku, jak również liczne operacje pokojowe ONZ, rozszerzyły spektrum zainteresowania kulturą o zagadnienia bezpieczeństwa narodowego i podkreśliły jej rolę w prowadzeniu operacji. W obszarze bezpieczeństwa militarnego mieliśmy również do czynienia z wyłonieniem się koncepcji operacji populacjocentrycznych (*population-centric operations*), charakteryzujących się przesunięciem środka ciężkości z infrastruktury czy struktur dowódczych przeciwnika na lokalną ludność cywilną, której poparcie oraz współpracę należy uzyskać dla osiągnięcia celów operacji. Ponadto operacje prowadzone współcześnie są zazwyczaj wielonarodowe, a w ich ramach mamy do czynienia ze współpracą różnorodnych komponentów cywilnych i wojskowych o odmiennych kulturach organizacyjnych i priorytetach – co również rodzi konieczność umiejętności komunikacji i współpracy międzykulturowej. Zebrane doświadczenia wskazują, iż właściwa operacjonalizacja kultury od poziomu strategicznego po taktyczny, stanowi podstawę sukcesu współczesnych operacji. Operacjonalizacja kultury oznacza wszelkie procesy i umiejętności niezbędne dla identyfikacji znaczących cech kultury środowiska, w którym prowadzone będą działania militarne oraz implementacja owej wiedzy i umiejętności w ramach przygotowania i prowadzenia tych działań. Obejmuje ona aktywności podejmowane w tym względzie wobec zarówno komponentów wrogich, neutralnych czy przyjaznych rejonu operacji, jak i sił sojusznicznych, zarówno podczas fazy przygotowania operacji, szkoleń, stosowania rozwiązań polowych aż po ocenę efektywności i wykorzystywanie do-

świadczeń². Dzięki temu, percepcja działań wojskowych przez społeczeństwo może być korzystniejsza, a łatwiejsze uzyskanie jego poparcia i współpracy powinno spowodować podniesienie poziomu bezpieczeństwa przez minimalizację strat własnych i wśród ludności cywilnej, czy usprawnienie procesu odbudowy pokonfliktowej. Zwiększa się tym samym efektywność operacji i łatwiejsze jest osiągnięcie głównego celu operacji, jakim jest pomoc w przywróceniu bezpieczeństwa w danym rejonie dla realizacji kolejnych zadań związanych z rozwojem i podniesieniem poziomu życia obywateli. Z drugiej strony, z punktu widzenia nauk społecznych i humanistycznych, jest to również koncepcja wzbudzająca wiele kontrowersji.

Niniejszy artykuł poświęcony jest więc podsumowaniu wniosków i rekomendacji z badań dotyczących międzynarodowych oraz polskich rozwiązań w zakresie operacjonalizacji kultury dla potrzeb przygotowania i prowadzenia operacji militarnych³. Przeprowadzone zostały one przez Autorkę między innymi podczas wizyt studyjnych oraz wywiadów przeprowadzanych w międzynarodowych instytucjach wojskowych oraz wśród przedstawicieli państw koalicji oraz CPG w US CENTCOM w latach 2010–2013. W artykule dokonano krytycznego przeglądu rozwiązań w zakresie operacjonalizacji kultury w przygotowaniu i prowadzeniu operacji militarnych w armiach NATO (m.in. Kanada, Niemcy, Włochy czy Turcja) oraz innych (np. Australia, Korea Południowa, Pakistan, Singapur, Afganistan czy Nepal).

207

1. Operacjonalizacja kultury w armiach NATO

Dobrym punktem wyjścia dla rozważań na temat kompetencji międzykulturowych we współczesnych operacjach są dwie sceny: pierwsza z wielokrotnie nagradzanego dokumentu *Afgański Idol* (2009), przedstawiającego losy czterech finalistów afgańskiej wersji programu rozrywkowego, będącego według recenzji obrazem rozwijającej się w kraju

² Operacjonalizacja kultury (*operationalization of culture*), została przyjęta przez Autorkę w tej formie ze względu na brak polskiej literatury przedmiotu. Inspiracją do przyjęcia takiego rozumienia tego pojęcia było pojęcie operacjonalizacji pojmowane jako etap badań naukowych, polegający na rozbiciu problemu na szczegółowe zagadnienia, cele i zadania, co koresponduje z procedurą implementacji kompetencji międzykulturowych zakładaną przez Autorkę. Definicję operacjonalizacji kultury zawiera m.in. opracowanie *Operationalization of Culture into Military Operations. Best Practices* (Bados 2010: 7).

³ W artykule omówiono doświadczenia i rozwiązania stosowane poza Stanami Zjednoczonymi, natomiast amerykańskie rozwiązania w tym zakresie omówiono w: Trochowska 2013.

demokracji, której smak wieloplemienne społeczeństwo Afganistanu poznaje mogąc głosować za pomocą smsów na ulubionego wykonawcę (Harvey 2009). Jedna z uczestniczek podczas finału zaczyna tańczyć, zsuwa jej się również hidżab. Pierwsze jest chyba gorsze niż drugie, widzimy wstrząs i niesmak nawet u innych uczestników programu. Dziewczyna według powszechnych opinii oraz późniejszego komentatora lokalnego mułły, powinna zostać jak najszybciej zabita, bo splamiła honor rodziny i miasta. Pierwsza ze scen uświadamia nam jakiego rodzaju społeczeństwo przyszło nam „odbudowywać”, liberalizować i demokratyzować.

Druga scena pochodzi z nagrania wideo działalności *Human Terrain System* w Afganistanie, gdzie widzimy drużynę *Human Terrain* zbierającą opinie oraz informacje podczas wizyty w jednej z wiosek. Przyjęcie przez ludność – spokojne, obojętne. Dowodzący zespołem płk Howard podsumowuje działalność HT: „Nie jesteśmy wywiadem, tylko badaczami którzy zbierają informacje o lokalnej społeczności dla armii amerykańskiej i zdobywają informacje o nastawieniu i potrzebach ludności. Dzisiaj zadawaliśmy pytania odnośnie składu etnicznego wioski, kluczowych przywódców w regionie, pytaliśmy jakie są główne problemy w tej społeczności i jak przyjmują wiadomości dotyczące tego, co się dzieje w ich rejonie” (Howard 2010). Popatrzmy jednak na definicję wywiadu (*intelligence*), który według amerykańskiej definicji DoD obejmuje szerokie spektrum działań zbierania, przetwarzania, integracji, oceny, analizy i interpretacji wszystkich koniecznych informacji na temat innych krajów, wrogich bądź potencjalnie wrogich sił i rejonów, lub terenów bieżących bądź przyszłych operacji (U.S. Department of Defense, 2010). Różnica między tymi dwoma stwierdzeniami jest znikoma. Ponadto, *Human Terrain Team Handbook* wyraźnie zaznacza iż jednym z kluczowych zadań nadzorcy badań (*research manager*) należącego do HTT jest integracja planu zbierania informacji z planem pozyskiwania informacji wywiadowczej (Finney 2008). Nic więc dziwnego, iż pozyskanie zaufania i wsparcia ludności, tzw. serc i umysłów, napotyka na opór, a owa ludność będąca przedmiotem badań oraz działalności quasi-wywiadowczej, odnosi się do takiego podejścia w najlepszym wypadku z rezerwą.

Anna Simons trafnie wyjaśnia procedurę pracy antropologa przy jakimkolwiek międzykulturowym przedsięwzięciu, które ma zakończyć się sukcesem: „potrzeba podejścia od podstaw (*bottom-up*): rozmów z kimkolwiek i kiedykolwiek możliwe z badanej społeczności, porównań tego co badani mówią z tym co naprawdę robią, koncentracji na powiązaniach, ciągłościach, nieścisłościach czy wewnętrznych sprzecz-

nościach kierujących daną społecznością” (Simmons 2010: 7–8). Osoba, która naprawdę chce osiąść kompetencje międzykulturowe, a nie jedynie etnograficzną wiedzę o danym terenie, powinna być bardziej zainteresowana nie tym „jak” dzieją się rzeczy w danej grupie społecznej, ale „dlaczego” –zamiast studiować inne kultury, trzeba potrafić zinternalizować ich punkt widzenia. Tę właśnie umiejętność posiadali T.E. Lawrence, Douglas Mc Arthur, Joseph Stillwell czy George Kennan, którzy znakomicie przekształcali swoją wiedzę o innych kulturach i świadomość kulturową w skuteczne scenariusze strategiczne.

