

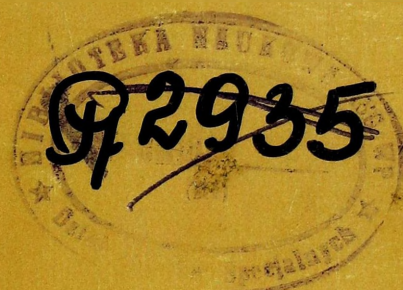
# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO

IMI. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

~~Do użytku  
służbowego~~

~~POUFNE~~

Egz. Nr. 1



Pplk mgr Adam SKOWROŃSKI

PRZYSZŁE POLE WALKI  
A OSOBOWOŚĆ OFICERA-DOWÓDCY  
W DOWODZENIU WOJSKAMI

Rozprawa doktorska

12324

WARSZAWA 1989





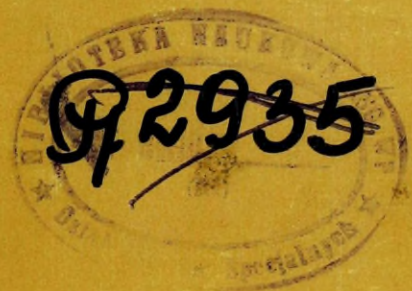
# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO

IMI. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

~~Do użytku  
służbowego~~

~~POUFNE~~

Egz. Nr.....<sup>1</sup>



Płk mgr Adam SKOWROŃSKI

PRZYSZŁE POLE WALKI  
A OSOBOWOŚĆ OFICERA-DOWÓDCY  
W DOWODZENIU WOJSKAMI

Rozprawa doktorska



12324

WARSZAWA 1989

*pidle namo*

*34/89*

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP  
im.gen.broni Karola Świerczewskiego

---

*Inkw. Prot. 779/21.08.95*

~~POWIERZENIE~~

Egz.nr ... 1

~~Do użytku  
służbowego~~

Ppłk mgr Adam SKOWROŃSKI



PRZYSZŁE POLE WALKI A OSOBCWOŚĆ OFICERA-DOWÓDCY  
W DOWODZENIU WOJSKAMI  
Rozprawa doktorska



KIEROWNICTWO NAUKOWE :

płk prof.dr hab. Julian KACZMAREK

---

W A R S Z A W A

1 9 8 9 R O K

## SPIS TREŚCI

	str.
Wstęp .....	3
Rozdział I. CHARAKTER PRZYSZŁEGO POLA WALKI .....	22
1.1 Ewentualna wojna w świetle doktryny NATO .....	22
1.2 Założenia doktrynalne PRL dotyczące charakteru przyszłej wojny .....	30
1.3 Siły i środki służące realizacji doktrynalnych założeń walki zbrojnej .....	39
1.4 Wnioski wypływające z analizy rokowań rozbroje- niowych po drugiej wojnie światowej .....	52
Ogólne wnioski wynikające z rozdziału I .....	59
Rozdział II. ZWIĄZKI TECHNIKI, SZTUKI WOJENNEJ, MORALE WOJSK	
2.1 Związki między techniką a psychiką żołnierzy..	61
2.2 Technika a sztuka wojenna .....	69
2.3 Technika a stan moralno-polityczny wojsk .....	79
Ogólne wnioski wynikające z rozdziału II .....	90
Rozdział III. CZYNNIKI WYWIERAJĄCE WPŁYW NA ZACHOWANIA ŻOŁ- NIERZY PODCZAS WALKI ZBROJNEJ .....	
3.1 Psychologiczne problemy pola walki .....	93
3.2 Strach i odwaga - ważne cechy osobowości żoł- nierzy .....	104
3.3 Znaczenie procesów informacyjnych w badaniach osobowości .....	112
3.4 Czynniki warunkujące zachowania żołnierzy na przyszłym polu walki .....	123
Ogólne wnioski wynikające z rozdziału III .....	131

## WSTĘP

Od wielu lat szukałem odpowiedzi na pytanie: co decyduje o tym, że jedni dowódcy osiągają lepsze wyniki od innych? Próbując na nie odpowiedzieć starałem się określić czynniki wywierające wpływ na sukcesy najlepszych dowódców i prowadząc z nimi rozmowy przekonałem się, że oni sami nie zastanawiali się nad tym. Dopiero oceniając ich codzienną działalność mogłem wyselekcjonować przyczyny wyższej efektywności ich pracy. Można uznać, że najważniejsze z nich tkwią w szeroko rozumianej osobowości, składającej się z cech wzajemnie się przenikających i podlegających ewolucji.

Tak pojmowaną osobowość tworzą cechy pożądane ze względu na pełnienie różnych funkcji związanych z konkretnymi specjalnościami, które należy określić w charakterystykach zawodowych.

Wiedza związana z problemami osobowości jest tak jednak rozległa, że w swoich badaniach postanowiłem zająć się jedynie cechami dowódców samodzielnych jednostek wojskowych, które mogą się okazać przydatne w ewentualnych przyszłych działaniach wojennych. Problematykę tę traktuję interdyscyplinarnie, kładąc nacisk na konieczność poznania środowiska i sytuacji, w jakich może znaleźć się oficer na przyszłym polu walki. Tezę tę opieram na poglądach K.Obuchowskiego, który uważa, że działalność jednostki należy rozpatrywać biorąc pod uwagę warunki, w których żyje i pracuje; tylko w takim kontekście można analizować właściwości psychiczne badanej osoby.<sup>1</sup>

Podobnie na ten temat wypowiedział się J.Nuttin, który opracował tzw. relacyjną teorię osobowości. Jest on zdania, że osobowość jest funkcjonalnie ukonstruowana przez aktywną sieć i całość możliwych stosunków dynamicznych ze światem; świat i otoczenie czło-

<sup>1</sup> K.Obuchowski: Dialektyka konstruowania osobowości. "Studia Filozoficzne" nr 7/1977, s.68-69.

wieka, jest przy tym integralną częścią osobowości wraz z cechami psychicznymi.<sup>2</sup> Takie podejście do problemów osobowości wypływa z filozofii marksistowskiej. Jak wskazał K.Marks w " Tezach o Feuerbachu" - jednostka jest całokształtem stosunków społecznych.<sup>3</sup> Człowiek jest zatem aktywną częścią środowiska, w którym żyje i na które oddziałuje.

Oznacza to , że rozważania dotyczące uwarunkowań przyszłej wojny i sytuacji, jakie mogą w niej zaistnieć, jest podstawą rozważań o osobowości oficera-dowódcy. Głównym ich zadaniem podczas wojny jest panowanie nad własnymi zachowaniami nawet w najtrudniejszych sytuacjach i sterowanie działalnością podległych im żołnierzy w taki sposób, by wykonali zadania określone przez przełożonych oraz zachowali zdolność bojową pododdziałów i oddziałów. Stąd tytuł niniejszej rozprawy : " PRZYSZŁE POLE WALKI A OSOBOWOŚĆ OFICERA -DOWÓDCY W DOWODZENIU WOJSKAMI".

Ujmując problem badawczy szerzej można stwierdzić, że wojna jest stanem, który powoduje specyficzne zachowania ludzi; jest działalnością polegającą na narzucaniu przeciwnikowi swojej woli przez użycie środków walki . O przewadze decydują : walory żołnierzy, jakość broni i sprzętu oraz nowatorskie formy i metody walki zbrojnej. Źródła zwycięstwa należy zatem doszukiwać się w poziomie cywilizacyjnym walczących stron, w ich determinacji. Duże znaczenie mają też doświadczenia historyczne, polityka państw, prawa i prawidłowości wojen znajdujące odbicie w stosowanych zasadach walki i dowodzenia. Sfera osobowości jest uzależniona także od kultury społeczeństw, poziomu ich wiedzy oraz szkolnictwa wojskowego w okresie pokoju.

Podmiotem walki był i nadal pozostaje człowiek, a przede wszystkim dowódcy - oni planują, przygotowują, organizują i kierują wal-

2 J.Nuttin : Struktura osobowości. Warszawa 1968, s.239-242.

3 K.Marks,F.Engels :Dzieła wybrane.Tom II. Warszawa 1949, s.384.

ką zbrojną.

Osobowość oficera stała się tematem wielu prac naukowych : psychologicznych, socjologicznych, pedagogicznych i innych. Celem ich było wyodrębnienie cech decydujących o wartości dowódcy i skuteczności jego działań, a także tworzenie modeli osobowości przydatnych w doskonaleniu praktyki kadrowej i wytyczających kierunki kształcenia podchorążych.

Modele te coraz bardziej się rozrastały i wskazywały na coraz liczniejsze zależności między cechami. Były też zbyt ogólne aby mogły spełnić oczekiwania. Podstawowym błędem ich twórców było to, że nie brali pod uwagę odmiennych uwarunkowań występujących w czasie wojny i pokoju. Częściej natomiast uwzględniali potrzebę rozróżniania modeli w zależności od specjalności np.: MODEL OSOBOWOŚCI PODCHORAŻEGO, DOWÓDCY, OFICERA SZTABU, INŻYNIERA itp. Wymieniane cechy we wszystkich modelach jednak powtarzały się i trudno było wyróżnić te, które są specyficzne dla danego stanowiska lub funkcji.

W modelach tych nie wyróżniano również funkcji "dowódcy", a przecież każdy oficer bez względu na specjalność musi umieć dowodzić żołnierzami, znać zasady dowodzenia, walki zbrojnej, posiadać wiedzę i umiejętności umożliwiające mu wykonanie postawionych zadań. W czasie wojny pełni on bowiem funkcję dowódcy lub w każdej chwili może być zmuszony do zastąpienia swego przełożonego niezależnie od tego, czy jest lekarzem, oficerem politycznym, oficerem sztabu, kwatermistrzem, szefem służby mundurowej itp.

Zachowanie ciągłości dowodzenia w czasie wojny jest przecież zadaniem wszystkich oficerów. Nie mogą oni zawieść zaufania żołnierzy i przełożonych, muszą wiedzieć, jak walczyć, aby zadać przeciwnikowi jak największe straty - a zarazem zachować zdolność do walki podległych im pododdziałów /oddziałów/. Dlatego problemy

omówione w tej rozprawie powinny zainteresować nie tylko dowódców samodzielnych jednostek wojskowych, lecz wszystkich oficerów. Celem niniejszej rozprawy, jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: Jakie właściwości osobowości oficera-dowódcy, analizowane z punktu widzenia potrzeb przyszłego pola walki, zapewniają mu kontrolowanie własnych zachowań i skuteczne dowodzenie /sterowanie/ podległymi mu żołnierzami w działaniach bojowych?

Z analizy literatury, obserwacji i własnych rozważań wynika, że:

1. Problemy dotyczące osobowości oficera-dowódcy na przyszłym polu walki należy rozważać wraz z analizą sytuacji, w jakich może się on znaleźć. Na osobowość żołnierzy duży wpływ wywiera charakter wojny, jej podłoże ideologiczne, polityczne i wojskowe oraz zaufanie żołnierzy do dowódców, broni i zdolności obronnej państwa. Dlatego przy rozpatrywaniu zagadnienia osobowości niezbędna jest analiza doktryn wojennych własnych i przeciwnika, siły rażenia dostępnych i przygotowywanych środków walki, a także umów międzynarodowych, które oddziałują na wybór form, metod i środków użytych w walce zbrojnej.

2. Badanie osobowości to problem interdyscyplinarny, którym zajmuje się psychologia, socjologia, prakseologia, teoria organizacji i zarządzania, cybernetyka i pedagogika. Osiągnięcia nauk humanistycznych są przydatne w prowadzeniu właściwej polityki kadrowej oraz przy określaniu kierunków kształcenia w wyższych szkołach oficerskich i akademiach wojskowych. Pomagają także w podnoszeniu efektywności samokształcenia kadry oficerskiej i umożliwiają taki przydział zadań, aby były one jak najlepiej wykonane.

3. Tworzenie modeli osobowości oderwanych od środowiska, w ja-

kim ma działać żołnierz, składających się ze zbioru wielu uniwersalnych cech nie sprzyja poznaniu jego osobowości. Praktycznie nie jest możliwe ustanowienie jednego zestawu cech, świadczących o tym, że posiadający je oficer jest dowódcą najbardziej wartościowym. Nie można też stwierdzić, że rozwój wszystkich dowódców zmierza jedynie w tym, określonym we wzorcu, kierunku.

Można zatem uznać, że modele osobowości spełniają jedynie funkcje dydaktyczne, natomiast w praktyce są mało przydatne. Jest to spowodowane tym, że badania koncentrują się na modelach, a nie na poznaniu ludzi / co jest jedynie pozornie spójne/. Dlatego należy z nich zrezygnować na rzecz psychologii zarządzania /dowodzenia/, psychologii decyzji, określania niezawodności żołnierzy w sytuacjach ekstremalnych, ustalania przyczyn błędów popełnianych przez dowódców i ich podwładnych. Szczególną uwagę należy poświęcić teorii organizacji i zarządzania i psychologicznym aspektom dowodzenia biorąc pod uwagę, że dowodzenie ma wiele wspólnego z zarządzaniem - tym więcej, im wyższy jest szczebel hierarchii wojskowej.

4. Nie można jednak rezygnować z określania cech, wiedzy i umiejętności niezbędnych oficerom na przyszłym polu walki. Badania w tej dziedzinie muszą poprzedzić prognozy dotyczące przyszłej wojny i sporządzanie charakterystyk zawodowych stanowisk dowódczych przewidywanych na czas jej trwania. Badania powinny objąć przede wszystkim cechy dowódców samodzielnych jednostek wojskowych, ponieważ oni mają decydować o przebiegu wojny i polityce kadrowej w podległych im jednostkach ; czyli zapewniają prawidłowe funkcjonowanie głównych podsystemów zapewniających powodzenie w walce zbrojnej.

5. Naukowcy opracowując modele osobowości posługują się zwykle skomplikowanymi metodami badawczymi, z których nie mogą skorzystać z wielu względów oficerowie-dowódcy. Dlatego należy im dostarczyć wiedzy o podstawowych metodach badawczych stosowanych przez psychologów / obserwacja, wywiad, rozmowa, analiza dokumentów i wytworów działalności ludzi/. Każda z nich jest już dobrze poznana i wielokrotnie opisana, wystarczy zatem dokonać selekcji wiadomości przydatnych w warunkach wojskowych i wydać na ten temat poradnik. Takie opracowanie pomogłoby w prowadzeniu polityki kadrowej i wyborze właściwych oficerów na stanowiska dowódcze. Należy jednak brać pod uwagę pewną zależność - nie każdy oficer uzyskujący dobre wyniki w czasie pokoju, może pełnić dotychczasowe funkcje w czasie wojny. Jest to uzależnione odmiennymi sytuacjami, innymi zadaniami i wielkim zagrożeniem.