Sceny z wymienionych filmów, liczne opracowania i raporty oraz doświadczenia zebrane przez jednostki Human Terrain czy CIMIC, doskonale wyjaśniają mechanizm reakcji społeczeństwa afgańskiego na interwencję w ich sposób życia, tradycję i sposób adaptacji do środowiska i warunków w jakich przyszło im obecnie żyć. Niestety najwyraźniej nie do końca te czynniki były brane pod uwagę podczas projektowania metod zdobywania afgańskich serc i umysłów. Kultura bowiem to nie tylko zestaw wierzeń, wartości, tradycji, zwyczajów, schematów postępowania i tożsamości. Obejmuje wiele więcej niż oficjalna definicja *TRADOC Army Culture and Foreign Language Strategy* na potrzeby operacji, która wyjaśnia kulturę jako zestaw wyróżniających cech społeczeństwa bądź grupy (w zakresie rytuałów, poglądów, zachowań, norm moralnych i innych), który obejmuje również takie jej cechy jak to, iż jest z natury dzielona, uschematyzowana, zmienna i zinternalizowana, a ważną rolę przekazu pełnią w niej mity i legendy (Kim 2009: 28–29). Pojęcia kultury nie wyczerpuje również kombinacja Foucaultowskich ram danego poglądu na świat, kolekcji kognitywnych schematów za pomocą których dana grupa społeczna radzi sobie z egzystencją oraz zaspokajaniem potrzeb wg Levi-Straussa, symboliczny kapitał dystrybuowany w wysoce nieźrównoważony sposób wśród populacji, które muszą dzielić tę samą czasoprzestrzeń i zasoby Bourdieu czy dynamiczny twór historyczny ewoluujący zarówno wewnątrz jak i w trakcie kontaktów z innymi kulturami Eliasa (Stockinger 2010). Kultura to przede wszystkim wzorzec reakcji i adaptacji do zmieniających się warunków, determinowany przez wymienione wyżej elementy klasycznej definicji kultury, doświadczenia jednostki oraz jej cechy osobowości. Tylko dokładnie rozumiejąc powyższe, możemy przybrać odpowiedni wzorzec podejścia do szeroko pojętej „kultury”, traktowanej jako żywy, dynamiczny proces, który powinien być punktem odniesienia do modyfikacji naszych zachowań, celem wywołania określonych skutków, bowiem od wiedzy na temat kultury, do kompetencji, a potem świadomości kulturowej jest

daleka droga. Podczas prowadzenia operacji próbuje się modyfikować wzorce zachowania społeczeństwa afgańskiego, używając świadomości międzykulturowej jako pomocnego narzędzia, nie robiąc jednak nic w kierunku zrozumienia i modyfikacji swoich zachowań. Nie jedziemy tam z przekonaniem, iż posiadany przez nas – dosyć bliski narzucanemu im – wzorzec kultury, zachowań, praw, organizacji politycznej i społecznej jest tylko jednym z możliwych wariantów o tej samej wartości. A na tym właśnie opiera się modne w dzisiejszych operacjach pojęcie świadomości międzykulturowej (*cross-cultural awareness*) – rozumiane jak widzimy opacznie i instrumentalnie, stąd aplikacja kompetencji międzykulturowych (*cross-cultural competence*) w terenie daje ograniczone w swej efektywności wyniki.

Według rozumienia NATO, świadomość międzykulturowa równa się jedynie określonej wiedzy dotyczącej rejonu operacji i uniemożliwia operacjonalizację kultury. Aby poradzić sobie z tym problemem, dokonano rozróżnienia na świadomość międzykulturową i kompetencję międzykulturową, która jest właśnie aplikacją tej pierwszej celem operacyjnego wykorzystania kultury. Proponowane rozwiązanie inkorporacji problemów natury kulturowej przy wydawaniu rozkazów w trakcie misji ma wyglądać następująco: po przyjęciu zadania, dokonuje się analizy potencjalnych problemów natury kulturowej, następnie eksperci do spraw kultury wydają stosowne opinie i praktyczne wskazówki dotyczące tego jak tym problemom zaradzić bądź wykorzystać pewne specyfikacje kulturowe na naszą korzyść. Następnie należy przewidzieć potencjalny zakres reakcji oraz scalić zamiar dowódcy z powyższymi czynnikami, celem wydania odpowiedniego rozkazu (Multinational Experiment 6..., 2010: 39). W żadnym z etapów nie uwzględnia się internalizacji kultury adwersarza. Jeżeli natomiast popatrzymy na klasyczną definicję świadomości międzykulturowej, widzimy iż świadomość międzykulturowa związana jest nie tylko z rozumieniem motywów oraz innych mechanizmów kształtowanych przez tło społeczno-kulturowe jednostek z którymi wchodzi się w interakcję, ale również z umiejętnością rozpoznania własnych, kulturowo zdeterminowanych, zachowań i podejść oraz możliwych implikacji zderzenia tych dwóch postaw. A zatem kompetencja międzykulturowa powinna opierać się na internalizacji tych wytycznych celem efektywnej komunikacji i operowania w drugim środowisku kulturowym w danej sytuacji (Tomalin i Stempleski 1993: 5). Kolokwialnie rzecz ujmując, jeżeli chcemy wytropić wilka, musimy myśleć jak wilk, a poniższe cele operacjonalizacji świadomości kulturowej, mogą przynieść następujące, oczekiwane rezultaty:

- wsparcie procesów analizy i planowania operacji oraz zwiększenie efektywności procesów decyzyjnych,
- uzyskanie synergii między sojusznikami oraz wspierającymi i neutralnymi aktorami, która wzmocnić ma legitymację i wiarygodność działań wśród lokalnej ludności,
- poprawa współpracy interagencyjnej i wielonarodowej w zakresie *comprehensive approach*, gdzie do czynienia mamy z interakcjami tak różnych podmiotów jak komponent militarny, organizacje rządowe i pozarządowe oraz elementy lokalne,
- identyfikacja i wykorzystanie możliwości wynikających z osadzenia przeciwnika i jego działań w lokalnym kontekście społeczno-kulturowym oraz minimalizacja negatywnych i niepożądanych wpływów tych działań dla ochrony sił własnych,
- lepsze zrozumienie potrzeb lokalnej ludności (środek ciężkości w operacjach populacyjcentrycznych) oraz uzyskanie ich wsparcia dla osiągnięcia celów operacji,
- integracja wielonarodowych wizji kultury docelowej celem wytworzenia wspólnej świadomości operacyjnej (Pamplos i Pena 2010).

Osiągnięciu powyższych celów miały służyć zmiany w doktrynach NATO oraz zmiany proponowane krajom członkowskim w zakończonym w grudniu 2010 Wielonarodowym Eksperymentie Nr 6 (*NATO Multinational Experiment 6*, MNE 6), szczególnie w celu 4.3, który koncentrował się na poprawie efektywności operacji celem zwiększenia świadomości kulturowej żołnierzy operujących w różnym od własnego środowisku – „obcym” pod względem tradycji, społecznych powiązań, sposobu życia i wartości. MNE 6 opierał się na użyciu *comprehensive approach* celem efektywnego zwalczania przeciwników asymetrycznych. Kładziono w nim bardzo duży nacisk na znaczenie społecznych uwarunkowań zjawisk w rejonie operacji, znaczenie świadomości międzykulturowej oraz rozwój działań cywilno-wojskowych w procesie odbudowy. Zamierzone cele do osiągnięcia przez szóstą edycję MNE w interesującym nas aspekcie zawarte były w punkcie 4.: „Zyskanie przez siły koalicyjne sytuacyjnego i wspólnego rozumienia środowiska operacyjnego”, szczególnie w celu 4.3., który koncentrował się na rozwoju koncepcji świadomości międzykulturowej, wykorzystaniu narzędzi antropologicznych celem zwiększenia efektywności operacji oraz na rozwoju programów szkoleniowych dotyczących implementacji świadomości międzykulturowej wśród żołnierzy i dowódców sił sojuszniczych (Royal Norwegian Army, 2009).

Dla podsumowania celu 4.3 MNE 6 opracowano zestaw rekomendacji, oparty również o przegląd rozwiązań stosowanych w poszczególnych krajach członkowskich i partnerskich⁴. Zawarto je w publikacjach SP TRADOC Directorate for Research, Doctrine, Organization and Materiel: *Guidelines for Commanders and Staffs: How to Engage with Local Societies During Military Operations*, *Guidelines for Commanders and Staffs: Operationalization Of Culture Into Military Operations (Best Practices)* i *Guidelines for Commanders and Staffs: How to Incorporate Cross Cultural Awareness into Syllabi/Curricula and Training Programs (Multinational Experiment..., 2011)*. Główne rozwiązania sojusznicze polecane w *Operationalization of Culture Into Military Operations. Best Practices* to: (1) koncept oficerów-specjalistów regionalnych oraz doradców kulturowych (*Foreign Area Officers, FAO/ Cultural Adviser, CULAD*), (2) zastosowanie Human Terrain Teams oraz (3) symulacyjna metoda profilowania uczestników operacji (*Red & Green Teaming and Re-framing/Profiling actors' analysis method*)⁵.

212

Koncept oficerów-specjalistów regionalnych (FAO) oraz doradców kulturowych (CULAD) wywodzi się z armii amerykańskiej i zazwyczaj jest dołączany do ekspedycyjnego komponentu Marines (*Marine Expeditionary Force, MEF*) bądź innych jednostek w zależności od ich geograficznego ułożenia, gdzie oficerowie tacy służą dowódcy jako doradcy w sprawach kultury. Ich głównym zadaniem jest dokonywanie ekspertyz w zakresie włączania czynników kulturowych w procesy planowania i przeprowadzania operacji oraz wspomaganie w przewidywaniu drugo- i trzeciorzędnych skutków prowadzonej operacji wpływających na ludność lokalną i kulturę (Bados 2010: 13–14). Doradcy tacy również uczestniczą w ćwiczeniach, symulacjach, konferencjach i warsztatach celem utrzymywania odpowiedniego poziomu profesjonalizmu. Co ciekawe, proces ich szkolenia trwa od dwóch do pięciu lat dla FAO oraz od dziesięciu lat wzwyż dla CULAD i obejmuje dogłębną edukację w zakresie danej kultury, głównie w formie życia i pracy w danym rejonie (Bados 2010: 38).

Drugim z proponowanych rozwiązań są *Human Terrain Teams* (HTT), które bazują na koncepcji amerykańskiej, jednak są nieco zmodyfikowane. Wciąż są drużynami składającymi się z 5–9 specjalistów z doświadczeniem operacyjnym oraz w dziedzinie nauk społecznych. Działają na poziomie brygady, funkcjonując w ramach większego sys-

⁴ Bardziej szczegółowo kwestie Wielonarodowego Eksperymentu nr 6 oraz jego efekty omówione zostały w: Trochowska 2014.

⁵ Rozwiązania te nie posiadają polskich odpowiedników, stąd ich nazewnictwo zostało przyjęte w formie przetłumaczonej przez Autorkę.

temu zbierania i integracji danych kulturowych wykorzystywanych podczas przygotowania i prowadzenia operacji. Ich zadaniem jest doradztwo dowódcy w ważnych operacyjnie kwestiach kulturowych rejonu operacji oraz ułatwienie rozumienia środowiska operacyjnego. HTT rekomendowane przez NATO są częścią o wiele bardziej rozbudowanej struktury, opierającej się na zewnętrznych komórkach badawczo-analitycznych (*reach-back cells*), sieciach ekspertów cywilnych, zestawie narzędzi badawczych, bazach aktualizowanych na bieżąco informacji oraz wyspecjalizowanym treningu (Bados 2010: 14–15).

Ostatnim rekomendowanym rozwiązaniem jest symulacyjna metoda profilowania uczestników operacji (*Red & Green Teaming and Re-framing/ Profiling actors' analysis method*), koncepcja rozwinięta przez Szwedzkie Ministerstwo Obrony, będąca zmodyfikowaną wersją metody *Red Teaming* stosowanej przez armię amerykańską. Sam koncept *Red Teaming* stworzony został w Fort Leavenworth, jako narzędzie wspomagające dowódców w przystosowaniu do dynamiki środowiska operacyjnego oraz umożliwiające zdobycie wielowymiarowej perspektywy dotyczącej aspektów operacji takich jak plany, działania, powiązania ze środowiskiem oraz jego wpływ z perspektywy zarówno sił własnych, sojuszniczych, neutralnych, jak i przeciwnika (Bados 2010: 14–15). W koncepcji natowskiej natomiast rozwinięto symulację do momentu, gdzie możliwym było zastosowanie metody analizy potencjalnych możliwości rozwoju działań wszystkich zaangażowanych aktorów (gdzie czerwone drużyny to komponent wrogi, zielone – neutralny, na przykład ludność lokalna czy organizacje pozarządowe, a niebieskie – wojska własne i komponenty sojusznicze). Ma ona na celu holistyczne spojrzenie na wszystkie komponenty zaangażowane w operację i zrozumienie motywacji poszczególnych jednostek, czy to wrogich, czy przyjaznych przez wcielenie się w nie w ramach symulacji danej sytuacji. Łatwiej jest wtedy zrozumieć również potencjalne efekty działań w ramach operacji oraz zyskuje się przybliżenie percepcji tych działań przez różne komponenty oraz możliwość internalizacji odmiennych punktów widzenia i sposobów odbierania świata (Bados 2010: 15).

Rozwiązania w zakresie operacjonalizacji kultury w operacji ISAF, które uznano za potencjalnie korzystne w tej dziedzinie obejmowały również kultywowanie regularnych spotkań dowódców z lokalnymi przywódcami oraz starszyzną (*Key Leader Engagements*), użycie *Female Engagement Teams*, których zadaniem było docieranie przez żeński personel wojskowy do lokalnych kobiet, czy nacisk na szkolenie oficerów rozpoznania osobowego poziomu kompanii (*Company Intelligence Support Teams*). Ponadto, stworzono koncept „zaangażowania rodzinnego”, w którym żoł-

nierzom mającym największy kontakt z ludnością lokalną, przypisano poszczególne rodziny, celem nawiązania stałego kontaktu opartego na zaufaniu zdobytym w trakcie długotrwałej relacji (Beljan 2013).

Inne inicjatywy mające na celu promocję kompetencji międzykulturowych wśród żołnierzy NATO, głównie na potrzeby sił ISAF, obejmowały między innymi propozycję komputerowego treningu symulacyjnego „Village Survey” czy organizację wielonarodowego seminarium *Assessing the impact and role of cultural awareness and public perceptions in NATO operations*, którego celem była ocena roli świadomości międzykulturowej oraz opinii publicznej w operacjach prowadzonych przez sojusz (NATO, 2013a). Tym niemniej, szkolenia na większą skalę w zakresie kompetencji międzykulturowych, czy to w zakresie przygotowań do poszczególnych operacji czy generalnych umiejętności, leżą w gestii każdego z krajów członkowskich.

Wielka Brytania, Niemcy

214

W poszczególnych krajach NATO operacjonalizacja kultury przybiera różne formy, ale oprócz Wielkiej Brytanii, Niemiec i Kanady (i oczywiście USA, które posiadają największy dorobek w tej dziedzinie, lecz które nie są przedmiotem rozważań niniejszego artykułu), nie ma formy zinstytucjonalizowanego systemu. Ponadto, wiele z rozwiązań wzorowanych jest na amerykańskich i podobny jest sposób ich realizacji, jednak warto bliżej przyjrzeć się kilku podejściom.

Armia brytyjska może poszczycić się dobrze zaprojektowanym treningiem przedoperacyjnym w zakresie kompetencji międzykulturowych między innymi dzięki długiej tradycji wielokulturowości we własnych szeregach oraz na skutek wielu lat doświadczeń w prowadzeniu operacji poza granicami kraju. Oprócz różnic pomiędzy obywatelami poszczególnych części Zjednoczonego Królestwa (oraz czasami również animozji, na przykład między żołnierzami pochodzenia szkockiego i brytyjskiego), występują również poważniejsze różnice kulturowe. W skład brytyjskich sił lądowych wchodzi 3 400 obywateli Nepalu (większość w Brygadzie Ghurków), 2 000 z Fijii, ponad 900 Jamajczyków, 800 z Południowej Afryki, tyle samo z Ghany oraz 600 z Zimbabwe. Inne kraje pochodzenia to na przykład Seszele, Mauritius czy Malta (Directorate..., 2008: 2).

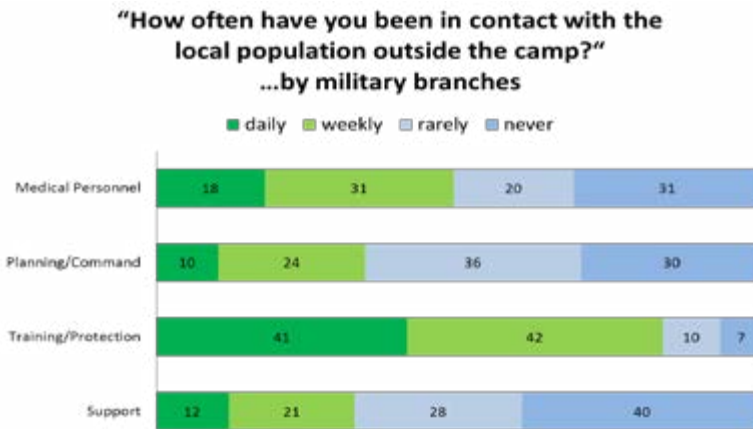
W związku z tym w armii brytyjskiej kładzie się nacisk na promowanie świadomości międzykulturowej oraz szacunku jako podstawy

żołnierskiego morale. Jak czytamy w bazowym dokumencie doktrynalnym regulującym te kwestie, *British Army Cultural Guidance*, „szacunek dla innych jest podstawą siły bojowej Armii i jego wyznacznikami są zaufanie, spójność, wysokie morale oraz efektywność danej jednostki. Szacunek zbudowany jest na zrozumieniu innych ludzi, poświęceniu czasu by dowiedzieć się kim są, co ich ukształtowało, i jak ich otoczenie oraz kultura wpływają na to jak myślą i działają” (Directorate..., 2008: 2). W związku z tym dokument zawiera również podstawowe informacje dotyczące wymienionych wcześniej grup narodowościowych, podzielone na kategorie różnic, podobieństw, ukrytych schematów kulturowych oraz różnic kulturowych, które mogą stwarzać największe problemy podczas codziennej współpracy.

Wojska lądowe posiadają również w swym składzie wspomnianą Brygadę Ghurków złożoną z żołnierzy pochodzenia nepalskiego. Co roku z ponad 17 000 aplikacji wybiera się 230 strzelców, którzy będą służyć w jej ramach. Trening przybyłych Nepalczyków obejmuje 37 tygodni przeszkolenia wojskowego i językowego, z czego dwa tygodnie poświęca się na szkolenie i integrację kulturową, zarówno teoretyczną, jak i praktyczną. Faza pierwsza tej integracji obejmuje orientację w terenie oraz korzystanie ze środków transportu miejskiego. Faza druga poświęcona jest funkcjonowaniu w codziennym kontakcie ze społeczeństwem, trzecia natomiast służy dalszemu doskonaleniu współżycia w odmiennym kulturowo środowisku, zarówno wojskowym jak i cywilnym (British Army, 2013). Część z wiedzy wypracowanej podczas tych szkoleń wykorzystywana jest w trakcie szkoleń przedoperacyjnych.