6. Przyszłe pole walki będzie charakteryzować dynamizm działań, który sprawi, że będzie brakować czasu na długotrwałe wypracowywanie decyzji. Niektóre sytuacje należy przewidzieć już w czasie pokoju, co umożliwi wcześniejsze "trenowanie" dowódców w zakresie podejmowania optymalnych decyzji / podobnie przygotowuje się pilotów na тренаżerach do szybkiego wykonania podstawowych czynności w czasie awarii/. Na pewno okażą się tu przydatne metody komputerowej symulacji sytuacji na polu walki i gry wojenne. Wydaje się, że konieczne jest również wyrobienie pewnych stałych reakcji na zachowania podwładnych w sytuacjach ekstremalnych.

7. Na podstawie badań można określić, które z cech osobowych dowódcy są pożądane na przyszłym polu walki. Zbioru tych cech nie należy jednak traktować jako modelu osobowości, lecz jedynie jako zbiór /listę/ cech pożądanych. Czy dany dowódca posiada takie cechy

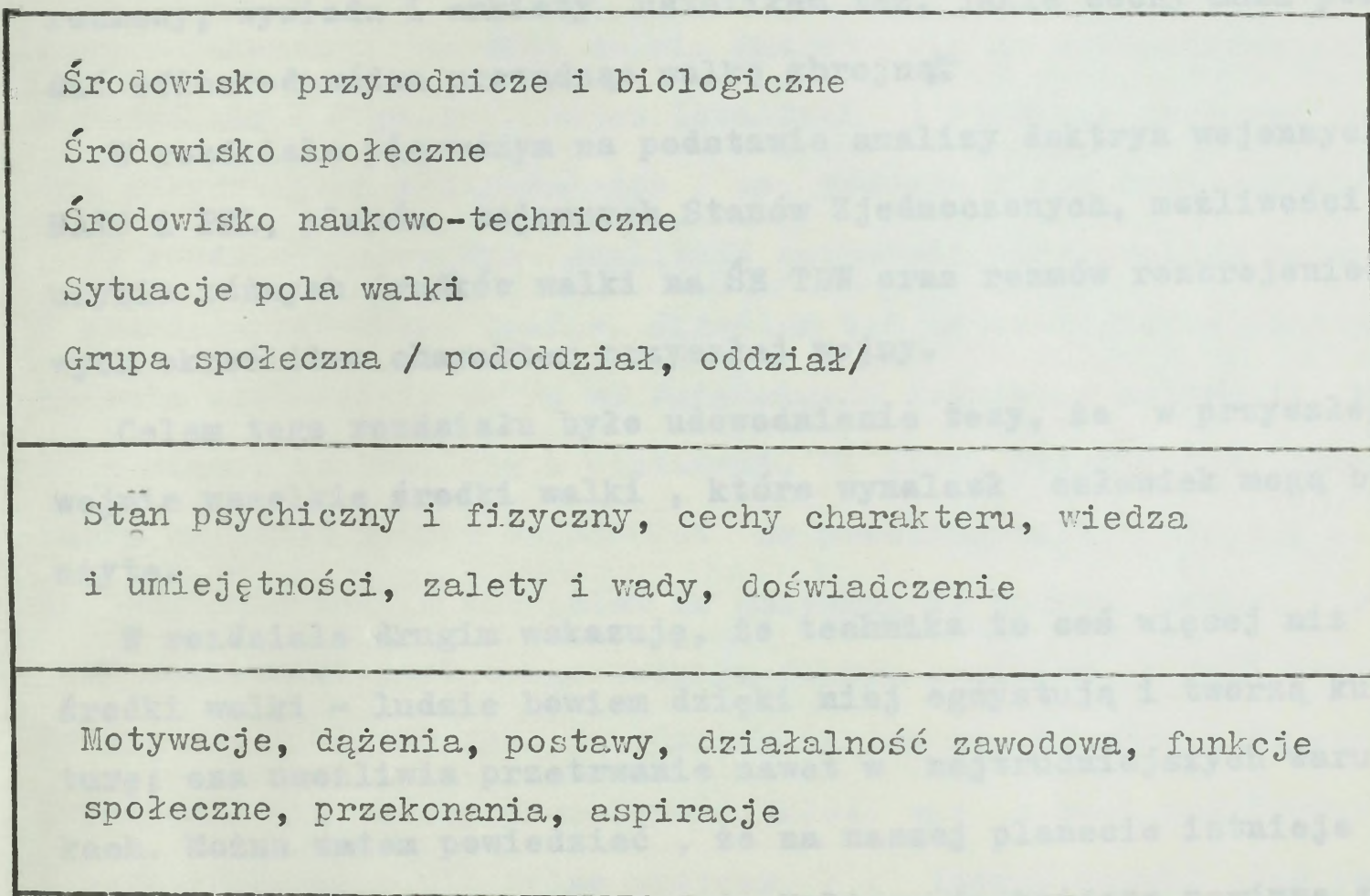
można ustalić obserwując go podczas wykonywania różnych zadań i analizując jego zadania oraz oceniając decyzje w trakcie testów kontrolnych dotyczących wiedzy dowódczej / głównie znajomości form i metod walki zbrojnej, znajomości broni i sprzętu wojsk własnych oraz przeciwnika/. Rejestrując jego decyzje w różnych sytuacjach poznajemy nie tylko jego wiedzę i umiejętności, ale i samodzielność myślenia, śmiałość decyzji, pomysłowość, inteligencję, zdolność przewidywania itp. Byłby to również sprawdzian kwalifikacji, umożliwiający stwierdzenie, czy dany oficer może objąć stanowisko dowódcy samodzielnej jednostki.

8. Na osobowość dowódcy nie składają się jedynie cechy pozytywne. Badając zatem osobowość oficera-dowódcy nie można pomijać typowych dla tego zawodu wad, szczególnie tych, które mają wpływ na dowodzenie. Nie każda z nich jest przeciwieństwem cechy pozytywnej, a niektóre ujawniają się dopiero w sytuacjach ekstremalnych. Wady trudno poznać, gdyż każdy człowiek - świadomie lub podświadomie - ukrywa je. Na przykład lekliwość i skłonność do wpadania w panikę ujawnia się dopiero po wystąpieniu zagrożenia. "Kompleks Napoleona" - czyli przeświadczenie o posiadaniu "patentu na nieomyślność" pojawia się dopiero gdy badane osoby zajmują wysokie stanowisko i są kontrolowane przez nielicznych przełożonych. Ich bezpośredni podwładni są wówczas w sytuacji, że "nie opłaca" się im krytykować decyzji przełożonego. Zdają sobie bowiem sprawę z tego, że wkrótce musieliby zrezygnować z pracy jako osoby " niewygodne, aroganckie, niedouczone, o niewłaściwym charakterze..." lub z innego bliżej nieokreślonego powodu.

Większość wad w osobowości dowódców można dostrzec już w czasie pokoju. Historia uczy, że w czasie wojny skutki działań ludzi, którzy je mają, są bardzo dotkliwe - powodują śmierć wielu żołnierzy,

utrata zdolności bojowej oddziałów ; lepiej zatem wcześniej wyeliminować dowódców o charakterze podatnym na ich przyswajanie.

Podstawową przyczyną niewłaściwej działalności oddziałów i pododdziałów jest zły dobór kadry na różne stanowiska, do których zajmowania są niepredysponowani - działają wówczas jedynie intuicyjnie, w sposób nieprzemyślany, "uciekają" od głównych swych obowiązków, lansują bezproduktywne siedzenie w pracy, nie podejmują samodzielnych decyzji. Dlatego wciąż należy doskonalić działalność kadrową, prowadzić obserwację kandydatów na konkretne stanowiska uwzględniając uwarunkowania środowiskowe, osobowość, charakterystyki zawodowe, motywacje, postawy itp. /rys.1/.



Rys. 1 Zależności między otoczeniem a osobowością oficera-dowódcy

Uważam , że w swojej rozprawie uzasadniłem słuszność przedstawionych wyżej hipotez roboczych / miały one również wpływ na układ przedstawionych problemów w poszczególnych rozdziałach/.

Rozdział I-III stanowi jakby kanwę rozważań o osobowości, ponieważ ukazuje charakterystykę oficera-dowódcy w działaniach wojennych. Zostały w nich opisane główne uwarunkowania otoczenia - sytuacje w jakich może znaleźć się oficer. Rozdziały IV-V dotyczą osobowości. Przedstawiłem w nich stan badań nad tym problemem, ustosunkowałem się do różnych poglądów oraz zaprezentowałem własną koncepcję badań, których wynikiem jest udoskonalenie metod doboru oficerów na stanowiska dowódcze. Posługując się metodami rozmowy, wywiadu i ankiety ustaliłem też, jakie cechy musi posiadać oficer-dowódca prowadząc walkę zbrojną.

W rozdziale pierwszym na podstawie analizy doktryn wojennych NATO i PRL, planów wojennych Stanów Zjednoczonych, możliwości użycia różnych środków walki na ŚE TDW oraz rozmów rozbrojeniowych określiłem charakter przyszłej wojny.

Celem tego rozdziału było udowodnienie tezy, że w przyszłej wojnie wszelkie środki walki , które wynalazł człowiek mogą być użyte.

W rozdziale drugim wskazuję, że technika to coś więcej niż środki walki - ludzie bowiem dzięki niej egzystują i tworzą kulturę; ona umożliwia przetrwanie nawet w najtrudniejszych warunkach. Można zatem powiedzieć , że na naszej planecie istnieje świat przyrody, ludzi i techniki. Kultura techniczna powinna zatem być jednym z ważnych elementów poznania osobowości oficera -dowódcy, tym bardziej, że różnorakie urządzenia techniczne odgrywają coraz większą rolę nie tylko w walce, lecz i dowodzeniu.

Rozdział trzeci jest poświęcony psychologicznym problemom pola walki, bodźcom oddziaływującym na żołnierzy. Żołnierze bowiem są podmiotem walki zbrojnej - wykorzystując środki walki, własną wiedzę i umiejętności wykonują zadania postawione przez dowódców różnych szczebli dowodzenia. Bezpośredni przełożeni muszą znać przyczyny różnych zachowań swych podwładnych, wiedzieć, jak sterować ludźmi w sytuacjach ekstremalnych, których na przyszłym polu walki będzie wiele. Jako bardzo ważne czynniki współczesnego pola walki wyodrębniłem w tym rozdziale problemy związane z morale walczących oraz zewnętrznymi i wewnętrznymi procesami informacyjnymi. Starłem się również ukazać przypuszczalne zachowania żołnierzy / dowódców i podwładnych/ podczas działań bojowych z użyciem najnowocześniejszych środków walki. Oparłem się na doświadczeniach z Hiroszimy i Nagasaki, wojen lokalnych i studiach zachowań ludzi w sytuacjach ekstremalnych / np. podczas klęsk żywiołowych/.

W rozdziale czwartym analizuję osobowość jako problem badawczy i przedstawiam różne teorie. Określam też metodologiczne podstawy badania osobowości, wpływ na działalność żołnierzy motywacji, różnice między osobowością a postawami. Tę część pracy kończą rozważania na temat wpływu osobowości na przebieg walki zbrojnej. Na podstawie analiz doszedłem do wniosku, że budowa modeli / wzorów/ osobowości jest swego rodzaju ślepym zaułkiem, w jaki dostała się psychologia. Jest to doszukiwaniem się ideałów w świecie zwykłych ludzi, których osobowość składa się z cech pozytywnych i negatywnych - a nie tylko wzorcowych. Twórcy modeli pod pozorem wskazywania drogi rozwoju człowieka uciekają od zagadnień trudniejszych, to znaczy określenia, jakimi metodami można zbadać wartość żołnierzy.

Modele jako zbiory cech / listy cech/ opisane w różnych pra-

cach naukowych były oceniane przez respondentów ankiet. Była to swoista "sztuka dla sztuki", bez wnikanie w sens prowadzonych badań i porównywanie ich z innymi. Modele takie składają się przeważnie z kilkudziesięciu cech o podobnej wartości, których nie sposób zmierzyć. Nie uwzględnia się relacji między nimi, dynamiki osobowości, zdolności przystosowania się człowieka do nowych warunków, różnych motywów działania, specyficznych cech odmiennych dla różnych zawodów.

Odrzucając potrzebę tworzenia takich modeli, cóż proponuję w zamian? Uważam, że wszystkie badania osobowości muszą poprzedzić analizy sytuacji w jakich mogą znaleźć się żołnierze. Następnie należy zająć się badaniem inteligencji, wiedzy zawodowej i umiejętności dowódczych, a dopiero w dalszej kolejności pozostałymi cechami / inteligencję rozumiem jako samodzielność i elastyczność myślenia, podejmowania decyzji, inwencję, odwagę intelektualną, szybkość reakcji, umiejętność wykorzystania wiedzy i dotychczasowych doświadczeń /. Można tego między innymi dokonać wykorzystując mikrokomputery do symulacji sytuacji przewidywanych na przyszłym polu walki i gier wojennych. Wielkiego znaczenia nabiera też analiza przyczyn popełnianych błędów w dowodzeniu i podczas wykonywania zadań. Pomocne są tu badania zachowań ludzi w sytuacjach ekstremalnych, podczas klęsk żywiołowych, wypadków, długotrwałego przebywania w niesprzyjającym klimacie, na okrętach podwodnych itp.

Moim zdaniem podstawowymi narzędziami służącymi do poznawania osobowości żołnierzy powinny być : obserwacja, rozmowa, wywiad, analiza dokumentów i wytworów pracy .Należy zaznajomnić dowódców z tymi metodami, przygotować odpowiednie poradniki, określić błędy

jakie się najczęściej popełnia i szkolić w tym zakresie wszystkich dowódców samodzielnych jednostek wojskowych.

W rozdziale piątym przedstawiłem wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ASG WP ze słuchaczami I i III roku. Celem ich było ustalenie czy zetknęli się z problematyką badania osobowości i jakie jest ich zdanie na ten temat. Chciałbym również dowiedzieć się, które z cech uważają za najważniejsze, a które za nieistotne. Uzyskane wyniki porównuję z rezultatami podobnych badań przeprowadzonych przez M.Sidora.

Uważam, że jednym z najważniejszych wniosków zawartych w mojej pracy jest stwierdzenie, iż należy odstąpić od tworzenia modeli osobowości. Nie wszyscy bowiem żołnierze rozwijają się zgodnie z takimi wzorcami, a cechy "wzorcowe" nie sposób zmierzyć. Z moich badań wynika, że wielu dowódców osiąga słabsze wyniki nie dlatego, że są źle przygotowani lub mają niewłaściwe cechy, lecz dlatego, iż zajmują niewłaściwe stanowiska. Na innym, bardziej im odpowiadającym pod względem wiedzy i umiejętności, doświadczenia i cech charakteru osiągnęliby o wiele lepsze rezultaty. Zatem należy wciąż doskonalić sposoby oceny i doboru oficerów na odpowiednie dla nich stanowiska. Badania te prowadzić należy co pewien czas / cyklicznie/, gdyż ludzie zmieniają się w zależności od sytuacji, aspiracji i motywacji .