Armia niemiecka natomiast rozpoczęła w 2011 roku program transformacji i modernizacji, również w zakresie kompetencji międzykulturowych, za które odpowiedzialne jest Centrum Dowodzenia (*Zenter fur Innere Fuhrung*) z Biurem do Spraw Kompetencji Międzykulturowej w Koblencji. Badania dotyczące kompetencji międzykulturowej w siłach ISAF wykonane na 22 rotacji (2010) przyniosły cenne wnioski dotyczące tej sfery działalności sił zbrojnych (Hess 2012). Stwierdzono między innymi, iż:

– Sytuacje, w których interakcje międzykulturowe stwarzają określone implikacje dla efektywności sił zbrojnych, występują częściej wśród personelu odpowiedzialnego za ochronę oraz trening armii i policji afgańskiej, gdzie 41% respondentów utrzymywało ten kontakt codziennie, natomiast 42% tygodniowo. Dla reszty komponentu sytuacja przedstawia się następująco:

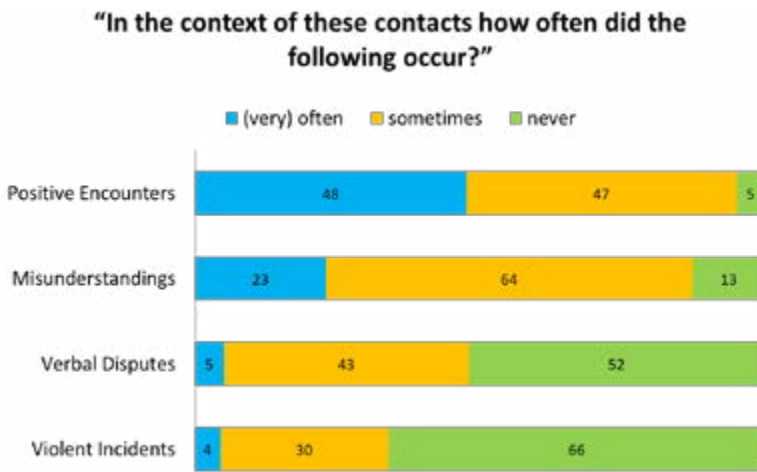


Wykres 1. Częstotliwość kontaktu żołnierzy z lokalną populacją. Źródło: Hess 2012.

Najmniejszy udział w kontaktach z ludnością lokalną miał komponent dowódczy, jednak nie oznacza to, iż kompetencje międzykulturowe są dlań zbędne. Wręcz przeciwnie, będzie to jednak inny, szerszy zakres umiejętności, który umożliwi tworzenie dopasowanych do danej rzeczywistości społeczno-kulturowej planów operacyjnych.

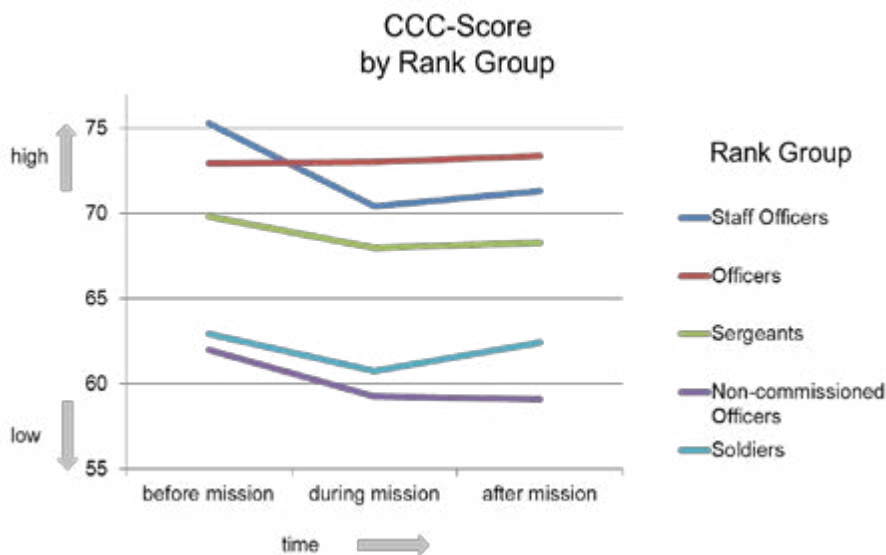
216

– Interakcje międzykulturowe mają znaczenie dla bezpieczeństwa i mogą przekształcić się w brutalne konflikty. Mimo to, większość z badanych doświadczyła zdarzeń o charakterze pozytywnym, przy czym 46 % badanych doświadczyło werbalnych nieporozumień, a 34% poważnych konfliktów z ludnością lokalną, co jest wskazaniem do większego skupienia się na kwestiach wielokulturowości.



Wykres 2. Wyniki interakcji międzykulturowych z ludnością lokalną. Źródło: Hess 2012.

– Kompetencje międzykulturowe opanowane są w różnym stopniu przez żołnierzy różnych poziomów dowodzenia, gdzie im wyższa ranga, tym wyższy poziom kompetencji międzykulturowych, co przedstawia poniższy wykres:



Wykres 3. Poziom kompetencji międzykulturowych wśród żołnierzy poszczególnych stopni. Źródło: Hess 2012.

Co ciekawe, szeregowi żołnierze zyskują najwięcej wiedzy i umiejętności podczas pobytu na operacji, a sytuacja ta jest odwrotna dla oficerów, szczególnie wyższego stopnia. W ich wypadku mamy do czynienia z największym obniżeniem poziomu kompetencji międzykulturowych w stosunku do poziomu osiągniętego podczas szkoleń, co powinno zostać uwzględnione podczas projektowania programów kształcenia kompetencji międzykulturowych.

– Jeżeli chodzi o wpływ kompetencji międzykulturowych na przeprowadzanie operacji, to odpowiedni ich poziom ma znaczny wpływ na ograniczenie nieporozumień, dysput oraz poważniejszych konfliktów z ludnością lokalną, jak również obniża poziom stresu i niepewności związanej z funkcjonowaniem w obcej kulturze.

W związku z powyższymi badaniami, Bundeswehra rozszerzyła zakres i metody szkoleń międzykulturowych prowadzonych zarówno przez Centrum w Koblencji, jak i w poszczególnych jednostkach, gdzie używa się między innymi plansz studyjnych (jak na rysunku 1).

Module 2 15 min.

Task 1
A great deal about Afghanistan has been reported in the media in recent years. Thus, all of you will know a little about Afghan culture. Perhaps you have read about one or two issues in greater depth or have heard about them from your fellow soldiers or superiors.

Task 2
You will have found many aspects. But will this be enough for your deployment with ISAF? If you think that you need to know more about a topic, please tick the corresponding box.

An Initial Overview of Life, Daily Routine and Values in Afghanistan

If we are to understand how people from other cultures think, feel and act in their interpersonal dealings, we should have a good knowledge of their values, customs and practices.

First of all, the following five aspects are central to gaining an understanding of Afghan culture: family life, the relationship between men and women, religious convictions and practices as well as general concepts of values and standards.

You will gain a more rounded picture after considering the following aspects: upbringing and education, the relationship between work and leisure, the general concept of time and of life and communication patterns.

The aim is to give you a sense of how these factors fit together. You will then be able to judge with greater certainty what to do and what not to do in different social situations in Afghanistan.

218

Rysunek 1. Przykład materiałów używanych w niemieckich siłach zbrojnych do treningu kulturowego przed ISAF. Źródło: archiwum autorki.

Obecnie armia niemiecka tworzy kursy nauczania zdalnego oraz pracuje nad modelem operacjonalizacji kultury dla swoich potrzeb przy udziale międzynarodowych instytucji, takich jak US TRADOC, CIMIC Center of Excellence w Enschede (Holandia), czy Akademia Obrony Narodowej w Warszawie.

W tabeli 1 przedstawiono porównanie rozwiązań stosowanych przez Wielką Brytanię i Niemcy:

Tabela 1. Rozwiązania w zakresie operacjonalizacji kultury stosowane w armiach niemieckiej i brytyjskiej⁶.

	Niemcy	Wielka Brytania
Przeciętna długość trwania treningu międzykulturowego przed operacją	2 tygodnie	W zależności od jednostki i specjalizacji od jednego do kilku tygodni.

⁶ Źródło badań: <http://www.tq.com/filelib/OPTAG-Case-Study.pdf> [11 sierpnia 2013].

CZY „ZDOBYWANIE SERC I UMYSŁÓW” MOŻLIWE JEST JEDYNNIE...

	Niemcy	Wielka Brytania
Organizacja treningu: formy, metody	Wojskowe Centrum Międzykulturowe w Koblenz prowadzi szkolenia w formie ćwiczeń (z użyciem gry planszowej rozwijającej świadomość międzykulturową) i wykładów dotyczących generalnych mechanizmów kultury.	Przedoperacyjny trening obowiązkowy jest dla wszystkich, największy nacisk kładzie się na szkolenie <i>Defence Cultural Specialist Unit (DCSU)</i> , jednakże obecnie wprowadza się program kształcenia kompetencji międzykulturowej w całym procesie kształcenia zawodowego żołnierzy. Trening przedoperacyjny prowadzony jest w formie praktycznych ćwiczeń z zakresu uniwersalnych i regionalnych kompetencji międzykulturowych, również z użyciem programów komputerowych i systemu nauczania zdalnego (kursy ADL ⁷). Do szkoleń kontraktuje się również firmy cywilne ⁸ .
Stosowanie zagranicznych rozwiązań w zakresie operacjonalizacji kultury	Własny program budowany w oparciu o standardy NATO, podczas operacji nieliczne <i>Female Engagement Teams</i> z konceptu amerykańskiego.	Koncept <i>Female Engagement Teams</i> oraz metod zbierania informacji przez DCSU oparty w dużej mierze na koncepcji <i>Human Terrain System</i> .
Czy podczas operacji pracują w rejonie operacji doradcy dowódców do spraw kultury?	Tak	Tak
Jakie są rozwiązania w zakresie operacjonalizacji kultury stosowane w trakcie operacji?	FET, doradcy do spraw kultury	Jednostka <i>Defense Cultural Specialist Unit, Female Engagement Teams</i> .
Czy istnieje system oceny i zbierania doświadczeń w zakresie kultury i treningu międzykulturowego dla żołnierzy?	Tak, baza doświadczeń.	Tak, zorganizowany system zbierania, wymiany doświadczeń i ich oceny.

219

Źródło: opracowanie własne.

Inne państwa NATO

Przekrojowe zestawy rozwiązań w zakresie operacjonalizacji kultury przedstawia poniższa tabela, opracowana na przykładzie wywiadów przeprowadzonych przez Autorkę z przedstawicielami poszczególnych krajów oraz dostępną dokumentację⁹:

⁷ Przykładowy kurs Armii Brytyjskiej ADL kształcący kompetencje międzykulturowe Cultural Awareness Afghanistan Course dostępny jest na platformie nauczania zdalnego ADL AON. [11 sierpnia 2013].

⁸ Jak na przykład brytyjski kontraktor TQ. Przykładowy zakres oferowanego szkolenia: [11 sierpnia 2013].

⁹ Charakterystyka grupy badanych: żołnierze służby czynnej w stopniu od sierżanta po generała brygady wojsk lądowych, sił powietrznych oraz marynarki wojennej, z doświadczeniem w zakresie operacjonalizacji kultury w misjach stabilizacyjnych i pokojowych. Badanie zostało przeprowadzone w lipcu 2012 roku w grupach oficerów łącznikowych US CENTCOM i objęło przedstawicieli 20 państw: USA, Włochy, Niemcy, Armenia, Rumunia, Polska, Holandia, Kanada, Australia, Afganistan, Turcja, Pakistan, Salwador, Tajlandia, Kazachstan, Korea Południowa, Mongolia, Nepal, Singapur, Ukraina.

Tabela 2. Rozwiązania w operacjonalizacji kultury wybranych krajów NATO.

	Kanada	Holandia	Włochy	Turcja
Przeciętna długość trwania treningu międzykulturowego przed operacją	6 tygodni ćwiczeń obejmujących elementy świadomości międzykulturowej	Kilka dni w ramach szkolenia przedoperacyjnego.	Kilka dni w ramach szkolenia przedoperacyjnego.	Brak zinstytucjonalizowanego treningu, jednostki prowadzą takie szkolenia jeżeli zajdzie potrzeba we własnym zakresie.
Organizacja treningu: formy, metody	<i>Peace Support Training Center</i> prowadzi większość treningów. Organizowane szkolenie zależy od misji i stanowiska. Żołnierze są zazwyczaj szkoleni podstawowych zasad zachowania w obcym kulturowo środowisku. Szerszy zakres treningu obejmujący historię, zwyczaje i symulacje obejmuje żołnierzy wyższego stopnia. Część treningu międzykulturowego prowadzona jest w symulacji wioski afgańskiej (taka jak amerykańskich Marines).	Część czterotygodniowego treningu przedoperacyjnego z zakresu historii, kultury i zwyczajów rejonu operacji.	Brak zinstytucjonalizowanego treningu. Każdy z rodzajów sił zbrojnych, a nawet każda jednostka przygotowuje się samodzielnie w tym zakresie. Generalnie w jednostce uczy się na temat uwarunkowań geopolitycznych, różnorodności międzykulturowej oraz sposobów zachowania w obcym kulturowo rejonie operacji.	Głównie szkolenie oficerów w zakresie kulturowych aspektów rejonu operacji na podstawie literatury i raportów przygotowanych przez powracających z danej misji.
Stosowanie zagranicznych rozwiązań w zakresie operacjonalizacji kultury	Rozwiązania brytyjskie oraz korzystanie z pomocy ich instruktorów.	<i>Koncept Female Engagement Teams.</i>	Zajęcia prowadzone przez zagranicznych specjalistów w miarę potrzeby.	Brak
Czy podczas operacji pracują w rejonie operacji doradcy dowódców do spraw kultury?	Tak	Nie	Tak	Nie, ale w krajach muzułmańskich nie są oni konieczni (wspólna religia).
Jakie są rozwiązania w zakresie operacjonalizacji kultury stosowane w trakcie operacji?	Doradcy polityczni, tłumacze służący jako dyżurni eksperci do spraw kultury	FET, tłumacze służący jako doraźni doradcy do spraw kultury	Dyskusje podczas odpraw dotyczące najbardziej palących kwestii kulturowych.	Żadnych zinstytucjonalizowanych.
Czy istnieje system oceny i zbierania doświadczeń w zakresie kultury i treningu międzykulturowego dla żołnierzy?	Baza doświadczeń służąca bieżącej rewizji i uaktualnianiu programów szkoleń.	Tak, baza doświadczeń.	Tak, system oceny efektywności oraz baza doświadczeń.	Nie

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe zestawienie ma na celu porównanie różnych rozwiązań w dziedzinie operacjonalizacji kultury i warto dodać, iż w większości krajów (oprócz Wielkiej Brytanii, Kanady i Niemiec, które rozpoczynają właśnie program) operacjonalizacja kultury ograniczona jest raczej do przygotowań do misji oraz stosowania doradców kulturowych

podczas operacji. Kształtowanie kompetencji międzykulturowych w ramach kształcenia zawodowego, szkolenia dowództw i sztabów czy szkolenia rezerw osobowych, prócz nieregularnych inicjatyw, nie jest raczej prowadzone w usystematyzowany sposób.

Operacjonalizacja kultury poza NATO

Jeżeli weźmiemy pod uwagę państwa nie należące do NATO, sytuacja przedstawia się nie mniej różnorodnie i ciekawie, szczególnie iż w tej grupie znajduje się zarówno Australia jak i Korea Południowa, których rozwiązania w zakresie operacjonalizacji kultury należy uznać za bardzo dobre wzorce prowadzenia tego typu działań¹⁰. Przykładowe zestawy rozwiązań w zakresie operacjonalizacji kultury przedstawiono poniżej, w oparciu o wywiady przeprowadzone przez Autorkę z przedstawicielami poszczególnych krajów oraz dostępną dokumentację.

Tabela 3. Rozwiązania w operacjonalizacji kultury innych krajów (1).

	Australia	Korea Południowa	El Salvador	Nepal	Singapur
Przeciętna długość trwania treningu międzykulturowego przed operacją	W zależności od stanowiska od dnia do roku.	Część całościowego przygotowania do operacji od 1 do 8 tygodni w zależności od stanowiska.	Kilka godzin bądź dni jako część treningu przedoperacyjnego w zależności od stanowiska.	Część całościowego treningu przedoperacyjnego od kilku godzin do kilku dni.	Brak danych
Organizacja treningu: formy, metody	Zazwyczaj jako część treningu przedoperacyjnego prowadzonego w poszczególnych jednostkach, brak sformalizowanego programu dla wojsk lądowych/ innych rodzajów sił zbrojnych. Specjaliści rozpoznania podlegają rocznemu treningowi kulturowemu w docelowym kraju.	Trening składa się z poszczególnych modułów: generalne kompetencje międzykulturowe dla wszystkich, bazowe zasady postępowania w danej kulturze, kulturowe aspekty procedur na poziomie operacyjnym, zasady współpracy ze specjalistami do spraw kultury oraz odpowiednie szkolenia językowe.	Głównie korzysta się z <i>United Nations Training Package for Peacekeepers on Cultural Awareness</i> . Podczas treningu przekazuje się podstawowe informacje na temat kultury przyszłego rejonu operacji oraz zasady poprawnego zachowania.	Zależy od operacji i spoczywa na poszczególnych jednostkach ale generalnie jest on ograniczony do bazowych informacji społeczno-kulturowych i zasad postępowania w danym rejonie operacji.	Część treningu przedoperacyjnego w bazowej formie szkolenia kompetencji kompetencji regionalnych.

¹⁰ Australia zasługuje tu na wyróżnienie ze względu na generalne kompetencje międzykulturowe, Korea Południowa ze względu na rozwiązania polowe, których prekursorem była wysoko oceniana dywizja Zaytun w Iraku. Więcej w: Zaytun Division 2006.

	Australia	Korea Południowa	El Salvador	Nepal	Singapur
Stosowanie zagranicznych rozwiązań w zakresie operacyjnej kultury	Nie	Tak, wiele ze szkoleniowych i operacyjnych rozwiązań amerykańskich.	Tak, <i>United Nations Training Package for Peacekeepers on Cultural Awareness</i> ¹¹ .	Nie	Tak, <i>Red Teaming i elementy Human Terrain System</i> .
Czy podczas operacji pracują w rejonie operacji doradcy dowódców do spraw kultury?	Tak	Nie	Nie	Tak	Tak
Jakie są rozwiązania w zakresie operacyjnej kultury stosowane w trakcie operacji?	Bliska współpraca z ludnością lokalną oraz poszanowanie zwyczajów rejonu operacji (np. Afganistan: kobiety dokonują przeszukiwań kobiet, w sprawie wszelkich decyzji konsultuje się ze starszą). 	Nacisk na zawiązywanie jak najbliższej współpracy i przyjaźni z ludnością lokalną z którą ma się styczność. Ułatwienie zrozumienia kultury koreańskiej przez takie inicjatywy jak organizacja dni kultury koreańskiej, wspólnych meczy piłki nożnej oraz prowadzenie zajęć taekwondo (Irak).	W zależności od operacji dostosowuje się profil działania jednostek do jej potrzeb.	Respektowanie zasad kultury rejonu operacji, doradcy kulturowi dowódców oraz odpowiednia polityka medialna.	Brak danych.
Czy istnieje system oceny i zbierania doświadczeń w zakresie kultury i treningu międzykulturowego dla żołnierzy?	System oceny (ankiety po poszczególnych rotacjach) oraz baza doświadczeń operacyjnych w tym zakresie.	Tak, zorganizowany system oceny i baza doświadczeń.	Tak, system oceny oparty o ankiety oraz baza doświadczeń.	Tak, baza doświadczeń.	Tak, zorganizowany system oceny i baza doświadczeń.