W tym celu należy opracować dokładne charakterystyki zawodowe stanowisk dowódczych na czas pokoju oraz wojny. Wszystkich oficerów należy potraktować jako zbiór kandydatów na te stanowiska. Wyboru na każde z nich powinni dokonywać nie tylko pracownicy kadr lecz także bezpośredni przełożeni, bo przecież oni będą z nimi współpracować.

Kontrola zaś i ocena podwładnych jest jedną z podstawowych

funkcji kierowania, którą w praktyce traktuje się bez należytej uwagi. Zdaniem wielu dowódców jest to zadanie pracochłonne, pochłaniające wiele czasu i niepotrzebne. Uważają oni, " że ludziom trzeba ufać". Natomiast z moich badań wynika, że stała kontrola podwładnych jest najważniejsza, ponieważ obserwacja zachowań, wiedzy i umiejętności jest podstawą planowania drogi zawodowej i kierunków rozwoju kadry oraz właściwego dowodzenia. Dowódcy bowiem są podmiotem wszelkich działań, w tym związanych z prowadzeniem walki zbrojnej - elementem zapewniającym właściwe funkcjonowanie całego systemu i podsystemów sił zbrojnych. Zły dobór ludzi do wykonania stawianych zadań jest główną przyczyną niepowodzeń.

Dowódcy są najważniejszym, a jednocześnie najbardziej narażonym na oddziaływanie przeciwnika / fizyczne i psychiczne/ ogniwem systemu walki. Oni gromadzą i przetwarzają wszelkie informacje i podejmują decyzje. Zadaniem ich jest sprawne i ciągłe dowodzenie, zadanie przeciwnikowi jak najdotkliwszych strat i uchronienie podległych żołnierzy przed środkami walki przeciwnika. Żołnierzom należy stworzyć warunki walki takie, które umożliwiają im przetrwanie nawet wówczas, gdy zostaną użyte najnowocześniejsze środki walki o wyjątkowo dużej sile rażenia. Nie należy jednak uważać, że żołnierze / w tym dowódcy/ są najsłabszym ogniwem walki zbrojnej. Oni przecież dzięki inteligencji potrafią znaleźć wyjście z najtrudniejszej sytuacji, nawet wówczas gdy broń i sprzęt, którym dysponują, zostaną zniszczone.

Wszystko to sprawia, że na dowódców muszą być wyznaczeni oficerowie o określonej osobowości, cechach umożliwiających im wykonanie zadań w sytuacji zagrożenia. Sytuacje jakie mogą zaistnieć w przyszłej wojnie muszą być wcześniej przewidziane, a bada-

nia osobowości muszą mieć praktyczne odbicie w działalności kadrowej.

Należy też brać pod uwagę, że opinie okresowe i inne, które mają świadczyć o cechach oficerów należy traktować jako materiał pomocniczy. W opiniach tych jest wiele błędów. Wynikają one między innymi z tego, że są przez różnych ludzi wydawane. Zdarza się też, że są tendencyjne i nieprawidłowe / np. gdy chodzi o pozbycie się jakiegoś oficera z jednostki / . Obowiązek pisania takich opinii jest dość uciążliwy i zbyt mało uwagi mu się przywiązuje. Sam fakt, że każdy przełożony dokonujący oceny posługuje się innymi kryteriami powoduje, iż powstaje wiele nieścisłości, niejasności, które uniemożliwiają poznanie osoby opiniowanej, której osobiście nie znamy.

W rozprawie przyjąłem następujące założenia metodologiczne: cechy osobowe oficera-dowódcy ściśle wiążą się z sytuacjami, które należy przewidzieć już w czasie pokoju / chociaż : " nie było i nie będzie dwóch identycznych wojen, operacji, bitew, walk, czy bojów"<sup>4</sup>. Nie interesuje mnie jednak wynik ani przebieg bitew, lecz sytuacje, które mogą wywołać różne formy, metody i środki walki. Przewidywanie sytuacji ułatwi ustalenie sposobów postępowania, dowodzenia i wyrobienie prawidłowych zachowań oficerów-dowódców w różnych warunkach pola walki.

Przewidywanie sytuacji trzeba oprzeć na wnioskach wynikających ze współczesnych wojen lokalnych i badań naukowych nad zachowaniami ludzi w sytuacjach ekstremalnych oraz skutkami użycia broni nuklearnej, chemicznej, biologicznej i współczesnych środków konwencjonalnych. Interesujące wnioski można też wyciągnąć z analiz przygotowywanych na Zachodzie scenariuszy wojen, doktryn militarnych NATO i Stanów Zjednoczonych. Niezbędna jest też znajomość sił

4 E.Wiśniewski : Metodyka wojskowych badań naukowych . Cz. I, Zeszyt 1. Warszawa 1988, s. 34.

i środków walki przeciwnika oraz form i metod walki na ETDW. Analiza doktryny wojennej / obronnej/ PRL dostarcza informacji jak i gdzie będziemy bronić naszego terytorium - są to dane wystarczające do opracowania różnych wariantów walki / np. z wykorzystaniem metod symulacji komputerowej lub do przygotowania gier wojennych /.

Oficerowie przygotowani do działania w różnych sytuacjach / mimo ich niepowtarzalności / będą podejmowali szybciej właściwe decyzje , co może zadecydować o powodzeniu w walce , ponieważ w przyszłej wojnie głównym "wrogiem" będzie deficyt czasu.

Niektóre zjawiska związane z walką zbrojną w swej istocie są powtarzalne, wiele cech decyduje o ich jednorodności i podobieństwie. Dlatego możliwa jest ich typizacja i uogólnienie, a także ujawnienie prawidłowości rozwoju. Innymi słowy, można je zbadać i opisać w sposób naukowy. <sup>5</sup>

Badania zjawisk związanych z walką zbrojną należy wciąż uaktualniać. Decyduje o tym dynamiczny rozwój form, metod i środków walki.

W pierwszej części pracy, dotyczącej ustalenia prawidłowości przyszłej wojny i psychologicznego podłoża przewidywanych zjawisk, starałem się określić charakter ewentualnej wojny - od tego bowiem będą zależeć zachowania żołnierzy.

W kolejnych rozdziałach zawarłem opis badań dotyczących osobowości; ich celem była weryfikacja hipotez badawczych i rozwiązanie problemów, które niesie ze sobą konieczność zapewnienia obronności państwa. Trudno jednak wytyczyć wyraźne granice między tymi badaniami, tym bardziej , że korzystałem zarówno z metod empirycznych, jak i teoretycznych.

5 Tamże s. 34-35 .

Uważam , że wnioski wynikające z moich rozważań na temat osobowości oficera-dowódcy mogą przyczynić się do udoskonalenia działalności kadrowej w siłach zbrojnych; są przydatne w działalności dydaktycznej ; dostarczają też wskazówek samodzielnym dowódcom, w jaki sposób powinni zbierać i analizować informacje o swych podwładnych.

Badania te ze względu na ich interdyscyplinarny charakter można też określić mianem kompleksowych . Obejmują one trzy okresy : historię, współczesność i przyszłość. Przykłady dotyczą działań ludzi w czasie wojen i w sytuacjach ekstremalnych, przewidywania zaś przyszłej ewentualnej wojny.

W badaniach stosuję zasady dialektyki materialistycznej i metody ogólnonaukowe, głównie te, które stosowane są przez psychologów : obserwację, wywiad, rozmowę, analizę dokumentów i ankietę.<sup>6</sup> Dość specyficzna jest metoda krytycznej analizy i porównywania teorii. Metoda ta pozwoliła mi zestawić różne teorie dotyczące badań osobowości, krytycznie przeanalizować ich treść oraz sformułować własne wnioski.

Metoda krytycznej analizy i porównywania teorii<sup>7</sup> polega na dokonywaniu badań w oparciu o wiedzę zaczerpniętą z wielu dziedzin nauki i porównywaniu kilku teorii. Wnioski z analizy zawarłem w hipotezach roboczych.

Badania potwierdziły moje przypuszczenia, że różne nauki odmiennie podchodzą do problemów osobowości. Szczególne znaczenie miało dla mnie porównanie modeli osobowości opracowywanych przez psychologów z teoriami je odrzucającymi / ściśle z twierdzeniami oponentów teorii cech kierowniczych i teorii wyników<sup>8</sup> / .

<sup>6</sup> Metody te omawiam w rozdziale V .

<sup>7</sup> Podobną metodę " porównawczą analizę teorii" omawiają : P.Sztompka : Teoria i wyjaśnienie. Z metodologicznych problemów socjologii " Warszawa 1973 ; J.H.Turner : Struktura teorii socjologicznej. Warszawa 1985.

<sup>8</sup> Problemy te omawiam w rozdziale IV .

Do badań tak ukierunkowanych sprowokowała mnie wypowiedź S.Kowalewskiego zawarta w książce "Przełożony-podwładny"<sup>9</sup>:

" Teoria głosząca, że istnieją pewne specyficzne cechy predysponujące danego człowieka do roli kierowniczej, została zdemaskowana jako na wskroś reakcyjna. Niemniej spotyka się ją jeszcze zbyt często w różnych broszurach, na wykładach z zakresu teorii organizacji, a niekiedy nawet w poważnych publikacjach".

Moje dociekania potwierdzają tę tezę, mimo że nie twierdzę, iż modele osobowości kierowników i dowódców są bezwartościowe i anachroniczne ; uważam, że mają pewne znaczenie dydaktyczne, pozwalają zastanowić się, jak są bardzo skomplikowane problemy dotyczące osobowości ludzi. Na przykład, gdyby je nie tworzone to Stanisław Kowalewski nie mógłby sformułować podanej wyżej tezy, zatem jaką rolę one spełniły. Najwyższy jednak czas, aby przestać je tworzyć i zająć się zagadnieniami, których rozwiązanie przyniesie korzyści praktyczne.

Prowadząc badania zapoznałem się z literaturą<sup>10</sup> dotyczącą :

- doktryn wojennych, środków walki, form i metod wykorzystania broni w przyszłej wojnie ;
- techniki, jej wpływu na ludzi, przygotowania dowódców do obsługi urządzeń skomputeryzowanych i automatycznych;
- osobowości , postaw i motywacji, zachowań ludzi w sytuacjach ekstremalnych, psychologicznych aspektów walki zbrojnej.

Szczególną uwagę poświęciłem opracowaniom z zakresu psychologii oraz teorii organizacji i zarządzania. Skoncentrowałem się na czterech pozycjach : "Psychologia walki i dowodzenia" J.Cendrowskiego i S.Swebockiego, "Walce o przewagę" K.Nożki, "Czynnikach powodzenia we współczesnej walce" Z.Galewskiego, pracy zbiorowej wydanej w ZSRR i przetłumaczonej w Polsce pt."Żołnierz i wojna".

<sup>9</sup> S.Kowalewski: Przełożony-podwładny. Warszawa 1975, s. 467.

<sup>10</sup> Do literatury zaliczam prace doktorskie i habilitacyjne traktujące o osobowości żołnierzy.

Mogę stwierdzić, że literatura na temat osobowości jest bogata, gdyż tym problemem zajmują się od wielu lat przedstawiciele wielu dyscyplin naukowych, brakuje jednak prac interdyscyplinarnych, umożliwiających porównanie różnych teorii i wyciągnięcie wniosków użytecznych w praktyce.

Za pozycje najbardziej przydatne dowódcom należy uznać:

"Dowodzenie" A.Aponowicza, "Przełożony-podwładny" S.Kowalewskiego, "Organizacja i zarządzanie" oraz "Organizacja zespołów ludzkich" J.Zieleniewskiego.

Praktyczne informacje o metodach poznawania osobowości przynoszą następujące opracowania: "Rozmowa i wywiad w psychologii" S.Gerstmana i "Metody socjopsychologiczne" S.Kownackiego i Z.Rumel-Syskiej.

Rozwinięcie niektórych myśli zawartych w rozprawie, a wybiegających poza temat badań, można znaleźć w ostatniej książce S.Gerstmana "Podstawy psychologii konkretnej"; muszę jednak zaznaczyć, że zapoznałem się z nią po napisaniu rozprawy. Moja praca w pewnym sensie potwierdza rozważania tegoż autora wynikające z długotrwałych jego dociekań dotyczących sposobów poznania osobowości człowieka i roli psychologii w tym względzie.

Jak stwierdza w przedmowie do tej książki T.Tomaszewski: rozwiązania w niej zawarte mają charakter dyskusyjny. Z moich rozważań wynika, że racje tego autora są niepodważalne, ponieważ przedmiotem badań psychologii powinny być zjawiska konkretne, a nie abstrakcyjne. Wynika to z faktu, że ta dyscyplina zajmuje się działalnością człowieka i jej skutkami. Wszelkie ucieczki w świat nie-realny, sytuacje laboratoryjne, idealne, utrudniają tylko poznanie psychicznych uwarunkowań aktywności ludzkiej. Bez najmniejszych wątpliwości mogę stwierdzić, że taką ucieczką jest tak powszechne

tworzenie modeli osobowości / wzorów osobowości/. Wnioski Gerst-  
manna potwierdzają też moją tezę o abstrakcyjności wielu pojęć  
przyjmowanych w tego typu badaniach, co powoduje odmienną interpre-  
tację ich znaczenia.

Uważam, że przeprowadzone przeze mnie badania i zawarte w roz-  
prawie wnioski <sup>11</sup> służą wzbogaceniu wiedzy na temat poznawania oso-  
bowości żołnierzy. Jest to jednak zagadnienie zbyt złożone, aby  
mogło być przedstawione w jednej pracy. Dlatego wskazałem również  
kierunki badań, które muszą zostać podjęte.

Należy jeszcze raz podkreślić, że niezbędne jest interdyscypli-  
narne podejście do analizowanego problemu. Trzeba położyć nacisk  
na badania postaw żołnierzy, opracować prognozy sytuacji, które  
mogą zaistnieć w przyszłej wojnie, uwzględnić ich oddziaływanie na  
psychikę żołnierzy. Konieczne jest także określenie / na podsta-  
wie charakterystyk zawodowych/ cech oficerów-dowódców niezbędnych  
na polu walki, należy też ustalić najczęstsze przyczyny błędów  
i niepowodzeń .

11 Każdy rozdział rozpoczynam określeniem celu jego napisania, koń-  
czę wynikającymi z niego wnioskami.

## I CHARAKTER PRZYSZŁEGO POLA WALKI

Decydujący wpływ na osobowość dowódców i podległych im żołnierzy wywiera otoczenie / środowisko/ i sytuacje, jakie mogą w nim zaistnieć. Z tego względu istotne znaczenie dla rozprawy mają takie zagadnienia, jak: założenia doktrynalne NATO i PRL dotyczące charakteru ewentualnej wojny, siły i środki jakimi dysponuje NATO i Układ Warszawski w Europie oraz wybrane problemy ograniczania zbrojeń.

### 1.1 Ewentualna wojna w świetle doktryny NATO .

Doktryna militarna NATO w dużej mierze zależy od polityki Stanów Zjednoczonych w stosunku do ZSRR. Od 1918 roku polityka ta opierała się niezmiennie na rozwiązaniach siłowych. Stany Zjednoczone uczestniczyły w interwencji zbrojnej przeciw Rosji Radzieckiej. W 1919 roku Departament Stanu USA opracował / na konferencję paryską/ szczegółowy plan, w którym wysunięto żądanie podziału całej Rosji Radzieckiej. Miała ona składać się z dość dużych jednostek naturalnych; każda z nich byłaby samodzielna gospodarczo, lecz nie mogłaby stanowić silnego państwa. Wiadomo też, że Stany Zjednoczone nie uznały Związku Radzieckiego do 1933 roku, a więc dłużej niż wiele innych państw zachodnioeuropejskich. W 1931 roku amerykański prezydent Hoover otwarcie oświadczył, że jego zadaniem jest unicestwienie ZSRR.<sup>12</sup>

Od zakończenia drugiej wojny światowej amerykańska doktryna wojenna również opiera się na przemocy i przewadze militarnej. W two-  
13  
rzeniu się doktrynalnej wizji wojny można wyróżnić trzy okresy :

Pierwszy - / 1945-1948 /, w którym nastąpiła zmiana stanowiska Stanów Zjednoczonych i innych państw kapitalistycznych wobec byłe-

12 A.Gromyko, W.Łomiejko : Życie czy zagłada jądrowa ? Warszawa 1985, s. 30-31 .

13 J.Kaczmarek, C.Staciwa, S.Zapolski : Doktryna wojenna. Warszawa 1982, s. 105.

go sojusznika- Związku Radzieckiego. Wówczas jeszcze przewidywano, że ewentualna przyszła wojna będzie miała podobny charakter, jak druga wojna światowa.

Drugi - / 1949-1960 /, w którym ogłoszono doktrynę " zmasowanego uderzenia odwetowego" i utworzono Pakt Północnoatlantycki. Podstawowe założenia doktryny NATO sformułowane w 1952 roku . Zostały one ujęte w dyrektywie MC 14/1, opracowanej przez Komitet Wojskowy Paktu. Zrodziła ją koncepcja " powstrzymania komunizmu", w 1952 roku przemianowana na "politykę wyzwolenia". W tym okresie przewidywano wyłącznie wojnę jądrową.

Trzeci - / 1961 - do chwili obecnej/, w którym przyjęto " doktrynę elastycznego reagowania", w latach siedemdziesiątych zastąpioną przez "doktrynę " realistycznego odstraszenia", a siedemdziesiątych - " doktrynę bezpośredniej konfrontacji".

Pierwsze oficjalne założenia doktryny wojennej NATO ogłoszono w grudniu 1952 roku w specjalnym dokumencie Komitetu Wojskowego MC 14/1. Akcentowano w nim prewencyjny charakter stosowania zmasowanego uderzenia jądrowego, którego skutki miały wykorzystać siły konwencjonalne. Powinny one rozbić aktywne jeszcze siły przeciwnika i zająć terytoria krajów socjalistycznych.

Rozbudowie sił militarnych miało towarzyszyć stałe zagrożenie wojenne i dywersja kontrrewolucyjna. Dokument MC 14/1 był podstawą " doktryny zmasowanego odwetu", która pojawiła się równocześnie z doktryną polityczną " wypierania komunizmu" / zepchnięcia systemu socjalistycznego do granic ZSRR/.

W planach strategicznych główne miejsce zajęła wówczas powszechna wojna jądrowa. Użycie broni masowego rażenia przewidywano również w wojnach lokalnych.

Państwa NATO przyjęły tę strategię w 1956 roku. Jej integralną częścią była koncepcja "miecza i tarczy". "Miecz" stanowiły amerykańskie siły jądrowe, "tarczę" - siły konwencjonalne NATO.

Błówną przyczyną zmiany "doktryny zmasowanego odwetu" na "elastycznego reagowania" były osiągnięcia naukowo-techniczne ZSRR; rozwój broni nuklearnej i środków jej przenoszenia. Tej doktrynie towarzyszyły idee pokojowej rywalizacji z socjalizmem i unikania konfliktu militarnego w skali globalnej.

W doktrynie elastycznego reagowania funkcję "miecza" przyjęły konwencjonalne rodzaje sił zbrojnych, wyposażone jednak w taktyczną broń nuklearną, podczas gdy strategicznym siłom nuklearnym wyznaczono rolę "tarczy" lub "parasola"<sup>14</sup>. Antykomunizm pozostał nadal podstawą polityki i strategii państw NATO. "Doktrynę elastycznego reagowania" łączono z politycznymi, ideologicznymi, ekonomicznymi i dywersyjnymi formami walki.

"Doktryna elastycznego reagowania" przewidywała możliwość prowadzenia trzech rodzajów wojen: powszechnej - z nieograniczonym użyciem broni jądrowej; ograniczonej - głównie konwencjonalnej, z ewentualną możliwością zastosowania broni jądrowej; specjalnej, która obejmowałaby działania psychologiczne, niekonwencjonalne i przeciwpartyzanckie. Przejście do wyższych form walki miało następować na skutek eskalacji działań. NATO przyjęło tę doktrynę oficjalnie dopiero w 1967 roku. Powodem było negatywne nastawienie do niej RFN.

Z inicjatywy RFN rozwinięto ją w 1963 roku; uznano, że taktyczna broń jądrowa może być wykorzystana już w początkowym okresie wojny i zaakceptowano koncepcję "wysuniętej obrony".

Na początku lat siedemdziesiątych w Stanach Zjednoczonych przy-

jęto " doktrynę realistycznego odstraszenia". Przewidywała ona aktywny udział Stanów Zjednoczonych w życiu międzynarodowym oraz prowadzenie energicznych rokowań z pozycji siły. Jej podstawą była potęga militarna USA i krajów NATO. Nowa koncepcja nie naruszała jednak istoty " doktryny elastycznego reagowania", zakładała bowiem tylko odejście od koncepcji " dwóch i pół wojny" do "półtorej wojny" co oznaczało obniżenie pułapu zbrojeń do poziomu umożliwiającego prowadzenie jednej wielkiej wojny i konfliktu lokalnego. Zrezygnowano też z "wysuniętych pozycji" na rzecz "ruchliwości wojsk".

Jednocześnie Stany Zjednoczone postanowiły nakłonić swoich sojuszników do przeznaczenia większych funduszy na zbrojenia. Planowano rozbudowę potencjału jądrowego, unowocześnienie sił konwencjonalnych w celu zwiększenia manewrowości i siły rażenia wojsk.

Wydana w lipcu 1980 roku " Dyrektywa prezydencka 59" nakazywała zaostrzenie walki z socjalizmem. Stany Zjednoczone podjęły decyzję o zdecydowanej obronie interesów amerykańskich w różnych częściach świata. Wymagało to utworzenia sił szybkiego reagowania.

Zmienione założenia doktrynalne uwzględniały możliwość użycia broni jądrowej już od pierwszych chwil wojny. Przewidywano długotrwały konflikt zbrojny z wykorzystaniem taktycznej i operacyjnej broni jądrowej, a także selektywnych uderzeń broni strategicznej. Wojna miała być prowadzona tylko w Europie, co uchroniłoby Stany Zjednoczone przed atakiem Związku Radzieckiego.

W pierwszej połowie lat osiemdziesiątych pojawiła się "doktryna bezpośredniej konfrontacji", zakładająca różnorodne użycie sił nuklearnych przeciwko całemu kompleksowi celów we wszystkich

krajach Układu Warszawskiego. Przewidywano wykonanie uderzenia uprzedzającego bronią nuklearną na obiekty wojskowe, przemysłowe, ośrodki władzy politycznej, szlaki komunikacyjne itp. Większy nacisk położono na możliwość wybuchu ograniczonej wojny nuklearnej i zwrócono uwagę na konieczność doskonalenia broni konwencjonalnej, która mogłaby zastąpić broń nuklearną.

Założeniom doktrynalnym towarzyszyły nowe koncepcje strategiczne - "operacja 2000" i "głębokich uderzeń" / "zwalczania drugich rzutów"/, których celem było przeniesienie działań wojennych na obszar państw Układu Warszawskiego przez zaskoczenie niespodziewanym atakiem bronią konwencjonalną lub /i/ jądrową. Przewidywano szerokie zastosowanie zestawów rozpoznawczo-uderzeniowych, broni precyzyjnej, śmigłowców, systemów zdalnego minowania, wojsk desantowych.

O agresywnych zamiarach USA i NATO świadczą nie tylko założenia doktrynalne lecz przede wszystkim plany wojenne. W latach 1947-1949 plany te / "Pincher", "Shakedown", "Broiler", "Frolic", "Harrow", "Trojan" / opierały się na potrójnym założeniu <sup>15</sup> :

1. Wojna z ZSRR dojdzie do skutku, jeżeli nie uda się zwalczyć światowego socjalizmu.

2. Komuniści nie mogą dorównać USA pod względem militarnym i ekonomicznym.

3. USA musi zachować gotowość wyprzedzającego użycia broni nuklearnej / w planach znalazły się szczegółowe informacje na temat okupacji zajętych terenów/.

W planach przewidywano wykorzystanie w globalnej wojnie ze Związkiem Radzieckim od 34 do 133 bomb atomowych, które miały być zrzucone na 24-70 miast. Atak miał polegać na zmasowanym uderzeniu lotniczym bez względu na skutki.

15 P.Grudziński: Teologia bomby. Narodziny nuklearnego odstraszenia 1939-1953. Warszawa 1988; K.Szarski : Problemy zagrożenia nuklearnego Europy. Warszawa 1987.

W 1949 roku specjalna komisja z generałem H. Harmonem na czele oceniła jednak, że posiadane środki mogą spowodować zagładę "tylko" 3 milionów ludzi, co nie zmusi Związku Radzieckiego do kapitulacji. Wówczas rozpoczął się wyścig nuklearnych zbrojeń. Kolejny plan "Offtackle" zakładał już zniszczenie 104 miast w wyniku użycia 220 bomb atomowych / z zachowaniem 72 na drugie uderzenie/. Planom tym towarzyszyły działania propagandowe - mówiono o wielkim zagrożeniu ze strony socjalizmu i krwawym komunizmie gotującym się do wojny światowej. Można to nazwać przygotowywaniem społeczeństwa do wojny i skłanianiem go do świadczeń na rzecz "obronności".

Dążenia te ostudziły dopiero informacje, że Związek Radziecki wcześniej niż przewidywano opanował technikę produkcji broni atomowej - opracowywania kolejnych planów jednak nie zaprzestano. Po ujawnieniu jednego z nich /"Dropshot"/ świat dowiedział się, jak niewiele dzieliło go od wojny, której początek strategzy amerykańscy wyznaczyli na 1 stycznia 1957 roku.

Wraz z rozwojem broni nuklearnej i środków jej przenoszenia wzrastała w kolejnych planach liczba celów wyznaczanych w Związku Radzieckim i pozostałych krajach socjalistycznych : w roku 1956 - 2997; w 1957 - 3261; w 1963 - 8400; w 1970 - 10 400...

Jest to jednak również okres narastania potęgi nuklearnej ZSRR. Jednocześnie naukowcy Związku Radzieckiego i Stanów Zjednoczonych rozpoczęli gruntowne badania skutków użycia istniejących potencjałów w wojnie globalnej. Analizy te studziły wojenne zapędy.

Zalecenia doktrynalne charakterystyczne dla tego okresu mówiły o konieczności przestrzegania następujących zasad :

- przenoszenia uderzeń jądrowych z obiektów miejsko-przemysłowych na wojskowe obiekty umocnione;
- kontoli eskalacji działań wojennych i ustalania optymalnych wa-

16 P. Wiosorek: Ewolucja doktryny nuklearnej USA w latach 1975-1984  
"Sprawy Międzynarodowe" nr 1/1987.  
17 D. Proektor: Blizn militarne wa współczesnym świecie. Warszawa  
1987, s. 169-170.

runków użycia broni jądrowej ;

- oszczędzenia w początkowym okresie wojny pewnych obiektów i ośrodków kierowania politycznego w celu zapewnienia możliwości wszczęcia pertraktacji pokojowych.<sup>16</sup>

Dyrektywa Rady Bezpieczeństwa nr 32 , podpisana przez prezydenta w maju 1982 roku, przedstawiała użycie broni jądrowej przez USA jako naturalną konsekwencję istniejącego status quo - obezwładniające uderzenie uchroniłoby przed odwetem przeciwnika. Doktryna ta wytyczała kierunki prowadzenia wojny w kosmosie, tworzenia systemów obrony przeciwrakietowej, była załączkiem koncepcji "zwy-  
cięskiej wojny jądrowej".

Zalecenia Pentagonu z lat 1984-1988 nakazują dążenie do uzyskania takiej przewagi, która zmusiłaby Związek Radziecki do przerwania działań w warunkach dogodnych dla Stanów Zjednoczonych. Otwarcie mówi się również o uderzeniu jądrowym i obiektach rażenia. Uznawano zasadę - kto uderzy pierwszy, ten wyeliminuje broń jądrową przeciwnika; straty własne będą wówczas " możliwe do zaakceptowania".

Podstawowe plany uderzeń jądrowych zawierają dokumenty : nr 20 TAG/001/169 i nr 2 ATAE - 001/69; przewidujące zadanie maksymalnych strat siłom i środkom Układu Warszawskiego, ważnym ośrodkiem kierowania i obiektem obronnym . "Podstawowe założenia obrony Północnej Grupy Armii" mówią, że wtargnięcie w przestrzeń powietrzną krajów socjalistycznych lotnictwa uderzeniowego wyposażonego w broń jądrową jest konieczne. Zgody na użycie tej broni udzielić może Naczelne Dowództwo Połączonych Sił Powietrznych NATO w Europie - przy braku łączności decyzje tę mogą podjąć piloci sił uderzeniowych. Właśnie im powierza się losy Europy !<sup>17</sup>

16 P.Wieczorek: Ewolucja doktryny nuklearnej USA w latach 1976-1986. "Sprawy Międzynarodowe" nr 1/1987.

17 D.Proektor: Siła militarna we współczesnym świecie. Warszawa 1987, s. 169-170.

Koncepcja "głębokich uderzeń" i wykorzystania broni nuklearnej przewidują, że działania wojenne od pierwszych minut wojny toczyć się będą na naszym terytorium. Prawdopodobnie wojnę rozpocznie równoczesny atak raketowy, lotniczy, środków rozpoznawczo - uderzeniowych i stosowanie środków walki radioelektronicznej. Nastąpi zakłócenie łączności dowodzenia, środków rozpoznania, dezorganizacja obrony. W Polsce najbardziej zagrożona jest granica morska. Morze sprzyja niskim i niespodziewanym nalotom lotniczym i raketowym, stosowaniu samolotów bezpilotowych, działaniom desantowym.

Wykonanie takiej operacji wymaga jednak porażenia przeciwnika na dużą głębokość, użycia desantów, lotnictwa szturmowego, grup desantowo-szturmowych, specjalnych, operacyjnych i manewrowych. Przedstawione w różnych planach rozwiązania wskazują możliwość prowadzenia działań na kierunkach lub w określonym rejonie / bez zachowania ciągłości frontu i z stosowaniem obrony okrężnej/. Będzie to wymagało znacznych sił i środków, częstych ich przerzutów, doskonalenia rozpoznania, dowodzenia i łączności, wprowadzenia takich form walki jak : rajd, wypad, atak powietrzny - a to wymaga różnych przedsięwzięć zabezpieczających i koordynacji.