222

Źródło: Opracowanie własne.

Inne kraje natomiast, takie jak Rumunia czy Tajlandia, stosują nie mniej interesujący wachlarz rozwiązań w zakresie metod operacyjnej kultury. Również pakistańscy i afgańscy oficerowie łącznikowi zgodzili się udzielić wywiadów, dzięki czemu uzyskaliśmy perspektywę przedstawicieli krajów, które są zazwyczaj tematem treningu kulturowego wojsk¹².

¹¹ Operacje pokojowe ONZ są szczególnie ciekawą kategorią analizy ze względu na konieczność rozdzielania cywilnej populacji od sił wojskowych i obowiązujący w nich zakaz bliższych kontaktów między tymi podmiotami. Siły wojskowe muszą jednak być szkolone w kwestiach kulturowych dla innych celów.

¹² Pełna charakterystyka grupy badanych w: <http://www.tq.com/filelib/OPTAG-Case-Study.pdf> [11 sierpnia 2013].

CZY „ZDOBYWANIE SERC I UMYSŁÓW” MOŻLIWE JEST JEDYNNIE...

Tabela 4. Rozwiązania w zakresie operacjonalizacji kultury innych krajów (2).

	Rumunia	Armenia	Tajlandia	Pakistan	Afganistan
Przeciętna długość trwania treningu międzykulturowego przed operacją	Jeden dzień podczas 3 miesięcy ogólnego treningu przedoperacyjnego.	Od kilku godzin do kilku dni, w zależności od pozycji i przyszłych zadań. Obowiązkowy dla wszystkich sił zaangażowanych w operację.	Brak odpowiedzi	Brak. Dla operacji prowadzonych w Afganistanie podobieństwa religijne i kulturowe czynią go zbędnym (według rozmówcy).	Dyrektorat do Spraw Religijnych i Kulturowych jest odpowiedzialny za rozwijanie świadomości międzykulturowej w strukturach rządowych, wojskowych oraz wśród lokalnej populacji, zarówno względem sił sojuszniczych jak i grup etnicznych zamieszkujących dane terytorium.
Organizacja treningu: formy, metody	Cała jednostka wydzielona do operacji przechodzi specjalnie ułożony na jej potrzeby program szkoleniowy w zakresie świadomości międzykulturowej.	Briefingi tematyczne na poziomie brygady dla dowódców wszystkich jednostek, głównie w zakresie kultury kraju w którym prowadzone będą działania.	Instruktorzy z zewnątrz prowadzą szkolenia i briefingi. Skupiają się one na kwestiach przydatnych operacyjnie, na przykład na prowadzeniu rewizji osobistej w innej kulturze.	Trening negocjacji międzykulturowych uważany jest za podstawę sukcesu.	Codzienna kooperacja z siłami amerykańskimi które prowadzą szkolenia ANA i ANP jest rodzajem treningu kulturowego samego w sobie.
Stosowanie zagranicznych rozwiązań w zakresie operacjonalizacji kultury	Nie	Nie w naszej jednostce, niektóre inne jednostki używają rozwiązań amerykańskich.	Rozwiązania krajów ONZ z doświadczeniem w operacjach pokojowych, szczególnie Indonezji.	Nie	Tak. Rozwiązania i treningi amerykańskie bądź krajów szkolących nas (np. Polska, Niemcy, Wielka Brytania).
Czy podczas operacji pracują w rejonie operacji doradcy dowódców do spraw kultury?	Nie	Nie	Nie	Nie	Tak
Jakie są rozwiązania w zakresie operacjonalizacji kultury stosowane w trakcie operacji?	Korzystanie z doświadczenia tłumaczy, szczególnie lokalnych, współpraca z kontyngentami z innych krajów z którymi pracujemy razem w operacji.	Przekazywanie doświadczeń z rotacji na rotację.	Brak odpowiedzi	Jednostka współpracy cywilno-wojskowej	Dyrektorat do Spraw Religijnych i Kulturowych
Czy istnieje system oceny i zbierania doświadczeń w zakresie kultury i treningu międzykulturowego dla żołnierzy?	Tak. Badania opinii po rotacji i baza doświadczeń.	Nie	Tak. Badania opinii w trakcie i po rotacji oraz baza doświadczeń.	Nie	Tak, baza doświadczeń.

Źródło: Opracowanie własne.

W kontekście przedstawionej w poprzednich dwóch częściach artykułu mnogości doświadczeń i form operacjonalizacji kultury pojawia się również pytanie dotyczące efektywności szkoleń oraz stosowanych rozwiązań. Czy „więcej” rzeczywiście znaczy „lepiej”? Mimo, iż na przykład Stany Zjednoczone mają najbardziej rozwinięte programy szkoleniowe, ogólna efektywność prowadzonych przez nich operacji w Iraku czy Afganistanie jest różnie oceniana, a niekinetyczne operacje prowadzone przez komponenty holenderskie (niezbyt rozległe szkolenia) czy tureckie (praktycznie rzecz biorąc brak szkolenia) zyskały bardzo dobre opinie zarówno dowódców jak i ludności lokalnej (Eronen 2008: 45). Jak wykazały przeprowadzone badania, w wypadku operacjonalizacji kultury, jej wpływ na efektywność operacji zależy od wielu czynników, od pory roku począwszy (w trakcie miesięcy zimowych liczba ataków spada), przez skład etniczny i sytuację bezpieczeństwa w prowincji, po kulturę, z jakiej wywodzi się dany kontyngent (model wielokulturowości w amerykańskim macierzystym społeczeństwie jest bardziej „kastowy” i mimo wszystko hermetyczny niż w społeczeństwie holenderskim czy australijskim, które są bardziej egalitarne).

Działalność ISAF

W kontekście powyższych rozważań oraz mnogości doktrynalnych i potencjalnie skutecznych rozwiązań, należy zadać pytania dotyczące realnej ich przydatności podczas operacji, a jednym z najlepszych przykładów będzie operacja ISAF. Z jednej strony bowiem wiele inicjatyw powiodło się. Jak wskazał jeden z rozmówców z armii afgańskiej, pracujący dla afgańskiego Biura do Spraw Religijnych i Kulturowych (*Directorate of Religious and Cultural Affairs*) podczas prowadzonych badań¹³, „trening sił ISAF w kwestiach kulturowych jest przeprowadzany prawidłowo. Jednak nie wiedzieć czemu, większość zasad, których uczą się żołnierze i których powinni przestrzegać, jest łamana. Począwszy od sposobu zwracania się do starszyzny, przez projekty pomocowe po poważne incydenty takie jak palenie Koranu, które odwraca sympatię ludności lokalnej od sił sojuszników. Wtedy łatwiej zdobywać Talibom serca i umysły”. I nie pomagają tu żadne produkty mające na celu popularyzację pozytywnych dokonań ISAF, takie jak wydawany przez nich trykiet (w dari, paszto oraz angielskim) magazyn, rozgłośnia

¹³ Źródło badań: <http://www.tq.com/filelib/OPTAG-Case-Study.pdf> [11 sierpnia 2013].

radiowa *Sazada-e-Azadi* (Głos Wolności) czy propagandowe spoty wideo i billboardy będące głównymi formami działań psychologicznych sojuszu (ISAF, 2013).

Wskaźnikiem efektywności prowadzonych w zakresie neutralizacji różnic kulturowych działań może być również stopień osiągnięcia celów operacji, gdzie powodzenie tych działań jest jednym z fundamentów ogólnego sukcesu operacji. Jednak jeżeli spojrzymy na oceny osiągnięte przez ISAF oraz organizacje rządowe i pozarządowe, to są one niezadowolające. Nie do końca powiodło się zapewnienie bezpieczeństwa, wsparcie procesów rekonstrukcji i rozwoju oraz stworzenie i utrzymanie rządu o pełnej legitymizacji. Odzwierciedlają to zarówno oficjalne podsumowania (Cordesman 2011), jak i badania afgańskiej opinii publicznej. Trudno twierdzić inaczej w sytuacji, gdy coraz mniej społeczeństwa lepiej ocenia obecną sytuację w Afganistanie w porównaniu z tą w 2001, zanim upadł reżim Talibów (41% badanych uważa, iż ich rodzinie powodzi się lepiej, jednak aż 50% twierdzi, że sytuacja jest podobna lub się pogorszyła). Ponadto, 1/3 społeczeństwa jest nieusatysfakcjonowana swoją sytuacją, a 40% badanych jest niezadowolonych z kierunku, w którym zmierzają zmiany w Afganistanie (Brookings Institute 2012: 29–30).

Jeżeli chodzi natomiast o przykłady ilustrujące relacje między czynnikami kulturowymi a efektywnością operacji, wszelkie debaty dotyczące aplikacji świadomości międzykulturowej w operacji w Afganistanie ilustruje się legendarną już historią nietrafionego projektu w jednej z południowych prowincji Afganistanu. By wspomóc rozwój wsi i odciążyć kobiety od przykrego, jak się wydawało, obowiązku codziennego chodzenia po wodę do odległego o dwie godziny drogi ujęcia, z funduszy koalicyjnych wybudowano studnię. Została ona niedługo potem zniszczona, nie – jak myślano początkowo – przez Talibów, ale przez same kobiety. Wyprawa po wodę była bowiem dla tradycyjnie trzymanyh w domu kobiet jedyną możliwością socjalizacji z innymi kobietami, a przez wykonanie niedopasowanego do realiów kulturowych projektu, zamknięto im jedyne okno na świat zewnętrzny (Flynn 2010). Nie był to odosobniony przykład działań sił ISAF podejmowanych w dobrej wierze, lecz bez odpowiedniego przygotowania, z efektem przeciwnym do zamierzonego, który dodatkowo podważał autorytet sił koalicji wśród lokalnej ludności.