Łatwo przewidzieć, że zdecydowana i bezpardonowa walka o przewagę w kosmosie, powietrzu, na morzu i lądzie zmusi do stosowania nieszablonowych form i metod operacyjno-taktycznych działań.

Oficerowie i żołnierze wszystkich rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb będą więc musieli odznaczać się wysokim morale, odpornością fizyczną i psychiczną, zdyscyplinowaniem, wiedzą i umiejętnościami. Od dowódców będzie wymagać się dużej wiedzy, umiejętności i samodzielności, znajomości psychiki ludzkiej, umiejętności szybkiej analizy zdarzeń i wyciągania właściwych wniosków.

Ze względu na charakter i dynamizm walki zbrojnej coraz trud-

niej będzie przewidzieć rozwój operacyjno-taktycznej sytuacji, występować też będą trudności w uzyskaniu pełnej informacji o nieprzyjacielu i wojskach własnych. Przewidywanie operacyjne zatem odgrywać będzie coraz większą rolę w dowodzeniu, bez niego wszelkie działania będą spóźnione, a tym samym nieskuteczne.

## 1.2 Założenia doktrynalne PRL dotyczące charakteru przyszłej wojny.

Polska Ludowa od początku swego istnienia nie miała celu przygotowywania się do agresywnej wojny. Głównym założeniem jej polityki było utrzymanie pokoju oraz odbudowa zniszczonego wojną kraju. W tej sytuacji przyjmowano, że Polska może rozpocząć działania zbrojne wyłącznie w wypadku agresji innego państwa lub koalicji. Taka sytuacja mogła zaistnieć, ponieważ już w czasie drugiej wojny światowej zarysowała się wśród państw koalicji /1941-1945/ różnica poglądów na temat bezpieczeństwa Europy i świata.

Analizując ustalenia doktrynalne naszego kraju co do charakteru przyszłej ewentualnej wojny można wyróżnić następujące okresy:

Pierwszy - / 1945-1953 /, w którym uważano, że przyszła wojna, o ile wybuchnie, niczym nie będzie się różniła od drugiej wojny światowej. O przewadze na polu walki zadecyduje broń pancerna, artyleria i lotnictwo.

Drugi - / 1954-1955 /, w którym zaczęto dostrzegać odmienny charakter przyszłej wojny; zaczęto uwzględniać ograniczone użycie broni atomowej. W tym czasie dochodzi do zawarcia Układu Warszawskiego jako przeciwwagi NATO.

Trzeci - / 1956-1960 /, w którym traktuje się broń nuklearną jako dominującą i podporządkowuje się niej wyścig zbrojeń, rozwój

18 Notatka gen. S. Mossora o pracy Sztabu Generalnego z sierpnia 1946 roku. CAV, prot. 1305/465/57.

19 Tamże.

20 Opracowaniu tego planu przewodniczył gen. S. Mossor. CAV, prot. 1302/465/57.

wojsk i sztuki wojennej.

Czwarty - / 1961-1986 /, w którym zaczyna się dostrzegać negatywne skutki użycia broni nuklearnej, co grozi kataklizmem atomowym. Wprawdzie nadal za decydującą formę walki uważa się natarcie, to jednak coraz większą uwagę poświęca się obronie i broni konwencjonalnej; możliwości prowadzenia wojny wyłącznie z jej użyciem.

Piąty - / od 1987 roku /, który zapoczątkowała berlińska narada DKP. Jest to okres nowej polityki ZSRR i dążeń do opracowania obronnych doktryn wojennych. Kraje socjalistyczne dążą do zamrożenia zbrojeń na pułapie niezbędnego minimum, likwidacji broni masowego rażenia.

Ustalenia doktrynalne opracowane w PRL pojawiły się po raz pierwszy w okresie "zimnej wojny". Sztab Generalny WP w kwietniu 1946 roku wydał wówczas "Wstępne założenia strategiczne nad geopolitycznym położeniem Polski". Przyjęto w nich, że Polska ma trwałe oparcie w Związku Radzieckim, który jest jedyną przeciwwagą potęgi Stanów Zjednoczonych.<sup>18</sup>

Podobne tezy zawierał też "Projekt memoriału w sprawie podstaw dla strategicznej pracy Sztabu Generalnego"<sup>19</sup>, opracowany w maju 1946 roku. Dokument ten stał się podstawą szeregu opracowań dotyczących przygotowania kraju jako obszaru przyszłych działań wojennych oraz planu rozwoju Wojska Polskiego na lata 1947-1949.<sup>20</sup>

W dokumentach tych przedstawiano ewentualną wojnę jako zmagania między blokiem państw kapitalistycznych i socjalistycznych, wymagające zaangażowania wszystkich sił moralnych i materialnych wojska oraz całego społeczeństwa. Dostrzegano rozmach przestrzenny

<sup>18</sup> Notatka gen. S. Mossora o pracy Sztabu Generalnego z sierpnia 1946 roku. CAW.prot. 1305/465/57.

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> Opracowaniu tego planu przewodniczył gen. S. Mossor. CAW, prot. 1292/465/57.

przyszłych działań, konieczność posiadania jednostek terytorialnych dla obrony okręgów przemysłowych, potrzebę współdziałania wojsk lądowych z lotnictwem i marynarką wojenną; przewidywano nowe sposoby działania lotnictwa, istnienie frontu zewnętrznego i wewnętrznego, od początku uważano, że wojna będzie miała charakter wybitnie manewrowy.

Dopiero w latach 1947-1948, po uzyskaniu informacji o skutkach użycia broni atomowej na Hiroszimę i Nagasaki zaczęto w większym stopniu uwzględniać jej wykorzystanie / szczególnie w wypadku jej zrzućenia na zaplecze wojsk/.

W razie wojny planowano rozśrodkowanie ludności cywilnej i przemysłu oraz budowę schronów odpornych na wybuch 5-tonowej bomby, działanie gazów i promieniowania. Zalecano " możliwie wcześnie rozpocząć budowę miejskiej komunikacji podziemnej, a tunele i metra wyposażyć w szczelne przegrody odporne na falę uderzeniową i traktować jako schrony ; władze państwowe i administracyjne sytuować w razie zagrożenia poza obrębem wielkich miast i podjąć prace nad stosowaniem w budownictwie materiałów ognioodpornych." <sup>21</sup>

Powyższe przykłady świadczą, że dostrzegano wówczas już możliwość prowadzenia wojny z użyciem wszystkich dostępnych środków walki. Stawiano wysokie wymagania obronne projektantom zakładów przemysłowych. Spodziewano się też, że broń atomowa spowoduje głębokie zmiany w taktycznych i operacyjnych metodach walki. <sup>22</sup>

Podjęto wówczas studia nad problemami zagrożenia kraju od strony morza i z powietrza. Wiąże się to też z rozbudową obrony przeciwlotniczej. Przewidywano, że przyszłe działania wojenne będą się charakteryzowały jeszcze większą niż dotychczas manewrowością i rozmachem przestrzennym, a zasadniczym rodzajem walki będzie natarcie. <sup>23</sup>

21 CAW, prot. 465/57/17.

22 Wstępne rozważania strategiczne nad geopolitycznym położeniem Polski. CAW, prot. 1305/465/57.

23 Tymczasowy regulamin walki cz. I i II 1947 i 1948.

Zmiany wizji doktrynalnej nastąpiły dopiero w 1954 roku, w 5 lat po pierwszej próbie atomowej Związku Radzieckiego.<sup>24</sup> Dopiero wtedy - stwierdzono - zastosowanie broni jądrowej zmieni całkowicie oblicze przyszłej wojny. Zaczęto również dostrzegać wpływ broni jądrowej na zmiany w potencjale militarnym, technice i sztuce wojennej. Zauważono, że możliwość wykorzystania broni jądrowej wpływa nie tylko na zasady użycia i działania sił zbrojnych, ale również na politykę i ekonomikę kraju.<sup>25</sup>

W okresie 1954-1955 nie przewidywano jeszcze masowego użycia broni jądrowej. Uważano, że jej zastosowanie nie zmieni podstawowych zasad walki zbrojnej, podkreślano jedynie możliwość zaskoczenia, jaką stwarza użycie tej broni, która oddziałuje na psychikę przeciwnika, oszołomi go i sparaliżuje jego wolę walki. Zakładano, że o przewadze nadal będzie decydować sprzęt zmechanizowany i pancerny, a nieliczne wybuchy bomb jądrowych pozwolą na szybki manewr. Przyjmowano, że broń atomowa zwiększy potencjał wszystkich rodzajów wojsk, umożliwi szybkie osiągnięcie celów walki, ale jednocześnie skomplikuje przygotowanie, organizację i prowadzenie działań bojowych.<sup>26</sup> Jej użycie może spowodować rozległe strefy skażeń, zniszczeń i pożarów - następstwem tego byłyby masowe straty, co uniemożliwiłoby prowadzenie działań zbrojnych. Zakładano, że dla Polski wojna będzie krótkotrwała.<sup>27</sup>

W latach sześćdziesiątych przyjął się pogląd, że NATO wykorzystają część swych sił przeciw Polsce. Przewidywano, że uderzenia jądrowe będą skierowane najpierw na system OPK, stanowiska kierowania i dowodzenia, zgrupowania wojsk i węzły komunikacyjne, rubieże Odry, Nysy i Wisły oraz granicy z ZSRR, obiekty przemysłowe i administracyjne. Celem działań przeciwnika byłoby uzyskanie swo-

body operacyjnej dla wojsk lądowych przez wywalczenie przewagi

24 B.Chocha, J.Kaczmarek : Wojna i doktryna wojenna. Warszawa 1980

25 Tamże, s. 144.

26 J.Broch, E.Wiśniewski: Zasady organizacji i prowadzenia armijnej operacji zaczepnej w warunkach zastosowania broni atomowej. Rembertów 1956, s. 4 .

27 J.Broch : Podstawy i ogólne zasady sztuki operacyjnej. Rembertów 1956, s. 21.

w powietrzu, zerwanie mobilizacji, blokowanie przegrupowania wojsk radzieckich na front zewnętrzny.

Przyjmowano już jednak nie tylko możliwość wojny nuklearnej, z wykorzystaniem lotnictwa strategicznego i rakiet wystrzeliwanych z lądu i okrętów podwodnych, lecz także wariant konwencjonalny - uderzenie powietrzne, które byłoby wykonane przede wszystkim od strony Bałtyku. Nalot byłby prowadzony na małej wysokości pod osłoną zakłóceń radioelektronicznych. Po rozpoczęciu działań zbrojnych na terytorium całego kraju działałyby siły specjalnego przeznaczenia, grupy dywersyjno-rozpoznawcze, przerzucane drogą powietrzną i morską lub przenikające w ramach ruchu turystycznego przed wybuchem wojny. Nie wykluczono też wysadzania desantów taktyczno-operacyjnych i morskich. Posiadane przez przeciwnika środki desantowe umożliwiały przewiezienie z rejonu wysp duńskich i Szlezwiku Holsztynu jednorazowo dwóch dywizji drogą morską. Siły te mogłyby podejmować działania o znaczeniu operacyjnym.

W tym czasie analizowano też skrupulatnie wyniki wojen lokalnych i wzrost znaczenia broni konwencjonalnej. Naukowcy zastanawiając się nad skutkami masowych uderzeń nuklearnych zaczęli dochodzić do wniosku, że długotrwała wojna mogłaby doprowadzić do kataklizmu atomowego, zagłady życia na Ziemi.

W latach osiemdziesiątych nastąpiło "otwarcie Związku Radzieckiego na świat", kolejna "odwilż" i poszukiwanie dróg zaufania. Kraje socjalistyczne, w tym Polska, domagają się nadania doktrynom wojennym obydwu stron charakteru obronnego i usytuowania pułapu zbrojeń na poziomie minimalnej wystarczalności. W Polsce zmieniają się też założenia walki zbrojnej; obrona staje się podstawowym rodzajem walki, nie przewiduje się działań na terytorium przeciwnika.

28 W NATO jest odwrotnie - w ramach głębokich uderzeń planuje się szybkie przeniesienie działań na terytorium państw-stron Układu Warszawskiego, chociaż określa się ten rodzaj działań obronnym.

Kraje socjalistyczne uważają też, że w celu zyskania zaufania obie strony powinny przeprowadzić restrukturyzację sił tak, aby wprowadzić środki o charakterze wyłącznie obronnym.

Jak powiedział Michaił Gorbaczow w swoim wystąpieniu na XXVII Zjeździe KPZR : " Wyścigu zbrojeń, podobnie jak samej wojny nuklearnej, nie można wygrać. Kontynuowanie tego wyścigu na Ziemi, a tym bardziej w rozciągnięcie go w Kosmos przyspieszy i tak już krytycznie wysokie tempo gromadzenia i doskonalenia broni jądrowej. Sytuacja na świecie może przybrać taki charakter, że nie będzie już zależała od rozsądku polityków. Stanie się niewolnicą techniki, logistyki militarno-technicznej. A więc nie tylko sama wojna nuklearna, lecz i przygotowanie do niej, tj. wyścig zbrojeń, dążenie do przewagi militarnej, obiektywnie nie mogą przynieść wygranej politycznej." <sup>29</sup>

Utrzymywanie sił zbrojnych na obecnym poziomie również stwarza zagrożenie wojenne. W wypadku wojny stan taki powinien spowodować użycie broni nuklearnej z zaskoczenia już w początkowym okresie, inaczej przeciwnik nie uzyska przewagi umożliwiającej prowadzenie działań ofensywnych. Do działań ofensywnych niezbędna jest przecież przewaga trzy- a nawet pięciokrotna ; w wypadku prowadzenia wojny na rozległych obszarach niezbędna jest co najmniej dwukrotna przewaga sił i środków z uwzględnieniem ich ilości i jakości.

Reasumując można stwierdzić, że charakter przyszłej wojny ustalają założenia doktrynalne, które mają wpływ na przygotowania do wojny. Wśród czynników oddziaływujących na doktrynę na pierwsze miejsce wysuwa się polityka prowadzona przez państwa. Polityka PRL najlepiej charakteryzują inicjatywy rozbrojeniowe, m.in. Plan Rapackiego, Plan Gomułki, inicjatywa wychowania dla pokoju, Plan

Jaruzelskiego.

Założenia polityki państw socjalistycznych decydują o tym, że możemy prowadzić jedynie wojnę sprawiedliwą, nieagresywną / obronną/. Będzie to wojna między państwami o różnych systemach społeczno-politycznych, w której prawdopodobnie wystąpią różne formy walki, w tym: polityczna, ideologiczna, gospodarcza, a przede wszystkim zbrojna.

Przewidywane cele ewentualnej wojny w Europie wskazują na jej nieograniczony charakter, możliwość użycia broni konwencjonalnej, a także nuklearnej. Wojna może przerodzić się w konflikt światowy. Przyczyną wybuchu wojny może być m.in. zakłócenie obecnego stanu równowagi sił wywołane wynalezieniem broni o dużej sile rażenia lub skonstruowaniem środków mogących skutecznie niszczyć nadlatujące rakiety i samoloty, wykrywać i likwidować atomowe okręty podwodne.

Usytuowanie Polski w Europie sprawia, że właśnie tu rozegrają się pierwsze i przesądzające o wyniku walki zmagania." Będą je charakteryzować:

- absolutnie zdecydowane cele polityczne i gospodarcze obu stron;
- koalicyjność, czyli udział w niej dużej liczby państw i masowych armii;
- globalny rozmach, najwyższe napięcie i zaciętość walki zbrojnej na różnych teatrach działań wojennych, na lądzie i morzu, w powietrzu i przestrzeni kosmicznej;
- niszczący charakter działań wojennych, powodujących ogromne straty wśród ludzi, w siłach zbrojnych i gospodarce;
- decydujące znaczenie pierwszego uderzenia sił strategicznych;
- wysoka dynamika i manewrowy charakter działań oraz możliwość

- nieoczekiwanych i gwałtownych zmian sytuacji;
- ciągła walka o uchwycenie i utrzymanie inicjatywy;
- konieczność likwidacji skutków użycia broni masowego rażenia".<sup>30</sup>

Na pewno przyszła wojna będzie manewrowa. Należy się liczyć z tym, że będzie trwała długo; wiąże się to z ilością sił i środków jakimi dysponują obie strony, zapasami zgromadzonymi w Europie oraz możliwością wprowadzenia rezerw.

Trudno przewidzieć, czy od samego początku będzie zastosowana broń masowego rażenia, czy tylko środki konwencjonalne. Jednak niewątpliwie jest, że od samego początku wojna będzie niezwykle wyniszczająca. Można przyjąć, że rozpocznie się działaniami konwencjonalnymi, lecz tylko wówczas gdy Stany Zjednoczone wprowadzą skuteczne środki zwalczania rakiet. W takiej wojnie ważne miejsce zajęłyby zestawy rozpoznawczo-uderzeniowe, broń "inteligentna", środki WRE i rozpoznania.

Linia frontu będzie nieregularna, walki będą toczyły się na całej przestrzeni; oddziały pierwszorzutowe będą zagrożone tak samo jak zaplecze. Zagrożenie to zwiększą działania grup specjalnych i desantów, grupy desantowo-szturmowe wykorzystujące śmigłowce.

Doktryna obronna decyduje o tym, że w pierwszym okresie wojny Siły Zbrojne PRL będą uczestniczyły w strategicznej operacji obronnej. Sprawiedliwy charakter wojny gwarantuje pełną współpracę ludności cywilnej z wojskiem / jednak w wypadku zaznaczających się podziałów społecznych w Polsce nie jest to w pełni pewne/. Prawidłowy stosunek ludności do prowadzonych działań wojennych ułatwi procesy mobilizacyjne i wykorzystanie infrastruktury gospodarczej. Rzutuje to również na stan moralno-polityczny armii

<sup>30</sup> J.Kaczmarek, C.Staciwa, S.Zapolski: Doktryna wojenna. Warszawa 1982, s.160-163.

i społeczeństwa oraz skuteczność oddziaływania na psychikę żołnierzy.

Z doktryny wynikają też główne zadania, które należy wykonać w początkowym okresie wojny :

- utrzymanie wojsk w gotowości do obrony wybrzeża i zachodniej granicy kraju;
- przetrwanie pierwszej operacji powietrznej nieprzyjaciela i walka o przewagę w powietrzu;
- utworzenie zgrupowania operacyjnego zdolnego do prowadzenia obrony i wykonania / lub udziału w wykonaniu/ przeciwwuderzeń;
- uruchomienie systemu mobilizacyjnego;
- stworzenie warunków do przegrupowania wojsk i odwodów strategicznych Sił Zbrojnych UW;
- zapewnienie trwałości systemu ostrzegania, rozpoznania, dowodzenia wojskami i kierowania państwem;
- gwarantowanie właściwego funkcjonowania systemu zabezpieczenia działań bojowych;
- współdziałanie z sojusznikami, a na terytorium kraju z obroną cywilną, Milicją Obywatelską, organizacjami paramilitarnymi i ludnością cywilną w celu zwalczania grup dywersyjnych i sabotażowych.

Mimo odprężenia w Europie wojna nadal jest możliwa / konwencjonalna i nuklearna/. Należy jednak zaznaczyć, że coraz większego znaczenia nabierają środki konwencjonalne oparte na elektronice / typu "wystrzel i zapomnij"/, śmigłowce i środki walki radioelektronicznej. W tym właśnie kierunku ewoluje postęp w technice służącej armii. Jednakże nawet całkowite zlikwidowanie istniejących arsenałów broni masowego rażenia nie uniemożliwia jej użycie w przyszłej wojnie. Wszystko to stawia wysokie wymaga-

nia żołnierzom, a przede wszystkim oficerom-dowódcóm . Do użycia wszystkich wynalezionych środków walki muszą być przygotowani oraz wprowadzenia innych, trudnych nawet do przewidzenia. Zaskoczenie wprowadzone przez ich użycie może przesądzić o losach wojny.

### 1.3 Siły i środki służące realizacji doktrynalnych założeń walki zbrojnej.

Politycznym i strategicznym zamierzeniem Stanów Zjednoczonych mającym na celu utrzymanie stałej przewagi nad przeciwnikiem, za którego uważa się Związek Radziecki, towarzyszy stała rozbudowa i modernizacja wszystkich rodzajów sił zbrojnych - nakręcanie spirali zbrojeń. Politykę tę stosują również pozostałe kraje NATO. Samo utworzenie tej organizacji w 1949 roku wskazuje na kierunek urzeczywistniania doktrynalnych założeń.

Od chwili powstania sojuszu, kraje w nim uczestniczące dążą do jak największej przewagi, ścisłej realizacji programów zbrojeniowych, w których czołowe miejsce zawsze zajmowała broń jądrowa. Pretekstem była idea odstraszenia przeciwnika, " wielkiego zagrożenia" ze strony krajów socjalistycznych. Jaka jest prawda wskazuje tabela 1.

Plan wojskowy zatwierdzony w 1950 roku przez Radę NATO zakładał monopol USA na produkcję i posiadanie broni atomowej. Państwa europejskie miały utrzymywać siły konieczne do natarcia. Przewidywał też szybki wzrost potencjału wojennego i liczebności kontyngentów oraz omawiał ofensywne ich użycie.

W 1955 roku przyjęto do NATO RFN. Planowano zwiększenie liczebności wojsk lądowych do 96 dywizji. W kolejnych latach rozwinięto lotnictwo i infrastrukturę niezbędną do prowadzenia wojny, tworzono zapasy uzbrojenia, w tym głowic nuklearnych składowanych

w Europie.

W połowie lat sześćdziesiątych w Stanach Zjednoczonych powstały podstawy triady strategicznej mającej decydujący wpływ na losy wojny. W jej skład wchodziły: 1054 wyrzutnie międzykontynentalnych rakiet Minuteman-1, Minuteman-2, Titan -2, 2656 wyrzutni rakiet Polaris A-2 i A-3 zainstalowanych na okrętach podwodnych, 615 bombowców mogących przenosić rakiety z wysuniętych baz do Europy.<sup>31</sup>

Tabela 1

Rodzaje broni	Rok	
	USA	ZSRR
Broń atomowa	1945	1949
Bombowiec międzykontynentalny	1948	1954
Samoloty z bronią jądrową na pokładzie lotniskowców	1950	-
Rakieta krążąca / starego typu / na pokładzie okrętu podwodnego	1954	1962
Próba z międzykontynentalną rakieta nośną	1958	1957
Okręt podwodny o napędzie atomowym	1960	1968
Rakieta międzykontynentalna na paliwo stałe	1962	1968
Lotniskowiec o napędzie atomowym	1962	-
Satelita na orbicie synchronicznej	1963	1974
Rakiety z głowicami MRV w uzbrojeniu	1964	1973
Rakiety międzykontynentalne na okrętach podwodnych z głowicami MIRV	1971	1978
Naziemne rakiety międzykontynentalne z głowicami MIRV w uzbrojeniu	1970	1976
Broń neutronowa w produkcji	1981	-
Rakiety samosterujące na samolotach	1982	-
Rakiety samosterujące na okrętach i na wyrzutniach naziemnych	1983	-

**Źródło :**

Z. Broniarek, A. Karkoszka : Źródła spirali zbrojeń. Warszawa 1985

<sup>31</sup> Otkuda ischodit ugroza miru. Moskwa 1982, s.34.

Siły i środki stacjonujące w Europie, wspierane potęgą strategiczną USA były wystarczające do rozpoczęcia wojny z zaskoczenia. Jednocześnie rozwijały się siły Związku Radzieckiego, jednakże z pewnym opóźnieniem.

W latach siedemdziesiątych kolejne programy zbrojeniowe dawały priorytet rozbudowie sił konwencjonalnych /dyrektywa AD-70/ - pancernych, przeciwpancernych, powietrznych, przeciwpowietrznych i marynarki wojennej. Siły NATO w niewielkim stopniu uwzględniały w praktyce prowadzoną wówczas politykę odprężenia. W 1978 roku Rada NATO zaakceptowała długoterminowy plan rozwoju militarnego i kierunki dywersji ideologicznej skierowanej przeciw państwu socjalistycznym.

W planie wzięto pod uwagę między innymi doskonalenie potencjału militarnego, wsparcie sił wojskowych przez sektor cywilny, zwiększenie środków pancernych, przeciwpancernych i śmigłowców szturmowych. Położono nacisk na rozwój lotniczych środków przeciwpancernych.

Podkreślono konieczność przerzucania rezerw do Europy i zwiększenia siły uderzeniowej marynarki wojennej. System dowodzenia, łączności i obrony przeciwlotniczej miał być udoskonalony, podobnie jak i systemy rozpoznania oraz zakłócania. W 1979 roku zapadła decyzja rozmieszczenia w Europie 108 pocisków "Pershing II" oraz 564 wyrzutni "Cruise".

Początek lat osiemdziesiątych przyniósł dalsze zaostrzenie sytuacji w Europie - celem polityki USA była "zmiana militarnego stosunku sił". Rozmieszczono kolejne rakiety w Europie, rozbudowano "siły szybkiego reagowania", rozpoczęto produkcję pocisków MX, pocisków binarnych, modernizację okrętów i rakiet. Miała też nastąpić generalna modernizacja tzw. triady strategicznej. Proces ten

objął nie tylko siły Stanów Zjednoczonych, lecz i pozostałych państw NATO. Pojawiły się nowe czołgi, środki przeciwpancerne i różnego typu śmigłowce. Zaplanowano zbrojenie kosmosu /SDI/.

W tabelach 2,3, przedstawiam porównanie ilościowe i jakościowe środków walki Układu Warszawskiego i NATO opracowane na podstawie wykazów "Military Balance " 1987/88 w oparciu o wskaźniki jakościowe przyjęte w Instytucie Badań Strategiczno-Obronnych ASG WP.

Tabela 2

/ CSRS, NRD, grupa wojsk ZSRR - RFN i wojska USA w RFN /

UW	NATO	Wynik porównania	Wariant
73249	77400	1.00:1.05	Stan według MB 87/88
<u>-4101</u>	<u>-12000</u>	1.05:1.00	Bez NBJ i sam. mb
69148	65400		
<u>-78443</u>	<u>-20400</u>	1.00:1.04	Bez czołgów
54806	57000		
<u>-22544</u>	<u>-32400</u>	1.12:1.00	Bez NBJ, sam.mb. i czołgów
50705	45000		

/ Pełne siły i środki /

Tabela 3

427757	357291	1.20:1.00	
<u>-90272</u>	<u>-68599</u>	1.16:1.00	Bez SSJ
337485	288592		
<u>-73852</u>	<u>-49004</u>	1.10:1.00	Ponadto bez czołgów
263633	239588		
<u>-18835</u>	<u>-21288</u>	1.12:1.00	Ponadto bez rakiet OT.T i artylerii J.
244798	218300		
<u>-17888</u>	<u>-80555</u>	1.64:1.00	Ponadto bez samolotów
225910	137645		

Z porównań tych wynika, że przewaga UW względem NATO wcale nie jest miażdżąca jak to się przedstawia. Rezygnacja z SSJ, czołgów i artylerii nie powoduje istotnych zmian, choć jest to korzystne dla NATO. Eliminacja lotnictwa myśliwsko-bombowego i innych NBJ nie jest dla NATO korzystna. Porównanie pierwszych rzutów UW i NATO wskazuje, że istnieje równowaga sił mogących przejść do ataku z zaskoczenia.

Siły i środki UW oraz NATO porównują również teoretycy radzieccy. W artykule ministra obrony ZSRR Dimitrija Jazowa w 1988 roku znalazły się dane liczbowe dotyczące strategicznych zbrojeń ofensywnych ZSRR / USA na dzień 1 stycznia 1988 r.

Tabela 4

Typ uzbrojenia	ZSRR	USA
Wyrzutnie międzykontynentalnych rakiet balistycznych /MRB/	1390	1000
W tym wyrzutnie MRB, wyposażone w głowice indywidualnie naprowadzane na cel	812	550
Wyrzutnie rakiet balistycznych na okrętach podwodnych	942	672
W tym: wyrzutnie rakiet balistycznych na okrętach podwodnych, wyposażonych w głowice rakietowe indywidualnego naprowadzania	388	640
Wyrzutnie MRB i rakiet balistycznych na okrętach podwodnych ogółem	2332	1672
W tym: wyrzutnie MRB i rakiet balistycznych wyposażonych w głowice rakietowe indywidualnego naprowadzania	1200	1190
Ciężkie bombowce	162	588
W tym: ciężkie bombowce z rakietami manewrującymi na pokładzie	72	161
Wyrzutnie MBR rakiet balistycznych / na okrętach podwodnych i ciężkich bombowcach/	2494	2260
W tym: wyrzutnie MBR, rakiet balistycznych na okrętach podwodnych i ciężkie bombowce wyposażone w głowice nuklearne indywidualnego naprowadzania oraz do rakiet manewrujących	1272	1351
Pociski na strategicznych środkach przenoszenia ogółem	10 000	14 000 do 16 000

Źródło:

"Prawda" 09 02 1988.

Wiele tabel porównawczych przedstawił sekretarz generalny KC KPZR Michaił Gorbaczow w ONZ 7 grudnia 1988 roku. Przedrukowała je prasa krajów socjalistycznych.