Z powyższą kwestią wiążą się również nocne przeszukiwania domostw wykonywane przez siły ISAF w ramach operacji COIN, ze względu na cele misji jak najbardziej usprawiedliwione. Jednak sposób ich wykonania naruszał fundamentalne wartości świętości i nietykalności domowego ogniska, gdyż wejście do domu obcego mężczyzny

oznaczało utratę honoru przez głowę rodziny, który nie był w stanie dostatecznie ochronić prywatności mieszkających tam kobiet. By zmazać tak powstałą plamę na honorze pana domu, mężczyzna zobowiązany był dokonać odwetu na kimś kto zagroził tym wartościom, zdarzało się również iż rodzina, w celu powetowania takiej niewyobrażalnej obrazy, wysyłała syna by dołączył do Talibów bądź dokonał jakiegoś aktu wymierzonego przeciwko siłom ISAF (Łukasiewicz 2010). Może się to wydawać działaniem nieracjonalnym, jednakże pamiętając o fundamentalnych zasadach tego typu, uniknąć można było nie tylko pogorszenia niekoniecznie pozytywnego obrazu sił ISAF wśród ludności, ale i uniknąć późniejszych poważnych strat wśród sił własnych.

226

Fundamentalne kwestie związane z implikacjami operacyjnymi dotyczyły również specyfiki struktur plemiennych i źródeł tożsamości, gdzie przynależność plemienna i nieformalne struktury władzy są dla Afgańczyków ważniejsze niż lojalność wobec państwa, szczególnie gdy władza centralna na przestrzeni dziejów zawsze była tam słaba. W środowisku gdzie większość decyzji musi zostać zatwierdzona jednomyślnie, poprzedzona długimi krasomówczymi debatami, a następnie zatwierdzona przez starszyznę i lokalnego mułłę, niejako sztucznie ustalony typ władzy ma słabą legitymizację wśród ludności. Ponadto z przynależnością plemienną wiązały się również różnice w odbiorze projektów pomocowych przez Hazarów i Pasztunów, włączając w to późniejszą eksploatację przez nich szkół, szczególnie jeżeli chodzi o edukację dziewcząt, czy dbałość o funkcjonowanie i konserwację oddanych do ich użytku projektów. O ile Pasztunowie dumnie i z zasady, czy ze zwykłego strachu albo odrzucali propozycję pomocy albo wycieczajnie nie dbali o oddane do ich dyspozycji projekty, to inaczej działało się wśród Hazarów. Jako mniejszość szyicka, Hazarowie zazwyczaj byli dyskryminowani przez zdominowane przez Pasztunów sunnickie rządy w historii współczesnego Afganistanu i traktowani jako gorsza klasa społeczna, wykorzystywana zazwyczaj jako robotnicy fizyczni. Dzięki projektom pomocowym sił sojuszniczych ich sytuacja i pozycja społeczna znacznie się zmieniła, pozostał jednak resentyment zarówno względem Pasztunów, jak i Talibów, którzy byli sprawcami czystek etnicznych, takich jak chociażby masakra 4 000 Hazarów w Mazara-e-Sharif w sierpniu 1998 roku (Naval..., 2009). Stąd wynikało lepsze przyjęcie wszelkich inicjatyw mających na celu poprawę ich pozycji społecznej względem tych grup, w tym również projektów rozwojowych.

Przedstawione powyżej zagadnienia to tylko kilka społeczno-kulturowych nieporozumień, spośród wielu które miały znaczący wpływ na percepcję naszych sił w Afganistanie oraz wpływały bezpośrednio bądź pośrednio na efektywność operacji. Niestety, działanie z niewy-

starczającym przygotowaniem kulturowym sprawiło, iż Afgańczycy nie byli gotowi na nic co mieliśmy im do zaoferowania – oprócz *stricto* materialnej pomocy (która również nie zawsze spotykała się z dobrym przyjęciem) i zapewnienia im bezpieczeństwa. A przecież to tylko dwa z szerokiego spektrum celów misji, które nie do końca udało się osiągnąć z powodu braku prawdziwej świadomości lokalnych uwarunkowań, kultury oraz dopasowania naszego punktu widzenia do tamtejszych realiów.

Konkluzje

W większości krajów, zarówno należących do NATO jak i tych spoza Sojuszu (oprócz Wielkiej Brytanii, Kanady i Niemiec) operacjonalizacja kultury ograniczona jest raczej do przygotowań do misji oraz stosowania doradców kulturowych podczas operacji. Kształtowanie kompetencji międzykulturowych w ramach kształcenia zawodowego, szkolenia dowództw i sztabów czy szkolenia rezerw osobowych nie jest raczej prowadzone w usystematyzowany sposób. Treningi kulturowe przed konkretną operacją trwają w zależności od kraju oraz stanowiska od kilku godzin do roku, a w zakresie metodyki ich prowadzenia oraz merytorycznej zawartości, ograniczają się one zazwyczaj do wykładów dotyczących bazowych aspektów kultury. W niektórych tylko krajach system „klasowy” uzupełniany jest przez seminaria, dyskusje, gry symulacyjne, odgrywanie scenek oraz narzędzia multimedialne. Jest to dużym błędem, gdyż kompetencji międzykulturowych nie da się wykształcić jedynie przez uczestnictwo w wykładach.

227

Reasumując powyższe rozważania, zastanowić się należy jak dostosować nasze doktryny, sposób rekrutacji personelu wojskowego i cywilnego oraz trening w zakresie poruszonych kwestii do wymagań współczesnego środowiska operacyjnego. Wytyczne NATO są proste i klarowne:

– Świadomość kulturowa jest ważna zarówno na poziomie taktycznym, strategicznym, jak i operacyjnym. Należy więc kłaść nacisk na jej rozwijanie wśród personelu wojskowego i cywilnego wszystkich szczebli – w odpowiednim dla stanowiska zakresie oraz tak, by umożliwić zyskanie odpowiedniej perspektywy kulturowej działań w ramach operacji, uniknąć podstawowych i poważniejszych błędów, umożliwiając tym samym efektywną komunikację z lokalną ludnością w AOO oraz między komponentami sił sojuszniczych.

– Rozumienie niuansów i implikacji trybalizmu oraz dynamiki społecznej jest podstawą efektywnej interakcji z lokalną ludnością w operacjach populacjocentrycznych.

– Ważnym jest również, by w powyższym kontekście poprawić współpracę i zniwelować różnice między kulturami organizacyjnymi sektora wojskowego, publicznego i prywatnego działającymi w rejonie operacji, gdyż kultury te skierowane są na samozachowanie, co czasem uniemożliwia dopasowanie jednolitych rozwiązań, decyzji i utrudnia komunikację między nimi oraz całościowe funkcjonowanie dla osiągnięcia celów misji.

– Siły wojskowe, odpowiednio do zadań powinny być szkolone w znajomości lokalnych języków, świadomości międzykulturowej, zdobywaniu i przetwarzaniu informacji kulturowych, negocjacjach i rozwiązywaniu konfliktów oraz społecznych aspektach operacji COIN, czemu towarzyszyć powinno wykształcenie nie tylko zasobów wiedzy, ale i świadomości oraz kompetencji międzykulturowych niezbędnych do efektywnego działania w rzeczywistości społecznej AOO.

– Wykształcenie interagencyjnych i efektywnych schematów działań w kwestii budowania partnerskich stosunków z lokalną ludnością i współpracującymi komponentami afgańskimi cywilnymi i militarnymi, opartych na głębokim rozumieniu kultury i uwarunkowań społeczno-politycznych oraz potencjalnego efektu naszych działań, który z kolei będzie miał wpływ na ogólne postrzeganie naszych sił i efektywność operacji.

228

– Dowódcy powinni dostrzec znaczenie różnic kulturowych w zakresie organizacji instytucjonalnej, polityki i linii rozumowania, odmiennych procedur i motywacji wśród poszczególnych komponentów składających się na środowisko operacji, aby osiągnąć prawdziwą integrację oraz być w stanie lepiej zwalczać zagrożenia asymetryczne w dużej mierze wynikające z tych właśnie różnic (Pamplos i Pena 2010: 19–20).

Jest to oczywiście ogólny i optymalny model, dający wskazówki co do konstrukcji programów szkoleniowych oraz implementacji odpowiednio rozumianej świadomości kulturowej dla potrzeb operacji, gdzie zwykła instrumentalizacja wiedzy etnograficznej nie wystarcza dla zwiększenia jej efektywności. W tym kontekście warto zastanowić się nad rozszerzeniem programów treningu świadomości międzykulturowej o szkolenie kompetencji uniwersalnych i wskazanie jakich narzędzi potrzeba, aby rozumieć i być w stanie operacjonalizować kulturę. Są to umiejętności uniwersalne, nie ograniczone tylko do sytuacji kulturowej, z jaką mieliśmy do czynienia w Afganistanie. Będzie je można wykorzystać w przyszłych operacjach cechujących się odmiennymi schematami organizacji terenu ludzkiego.