/ Dane z 1 lipca 1988 r./

Tabela 5

Liczebny stosunek sił zbrojnych w tys.	UW	NATO	Wynik porównania
Organy dowodzenia: sztaby generalne /główne/, główne i centralne instytucje ministerstwa obrony	30,2	49,47	1,1:1,6
Wojska lądowe, powietrzno-desantowe i lotnictwo wojsk lądowych	1823,5	2115,36	1:1,2
Wojska OPK	550,1	137,7	4:1
Wojska lotnicze	425,1	482,3	1: 1,1
Siły morskie	338,0	685,0	1:1,1
Jednostki podporządkowania centralnego /rozpoznawcze, łączności, WRE, uczelnie i inne /	225,4	96,9	2,3:1
Jednostki i instytucje tyłowe SZ	146,3	87,5	1,7 : 1
Wojska obrony cywilnej	34,1	6,0	5,7 : 1
Łącznie w Europie i przylegających akwenach	3573,1	3660,2	1:1

Uwaga : Liczebność wojsk Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, żandarmerii polowej, Wojsk Ochrony Pogranicza nie wliczono w skład Sił Zbrojnych UW i NATO .

Obecnie w państwach NATO zbrojenia nie ustają zmniejszyło się wprawdzie tempo rozbudowy ilościowej na rzecz jakości, lecz nakłady nie maleją. Większą uwagę poświęca się też modernizacji uzbrojenia i doskonaleniu broni konwencjonalnej. Nie znaczy to jednak, że zrezygnowano z możliwości użycia broni nuklearnej. Doskonalenie środków masowej zagłady wciąż trwa. Przykładem może być nowa francuska rakietą operacyjno-taktyczna "Hades", przenosząca około stu głowic neutronowych, Samolot "Mirage IV P" z rakietami średniego zasięgu ASMP uzbrojonymi w głowice nuklearne, udoskonalona rakietą M-4A o zasię-

gu 6 tysięcy kilometrów. Dane porównawcze sprzętu i broni przedstawia tabela 6 - źródło to samo co poprzednie .

Tabela 6

Liczebny stosunek podstawowych rodzajów uzbrojenia	UW	NATO	Wynik porównania
Samoloty bojowe lotnictwa frontowego /taktycznego/, Wojsk Lotniczych, lotnictwa OPK oraz MW / sił morskich/	7876	7130	1,1:1
W tym :			
-samoloty bojowe lotnictwa frontowego Wojsk Lotniczych i OPK	5355	5450	1:1
-samoloty bojowe przechwytyjące Wojsk OPK, niezdolne do działań na cele naziemne	1829	50	36:1
-samoloty bojowe MW	692	1630	1:2,4
Łącznie w składzie lotnictwa frontowego /taktycznego/ i lotnictwa MW samolotów uderzeniowych / bombowce, myśliwsko-			
-bombowe, szturmowe/	2783	4075	1:1,5
Śmigłowce bojowe, w tym MW	2785	5275	1:1,9
Wyrzutnie rakiet taktycznych	1608	132	11,8:1
Czołgi	59470	30690	1,9:1
Przeciwpancerne zestawy rakietowe	11465	18070	1:1,6
BWP i transportery opancerzone	70330	46900	1,5:1
Wyrzutnie artylerii rakietowej, działa o kalibrze powyżej 75 mm , moździerze o kalibrze powyżej 50 mm	71560	57060	1,3:1
Okręty podwodne / oprócz okrętów podwodnych wyposażonych w strategiczne pociski balistyczne :	228	200	1,1:1
- w tym atomowe	80	76	1 : 1
Duże okręty nawodne / lotniskowce, linowce, krążowniki, niszczyciele, fregaty o wyporności większej niż 1200 t.	102	499	1 : 5
W tym :			
- lotniskowce	2	15	1 : 7,5
- okręty wyposażone w pociski manewrujące	23	274	1 : 11,9
- okręty desantowe o wyporności 1200 t.	24	84	1 : 3,5

Z porównań tych również wynika, że siły obu stron są w przybliżeniu równoważne zarówno pod względem jakości jak i ilości.

Jak jednak interpretować obecną próbę unowocześniania środków konwencjonalnych przez państwa NATO ? Są dwie odpowiedzi na to

pytanie : albo zrozumiały one, że wojna jądrowa nie ma sensu i planują użycie broni konwencjonalnej o sile rażenia zbliżonej do siły małej mocy głowic jądrowych; albo rozbudowa środków konwencjonalnych jest nową formą walki ekonomicznej, zmusza bowiem państwa socjalistyczne do nowych wysiłków zbrojeniowych. Jest jeszcze jedna możliwość odpowiedzi - połączenie tych dwóch ewentualności i dodanie ciągłego zagrożenia możliwością użycia broni masowego rażenia.

O tym, że nadal uwzględnia się możliwość użycia broni masowego rażenia świadczy m.in. wyposażenie najnowszych czołgów / M-1 "Abrams", "Leopard II" "Challenger", "AMX-30" / w automatyczne instalacje przeciwpożarowe, specjalne wykładziny i filtry chroniące załogę przed skutkami użycia broni jądrowej i chemicznej.

Można zatem przyjąć, że doskonalenie środków konwencjonalnych, elektronizacja, komputeryzacja i automatyzacja - to jedynie kierunek wyścigu zbrojeń umożliwiający uzyskanie znacznej przewagi militarnej i ekonomicznej oraz zapewniający duże zyski przemysłowi militarnemu. Wyścig ten nie przesądza o tym, że w przyszłej wojnie nie zostanie użyta broń masowego rażenia. Kolejny kierunek zbrojeń służący takiemu samemu celowi jest militaryzacja kosmosu i poszukiwanie nowych broni o wielkiej sile rażenia.

Jak dotąd Związkowi Radzieckiemu udawało się nie dopuścić do przewagi USA umożliwiającej rozpoczęcie wojny - czy jest to jednak nadal możliwe ? Trudno na to pytanie jednoznacznie odpowiedzieć. Inna kwestia dotyczy obecnej równowagi sił biorąc pod uwagę ilość i jakość żołnierzy i broni. Czy w obecnej sytuacji działania ofensywne państw NATO są możliwe ? Są, ponieważ zawsze państwa NATO preferowały zaskoczenie, które daje uzyskanie wystarczającej przewagi. Taką przewagę daje właśnie zaskakujące uderzenie bronią nuklearną i precyzyjną równocześnie, od pierwszych chwil wojny. Ponadto

współczesne środki transportu dają możliwość szybkiego i skrytego przerzucenia sił z terytorium USA i Kanady do Europy / dla żołnierzy tych sprzęt i uzbrojenie zgromadzono już w magazynach znajdujących się na terytorium RFN/.

Wojny lokalne wykazały, że uderzenie zaskakujące stwarza przewagę 2-3 krotną. Taka przewaga umożliwia już rozpoczęcie działań ofensywnych. Zapewne państwa NATO przed takim ciosem wstrzymają niewiadome - jak zareaguje przeciwnik? Czy broń nuklearna nie zniszczy środowiska przyrodniczego i po stronie inicjatorów takiej wojny? Bardzo poważne skutki niedawnej awarii elektrowni w Czarnobylu i trzęsień ziemi w Armenii są wystarczającym przykładem. Zawsze jednak istnieje możliwość, że ktoś tego nie weźmie pod uwagę!

Względna równowaga sił w Europie nie wyklucza wybuchu wojny. Jeden samolot C-5A Gallaxy może zabrać jednorazowo na pokład 700 osób - a tych samolotów w wojskach liniowych jest 70. Sama operacja przerzutu trwałaby nie dłużej niż 1-2 dni, a pobranie sprzętu i wymarsz wojsk - do 5 dni. Siły te mogłyby skorzystać z zapasów sił amerykańskich, Bundeswehry, Brytyjskiej Armii Renu oraz korpusów brytyjskiego i holenderskiego. Dodatkowy sprzęt ciężki mógłby być też przewieziony wcześniej drogą morską.<sup>32</sup>

Wybuch niespodziewanej wojny spowodowałby zaskoczenie w sferze militarnej i psychologicznej. Materialne skutki zaskoczenia są wymierne i możliwe do określenia, natomiast psychologiczne zależą głównie od tego jaka broń zostanie użyta. W wypadku użycia broni nuklearnej skutki te mogą być nieodwracalne i trudne do określenia.

Trwający wciąż wyścig zbrojeń nie oddala - jak twierdzą Amerykanie- wizji wojny, lecz ją przybliża. Zachowanie pokoju wy-

32 K.Szarski : Problemy zagrożenia nuklearnego Europy. Warszawa 1987, s. 106-107

maga wyeliminowania dysproporcji i asymetrii, redukcji uzbrojenia ofensywnego, przebudowy struktur wojskowych obydwu sojuszy i nadania im wyłącznie obronnego charakteru. Niezbędne jest jednak realne spojrzenie na zbrojenia z punktu widzenia nie tylko ilości, lecz także jakości i dostrzeganie innych sił mogących wziąć udział w wojnie. Nadal bowiem aktualną przyczyną wojen jest tzw. efekt Tukidydesa - czyli wywołanie wojny z obawy przed rosnącą potęgą przeciwnika.<sup>33</sup> Mimo wysiłków Związku Radzieckiego równowaga sił i zaufanie opiera się dziś na wątkach podstawach, Zachód wciąż inspirował wyścig zbrojeń, który z kolei jest przyczyną wzrostu zagrożenia. Każda nowa broń to czynnik destrukcji działań pokojowych, nowy etap wyścigu zbrojeń i prawdopodobieństwo wybuchu wojny.

Jednak i na Zachodzie pojawiają się realne oceny równowagi sił i środków walki, jakimi dysponuje Układ Warszawski i NATO. Można do nich zaliczyć niedawny raport amerykańskiego senatora C. Levina,<sup>34</sup> przewodniczącego senackiej komisji do spraw zbrojeń i polityki wojskowej NATO, uwzględnił on w nim nie tylko ilościowe, lecz i jakościowe wyznaczniki decydujące o równowadze w uzbrojeniu i sile żywej.

W raporcie uwzględniono : dyslokację sił - zdolność do zaskakującego ataku i skutecznej obrony Europy; liczbę podstawowych systemów uzbrojenia; jakość podstawowych systemów uzbrojenia; gotowość bojową sił zbrojnych; liczebność stanu osobowego; interfunkcyjność stanu osobowego i walory bojowe; przygotowanie rezerw; dowodzenie, kierowanie, łączność i rozpoznanie; wiarygodność sojuszników; potencjał ekonomiczny i przemysłowy; czynniki geograficzne; zdolność do uruchomienia mobilizacji przed wybuchem wojny - czyli wszystkie czynniki stanowiące o gotowości podjęcia działań wojennych / agresywnych i obronnych/.

33 Tukidydes : Wojna peloponeska. Warszawa 1953, s. 14.

34 Raport amerykańskiego senatora C. Levina pt. "Nie tylko ilość, ale i jakość" /maszynopis/ Zarząd II 1988 02-08.

Jak stwierdza autor tego raportu : " System uzbrojenia NATO zachowuje znaczną ogólną przewagę jakościową, jednak Układ Warszawski, a szczególnie Związek Radziecki, zmniejsza różnice jakościowe w wielu dziedzinach /.../. John Collins porównał możliwości Stanów Zjednoczonych i Związku Radzieckiego w 126 podstawowych dziedzinach technologii produkcji uzbrojenia. Wynika z tego, że Stany Zjednoczone mają przewagę w 67 dziedzinach, Związek Radziecki w 28, a w 31 istnieje równowaga." <sup>35</sup>

W raporcie podkreślono znaczną przewagę Stanów Zjednoczonych w zakresie tzw. technologii "Stealth", techniki komputerowej, produkcji amunicji "super inteligentnej" i "broni inteligentnej" oraz możliwości prowadzenia działań w trudnych warunkach atmosferycznych.

Liczebność wojsk regularnych UW i NATO w zasadzie uznano za jednakową. Zwrócono uwagę na to, że o ile UW ma przewagę liczebną w większości rodzajów uzbrojenia sił lądowych, to pod względem wielkości stanów osobowych siły obydwu sojuszków są mniej więcej równe. Wynika to z dużej rozbudowy służb logistycznych NATO. Z kolei nowocześniejsze uzbrojenie tego paktu wymaga mniejszej liczby obsługujących je żołnierzy.

Interesujące są też rozważania na temat walorów bojowych stanów osobowych. W raporcie uwzględniono oceny porównawcze poziomu wyszkolenia, morale i zdolności dowódcze u obydwu stron - jest to w pewnym sensie porównanie średnich ocen oficera i szeregowca NATO i UW. Podkreślono , że konflikty w 1982 roku w Libanie i Falklandach dowiodły, iż doskonałe wyszkolenie i morale mogą z nawiązką zrównoważyć niedostatki liczebne. Wskazano, że zachodnie programy szkoleniowe przewidują maksymalne zbliżenie warunków ćwiczeń do warunków współczesnego pola walki. Wojska NATO trenują na najnowocześniejszym sprzęcie, podczas gdy UW kładzie nacisk na zmniejszenie zużycia sprzętu i prowadzi się tam szkolenie wykorzystując niewielki procent

wyposażenia jednostek.

Ponadto : "Szkolenie podstawowe radzieckich poborowych odbywa się w regularnych dywizjach a nie w ośrodkach szkoleniowych. Na skutek tego jednostki tracą wiele czasu na uczenie rekrutów podstawowych umiejętności, co ogranicza możliwości bardziej złożonego szkolenia weteranów jednostek." <sup>36</sup> Rzutuje to między innymi na ilość specjalności, które mogliby zdobyć żołnierze drugiego rocznika zasadniczej służby wojskowej. Sytuacja w armii ochotniczej jest inna - w ciągu średnio sześciu lat służby można nauczyć żołnierzy wielu umiejętności.

Umiejętności dowódców są również oceniane w tym raporcie jako niskie w UW ze względu na niewielką samodzielność, czego powodem jest zbytnia rozbudowa centralizacji dowodzenia. Stwierdzono, że poniżej szczebla dywizji " dyscyplina jest substytutem inicjatywy". Jest to błąd szkoleniowy, a raczej systemowy. Oprócz tego " radzieckie siły zbrojne są bardzo zbiurokratyzowane; wszystko jest podporządkowane zaspokajaniu wymogów przełożonych, odbywa się to ze szkodą dla wojsk." <sup>37</sup>

W podsumowaniu stwierdzono : " Nie ma na przykład wątpliwości, że radziecki żołnierz będzie ofiarnie walczył w obronie swojej ojczyzny, jeśli istnieje taka konieczność. Natomiast w wypadku radzieckiego ataku na NATO radzieckie oddziały miałyby przed sobą jednostki lepiej przygotowane do działań w stale zmieniającej się sytuacji na współczesnym polu walki oraz do wykorzystania sprzyjających warunków." <sup>38</sup>

Raport ten jest interesujący chociażby ze względu na to, że dostarcza informacji, jak oceniają nas ewentualni przeciwnicy i w czym doszukują się najsłabszych stron w Siłach Zbrojnych UW.