Musimy jednak pamiętać, iż operowaliśmy i będziemy operować w środowisku, gdzie nawet praktyczne i mało znaczące w naszym rozumieniu podanie ręki w rękawicy, może zostać odebrane jako brak szacunku i afront, utrudniający bądź uniemożliwiający pomyślne za-

łatwienie sprawy z jaką przybyliśmy. Główny problem ze społeczno-kulturowymi aspektami operacji w Afganistanie nie polegał na tym, iż cierpieliśmy na brak informacji etnograficznej, demograficznej czy jakichkolwiek innych danych na temat społeczeństwa afgańskiego i praw nim rządzących. Brakowało nam możliwości integracji powyższych elementów i narzędzi antropologicznych w jeden wydajny system, dzięki któremu łatwiej można dopasowywać rozwiązania operacyjne do konkretnej, specyficznej rzeczywistości, tak różnej od naszej. Tym niemniej, nie chodzi tu o stworzenie armii zapalonych etnografów, kulturoznawców bądź antropologów, lecz głównie o wykształcenie zestawu uniwersalnych umiejętności i kompetencji międzykulturowych. W przeciwieństwie do istniejących rozwiązań jednorazowego użytku, które przygotowują do ściśle określonego rejonu kulturowego, te kompetencje służyć będą jako podstawa umożliwiająca szybszą adaptację w każdych warunkach – bez względu na to czy możliwe będzie odpowiednie regionalne przygotowanie do operacji, czy też konieczna będzie natychmiastowa odpowiedź.

Bibliografia

- Bados, Victor i in. (2010), *Operationalization of Culture into Military Operations. Best Practices*. SP TRADOC Directorate for Research, Doctrine, Organization and Materiel: Granada.
- Beljan, Robert (2013), *Afghanistan: Lessons Learned from an ISAF Perspective*, "Small Wars Journal", <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/afghanistan-lessons-learned-from-an-isaf-perspective> [1 lutego 2014].
- British Army (2013), Ghurka Training "Cultural Orientation Programme". British Ministry of Defence. http://www.army.mod.uk/training_education/training/18265.aspx [11 lutego 2013].
- Brookings Institute (2012), *Afghanistan Index: Tracking Variables of Reconstruction & Security in Post-9/11 Afghanistan*, January 30, 2012, s. 29–30, www.brookings.edu/afghanistanindex [20 października 2013].
- Center for Army's Lessons Learned (2011), *Commander's Guide to Female Engagement Teams*. Handbook 11–28. CALL: Kansas.
- Cordesman, Anthony (2011), *The Afghanistan-Pakistan War at the End of 2011: Strategic Failure? Talk Without Hope? Tactical Success? Spend Not Build (And Then Stop Spending)?* Center for Strategic and International Studies: Waszyngton.
- Directorate of Educational and Training Services (Army) (2008), *British Army Cultural Guidance*, Headquarters Land Forces: Wiltshire.
- Eldridge, Erik i Neboshynsky, Andrew (2008), *Quantifying Human Terrain*, Naval Postgraduate School: Monterey.
- Eronen, Oskari (2008), *PRT models in Afghanistan. Approaches to civil-military integration*, Crisis Management Centre Finland: Kuopio.

- Finney, Nathan (2008), *Human Terrain Team Handbook*, U.S. Army Human Terrain System: Fort Leavenworth.
- Flynn, Michael i in. (2010), *Fixing Intel: A Blueprint For Making Intelligence Relevant in Afghanistan. Voices From the Field*. Center for New American Century, <http://www.cnas.org/node/3924> [13 stycznia 2014].
- Flynn, Michael i Bras, Roxanne (2010), "Woman to woman. Female Engagement Teams in Afghanistan", *C4ISR Journal*, September 2010.
- Harvey, Denis (2009), "Sundance Review: Afghan Star". Recenzja filmu w *Variety*, 19 Stycznia 2009. <http://www.variety.com/review/VE1117939399.html?categoryId=2471&cs=1> [12 października 2013].
- Hess, Julius (2012), *The Operational Relevance of Culture and the Effectiveness of Cross-Cultural Competence. Empirical Findings from a Panel Study among German Soldiers of the 22nd ISAF contingent*. Prezentacja multimedialna. CIMIC Center of Excellence: Enschede.
- Howard, Raphael (2010), *Human Terrain Team*. 4:23. American Forces Network Afghanistan. 15 Marca 2010. <http://www.youtube.com/watch?v=vgJnPBa-A0> [21 lutego 2014].
- ISAF (2013), *Sazada-e-Azadi*. <http://sada-e-azadi.net/> [21 października 2013].
- Kim, Yiyul (2009), *Cultural Dimensions of Strategy and Policy*, Seria Letort Papers. Strategic Studies Institute. U.S. Army War College: Carlisle.
- Łukasiewicz, Piotr (2010), „Sytuacja etniczno-polityczna w Afganistanie na przykładzie prowincji Ghazni i jej oddziaływanie na proces odbudowy”, *Wyzwania rozwojowe Afganistanu*, Szkolenie 25–28.2010, MSZ, Warszawa.
- Multinational Experiment 6. *Campaign Report* (2011) 4 February 2011, <http://mne.oslo.mil.no:8080/Multinatio/MNE6produkt/MNE6FinalR/file/MNE6%20Final%20Report.pdf> [11 października 2013].
- Multinational Experiment 6: *The Irregular Challenge: a Comprehensive Approach to a Complex Problem* (2010), Plan prezentacji Senior Leaders Seminars zamykający MNE 6. Bruksela [29 października 2010].
- NATO (2011), "MNE 7: Access to Global Commons", 16 maja 2011, <http://www.act.nato.int/top-headlines/mne-7-access-to-the-global-commons> [20 listopada 2013].
- NATO (2013a), "Experts examine cultural awareness and public perception in NATO operations", http://www.nato.int/cps/en/natolive/news_105304.htm. [24 października 2013].
- NATO (2013b), „A Comprehensive Approach”. *NATO A-Z*, http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_51633.htm [25 października 2013].
- Naval Postgraduate School of California (2009), *Herat Executive Report 2009*. Monterey, California. www.nps.edu/Programs/CCs/Herat/Herat_Executive_2009.pdf [12 lipca 2013].
- Pamplos, Francesco i Pena, Jacinto (2010), Ed. *Cross-Cultural Awareness: Analytical Concept*, MNE 6 Goal 4.3. Draft Version. SP TRADOC Directorate for Research, Doctrine and Materiel: Granada.
- Royal Norwegian Army (2009), *Multinational Experiment 6.*, Prezentacja Multimedialna. Oslo, 9 czerwca 2009, www.mne.oslo.mil.no:8080/Multinatio/Briefer/Presentasj [10 października 2013].
- Simmons, Anna (2010), *Got Vision? Unity of Vision in Policy and Strategy: What It Is, and Why We Need It*. Seria *Advancing Strategic Thought*, Strategic Studies Institute. U.S. Army War College: Carlisle.

- Stockinger, Peter (2010), “Intercultural communication. A general introduction”. NATO Regional Cooperation Course. NATO Defense College: Rzym, 10 Marca 2010, http://www.semionet.fr/ressources_enligne/conferences/2010/otan_11_03_2010/Stockinger_ncc_otan_10_03_2010.pdf [12 października 2013].
- Tomalin, Barry i Stempleski, Susan (1993), *Cultural awareness*, Oxford University Press: Oxford.
- Trochowska, Kamila (2013), *Obecny stan wykorzystania kompetencji międzykulturowych w procesach przygotowania i prowadzenia operacji militarnych w Polskich Siłach Zbrojnych i wśród państw NATO*, AON: Warszawa.
- Trochowska, Kamila (2014), „Kompetencje międzykulturowe dla Polskich Sił Zbrojnych w kontekście koncepcji i rozwiązań NATO” [w:] Tomasz Kośmider (red.), *Polityczno-wojskowe implikacje członkostwa Polski w NATO z perspektywy 15-lecia obecności w strukturach Sojuszu*, AON: Warszawa.
- U.S. Department of Defense (2010), *JP 1-02: DoD Dictionary of Military and Associated Terms*, http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/ [21 lutego 2014].
- Zaytun Division (2006), *Civil-Military Operations Handbook*, ROK Peace and Reconstruction Division: MND-NE Iraq.



dr Kamila Trochowska – an assistant professor at the National Defence University and a graduate of the Institute of American Studies and Polish Diaspora at the Jagiellonian University (2009). She was awarded a distinction for her doctoral dissertation titled *Operacjonalizacja kultury w przygotowaniu i prowadzeniu współczesnych operacji militarnych* (The operationalization of culture in the preparation and undertaking of contemporary military actions). She is head of three projects developed in Poland that have to do culture at its tactical, operational and strategic level, as well as strategic cultures (the Ministry of Science and Higher Education and the National Science Centre). She is also a member of research teams at the Bundeswehr Zenter Fur Innehre Führung and the Swedish National Defence College, contributing as well to the work of the International Society of Military Sciences. She carried out several field researches in the area of security sciences in places such as the Standing Rock Indian Reservation (South Dakota, USA, 2008), the Palestinian refugee camp of Yarmouk in Damascus (Syria, 2010), the US Army War College and the US Central Command (Carlisle and Tampa, USA 2012). She is the author of numerous publications (in Poland and abroad) on cultural aspects of military security. Her current research interests include: the cultural dimension of national and international security, the anthropology of armed conflicts, the operationalization of culture, neuroanthropology and the American military culture.

231

Abstract

The following article aims at summarizing the conclusions and recommendations from a study on the operationalization of culture for pre-deployment and operational training activities. The results are based on a research and interviews conducted by the author in Polish and foreign military institutions in the

years 2009–2013 during study visits to, among others, international military institutions, the US Army War College and representatives of multinational coalition forces at US CENTCOM (2012). In this piece of research, the solutions implemented as part of the preparation and conduct of military operations of NATO forces (e.g. in Canada, UK, Germany and Turkey) and other armies (e.g. of Australia, South Korea, Pakistan, Singapore and Nepal) have been analyzed. American experiences have not been discussed here.

Słowa kluczowe

operationalization of culture, pre-deployment training, non-kinetic activities, ISAF (International Security Assistance Force)