36 Tamże s. 54 .

37 Tamże s. 58 .

38 Tamże s. 59 .

W podsumowaniu tym nie można pomijać potencjałów naukowych i gospodarczych obu sojuszy, funduszy przeznaczonych na doskonalenie i wytwarzanie uzbrojenia, możliwości użycia nowoczesnej broni chemicznej i biologicznej - są to środki na równi groźne z bronią nuklearną, przy tym o wiele tańsze. Należy też uwzględnić prace nad wykorzystaniem lasera do zwalczania rakiet, broń szynową, cząsteczkową, anihilacyjną itp.<sup>39</sup>Warto też dostrzec, że ładunki jądrowe są coraz bardziej "wyspecjalizowane" i "czyste", środki przeniesienia precyzyjniejsze i trudniejsze do wykrycia - są to dodatkowe uwarunkowania zwiększające zagrożenie. Zwiększa je również, pozornie mniej ważne, np. wynalezienie środków umożliwiających wykrywanie łodzi podwodnych znajdujących się pod wodą i zapewniających nawiązywanie z nimi łączności / Amerykanie zapewniają, że w najbliższym czasie uda się im tego dokonać/. Zatem przechylenie szali z równowagi na znaczną przewagę jest wciąż możliwe i grozi wybuchem niezwykle wyniszczającej wojny. Tym bardziej, że mimo okresu odprężenia / 1989 rok/ wyścig zbrojeń prowadzonych przez USA i NATO wciąż trwa.

Potwierdzają to stwierdzenie słowa prezydenta USA G.Busha :  
" nowy minister obrony podziela przekonanie, iż na podstawie doświadczeń minionego dziesięciolecia główna lekcja w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego jest prosta - pokój zapewnia siła." <sup>39</sup>  
Twierdzi on też, że Stany Zjednoczone nie planują pójscia za przykładem ZSRR i nie dokonają jednostronnej redukcji sił zbrojnych i zbrojeń. Nadal będzie się modernizować uzbrojenie strategiczne i konwencjonalne oraz kontynuować przygotowania do "gwiazdnych wojen". Stany Zjednoczone planują też w kooperacji z Japonią wyprodukować myśliwiec o nazwie FSX. Potwierdził, że mimo trudności budżetowych jest zwolennikiem utrzymania w 1990 roku wydatków na zbro-

<sup>39</sup> "Trybuna Ludu" nr 70, 1989 -03-23 .

jenia na dotychczasowym poziomie i zwiększenia ich w dwóch następnych latach o jeden procent, a w kolejnych - dwa procent.

Oświadczenie to zostało ogłoszone w tym samym czasie, gdy Michaił Gorbaczow postanowił zmniejszyć siły zbrojne w Europie o pół miliona żołnierzy.

Reasumując problemy przedstawione w tym podrozdziale jeszcze raz podkreślam, że oceniając równowagę sił nie wystarczy porównać ilość sił i środków, należy uwzględnić wiele czynników mających bezpośredni wpływ na jakość i możliwość szybkiego ich wprowadzenia do działań wojennych. Istotne jest również jaki psychologiczny wpływ mogą one wywrzeć na żołnierzy, chociażby przez wprowadzenie czynnika zaskoczenia i wielkiego zagrożenia. Jakość środków walki wyrażająca się w ich skuteczności i niezawodności ma przecież bezpośredni wpływ na morale armii, które jest od lat uznawane za jeden z najważniejszych czynników powodzenia.

#### 1.4 Wnioski wynikające z analizy rokowań rozbrojeniowych po drugiej wojnie światowej.

Rokowania rozbrojeniowe prowadzono od wielu lat. Na przykład deklaracja petersburska z 1868 roku zakazywała użycia pocisków wybuchających lub zawierających substancje zapalające o wadze mniejszej niż 400 g. Trzecia deklaracja haska z 1899 roku zakazywała użycia kul dum-dum oraz pocisków wypełnionych duszącymi lub trującymi substancjami. Czwarta konwencja haska z 1907 roku zabraniała użycia trucizn i broni zatrutej, a ósma - używania min wybuchających po dotknięciu. Protokół genewski z 17 czerwca 1925 roku wprowadzał zakaz wykorzystania broni chemicznej i biologicznej / wprowadzenie zakazu użycia broni biologicznej było zasługą polskiej

delegacji /.

Uogólniając można stwierdzić, że konwencje haskie i genewskie zawarte przed drugą wojną światową zabraniały stosowania tych rodzajów broni, których użycie byłoby sprzeczne z zasadami prowadzenia konfliktów zbrojnych / zasada ograniczonego wyboru środków szkodenia przeciwnikowi, nie używania broni, pocisków lub środków zadających zbyteczne cierpienie, ochrony ludności cywilnej, rozróżniania obiektów wojskowych i cywilnych oraz kombatantów i ludności cywilnej.

Doświadczenia drugiej wojny światowej i powojennych konfliktów lokalnych wskazują jednak, że konwencje były wielokrotnie naruszane. Powoływanie się na nie wyklucza stosowanie np. broni masowego rażenia, bomb kulowych, napalmu, korpusów plastikowych, bomb igiełkowych itp. Świadczy to też o tym, że w razie wojny porozumienia mają ograniczoną siłę oddziaływania. Jedyną gwarancją, że przeciwnik będzie ich przestrzegał, jest posiadanie takiej samej broni i groźbie jej użyciem. W taki właśnie sposób **zmuszono** wojska hitlerowskie do zmienienia zamiaru prowadzenia wojny chemicznej.

Na ukształtowany po wojnie system rokowań rozbrojeniowych składają się :

- rozmowy na forum Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz Komitetu Rozbrojeniowego w Genewie;
- radziecko-amerykański dialog rozbrojeniowy;
- rozmowy w sprawie redukcji sił zbrojnych i zbrojeń w Wiedniu;
- sztokholmska konferencja w sprawie środków budowy zaufania i bezpieczeństwa oraz rozbrojenia w Europie ;
- konferencje rozbrojeniowe podejmowane ad hoc poza systemem ONZ.

Rokowania rozbrojeniowe były uzależnione od klimatu politycznego i tendencji rozwojowych w zakresie zbrojeń. Szczególnie niesprzyjający był okres "zimnej wojny" oraz początek lat osiemdziesiątych.

40 Na przykład : Układ w sprawie Antarktyki; traktat Tlateloco itp. Patrz . A.D. Rotfeld /red/: Od zaufania do rozbrojenia. Warszawa 1986 s. 95-110.

Świadczy o tym, że interesy poszczególnych państw były ważniejsze niż pokój i bezpieczeństwo międzynarodowe. Rezultatem takiego podejścia do rokowań była : odmowa przez USA ratyfikacji porozumienia SALT II, układu o ograniczeniu podziemnych doświadczeń z bronią jądrową / 3 lipiec 1974 rok/, układu o podziemnych eksplozjach nuklearnych / 28 maj 1976 rok/, sprzeciwienie się państw zachodnich łącznej eliminacji broni biologicznej i chemicznej oraz demilitaryzacji dna morskiego i kosmosu.

Dużą rolę odgrywa też tempo wyścigu zbrojeń, za którym rokowania "nie nadążają". Niekiedy właśnie nowa broń, której produkcję już podjęto, decyduje o wyniku rozmów, "rzucana jest na szalę dialogu". W praktyce okazuje się, że łatwiej nie dopuścić do produkcji nowej broni dzięki wcześniejszym układom niż usunąć ją, gdy wejdzie już do wyposażenia wojsk.

Efektom dotychczasowych uzgodnień jest :

- wypracowanie pryncypiów, na których mają się opierać przyszłe rozmowy rozbrojeniowe;
- dążenie do całkowitej eliminacji z arsenałów broni bakteriologicznej i toksyn ;
- wprowadzenie zakazu używania określonych rodzajów broni konwencjonalnej / np. Konwencja Genewska z kwietnia 1981 roku w sprawie pułapek i pocisków niewykrywalnych promieniami rentgena/;
- ograniczenie rozwoju broni nuklearnej przez wprowadzenie częściowego zakazu doświadczalnych wybuchów jądrowych, reżimu nierozprzestrzeniania tej broni, zakazu rozmieszcza jej w niektórych częściach globu;
- ograniczenie ilości środków przenoszenia głowic i bomb nuklearnych;

- uzgodnienia dotyczące środków zapobiegania wybuchowi konfliktu nuklearnego;
- podjęcie przez państwa zobowiązań zmniejszających możliwości wykorzystania wojsk do demonstracji siły.<sup>41</sup>

Zawarcie każdego z porozumień wymagało rezygnacji z wcześniejszych ustaleń i kompromisów. Przyczyną jest określanie pewnych założeń przez każde z państw oddzielnie, a do dialogu niezbędne jest podobne formułowanie żądań co najmniej przez dwa państwa. Rozmowy takie cechuje zwykle brak zaufania i dążenie do znalezienia uniwersalnych kryteriów kontroli przestrzegania przyjętych ustaleń. Nieco odmienny charakter mają wielostronne negocjacje, w których uczestniczy większa liczba państw.

Porozumienia dotyczyły głównie broni masowego rażenia. Pomijano zwykle broń konwencjonalną, nawet tą, której użycie wywołuje podobnie groźne skutki. Warto nadmienić, że w konfliktach lokalnych po drugiej wojnie światowej, w których w zasadzie wykorzystywano tylko środki konwencjonalne, zginęło ponad 30 milionów ludzi. Ostatnio wciąż wzrasta zasięg i siła rażenia tej broni, mimo to nie jest ona przedmiotem prowadzonych rozmów. Niektóre jej rodzaje można byłoby już teraz zaliczyć do środków masowej zagłady.

Do najważniejszych układów zawartych po drugiej wojnie światowej należy zaliczyć :

- układ o zakazie prób z bronią jądrową w atmosferze, pod wodą i w przestrzeni kosmicznej / 1963 rok/;
- układ o nierozprzestrzenianiu broni masowej zagłady / jądrowej/ z 1968 roku;
- zakaz umieszczania broni masowej zagłady na dnie mórz i oceanów / nie podpisany przez Francję i ChRL/;

41 Omawia tamże W.Multan s.87-89.

- układ SALT I / maj 1972 rok/ o ograniczeniu systemów obrony przeciwrakietowej i niektórych systemów ofensywnych;
- układ SALT II / 1979 rok/, który co prawda nie był przez Kongres USA ratyfikowany, lecz do 1986 roku przestrzegany;<sup>42</sup>
- układ rozbrojeniowy z 8 grudnia 1987 roku dotyczący redukcji rakiet średniego i krótkiego zasięgu / 500 - 5 000 km/. Układ ten wprawdzie nie ma większego militarnego znaczenia, lecz świadczy o tym, że działalność dyplomatyczna Związku Radzieckiego zapoczątkowana w Reykjavíku mogła doprowadzić do kolejnej "odwilży".

Duże znaczenie mają również jednostronne decyzje ZSRR, w tym przedstawiona na forum ONZ deklaracja dotycząca redukcji 500 tysięcy żołnierzy i 10 tysięcy czołgów w strefie europejskiej.

Również Polska potwierdziła swe pokojowe dążenia obniżając nakłady na siły zbrojne i obronność. W ostatnich dwóch latach rozformowano dwie dywizje zmechanizowane o niepełnych stanach osobowych oraz kilka innych jednostek. Dwie dywizje desantowe przeformowano w brygady - w sumie zmniejszono siły zbrojne o 15 tysięcy żołnierzy. Planuje się dalszą redukcję i obniżenie wydatków na obronę stosownie do postępów rozbrojenia w państwach NATO.<sup>43</sup>

Należy jednak pamiętać, że na problemy rozbrojeniowe nie można patrzeć przez pryzmat dobrych chęci. Równowagę sił określają konkretne wyznaczniki ilościowe i jakościowe, rodzaj uzbrojenia obronnego lub ofensywnego, a także koncepcje użycia sił zbrojnych w ewentualnej wojnie.

42 Dotyczył on nieprzekraczania do 1981 roku limitu 2250 strategicznych środków przenoszenia broni jądrowej / w tym 1320 uzbrojonych w głowice wieloładunkowe/ i ograniczenia obrony przeciwrakietowej do jednego systemu składającego się nie więcej niż 100 wyrzutni przeciwrakiet. Ustalono też ilość wyrzutni doświadczalnych /15/ oraz zakazano umieszczania ich w kosmosie.

43 Wywiad generała armii Floriana Siwickiego dla Polskiej Agencji Prasowej . "Trybuna Ludu" 1989 - 01 -04 .

Zobowiązania krajów socjalistycznych są jednoznaczne:

nie rozpoczniemy agresji przeciw żadnemu państwu, nie użyjemy jako pierwsi broni nuklearnej, jeżeli przeciwnik tego nie uczyni, nie zgłaszamy żadnych pretensji terytorialnych, nie traktujemy żadnego narodu jako wroga.<sup>44</sup>

Powyższe zasady przyjęto na majowym posiedzeniu DKP w 1987 roku i są one zaprzeczeniem kontynuowanego przez państwa NATO wyścigu zbrojeń.

Postęp rozmów rozbrojeniowych zakłócają dywagacje na temat nierównowagi i asymetrii sił. Zachodni politycy poruszają tylko niektóre aspekty zbrojeń, aby uzyskać usprawiedliwienie ciągłych postępów militaryzacji. Brak zaufania uzasadniają również tym, że nie ma obecnie skutecznych sposobów kontroli poczynąń przeciwnika.

Biorąc pod uwagę historię wojen i różne oświadczenia polityków USA można przyjąć, że bez względu na wagę zawartych porozumień w ewentualnej wojnie może zostać wykorzystany każdy rodzaj broni. Dlatego żołnierze muszą być przygotowani na użycie wszystkich środków walki już istniejących i tych, które powstaną w przyszłości - zmniejszy to efekt zaskoczenia / w tym psychologicznego/ w razie zetknięcia się z tymi środkami.

Tezę o małej skuteczności zawieranych porozumień doskonale ilustruje wypowiedź Ronalda Reagana w West Point / 1981 rok/. Stwierdził on, że książka jego przyjaciela L. Beilesona "The Treaty Trap" /"Pułapka układu"/ wyraża jego pogląd, iż "wszelkie układy to zaledwie świstki papieru". Zalecił także absolwentom tej elitarniej uczelni wojskowej przeczytanie kolejnej książki tegoż autora "Survival and Peace in Nuclear Age" / "Przetrwanie i pokój w epoce nuklearnej". Beilson twierdzi, że powstrzymanie komunizmu nie trwa zbyt długo. Wojna wybuchnie i trzeba się do niej przygotować."Zginie wprawdzie

44 "O doktrynie wojennej państw-stron Układu Warszawskiego". Dokument podpisany przez uczestników berlińskiej narady - maj 1987 r.

część ludności planety, lecz nie doprowadzi to do całkowitego zniszczenia cywilizacji". Także w waszyngtońskim Narodowym Klubie Prasy R.Reagan powiedział, że nowe rodzaje broni jądrowej mogą być wykorzystane nie tylko jako środki zastraszenia, lecz i prowadzenia wojny.<sup>45</sup>

Swoje stanowisko w kwestii stosowania broni masowej zagłady w przyszłej wojnie prezydent Stanów Zjednoczonych wyrażał wielokrotnie. Były to wystąpienia, które miały przygotować społeczeństwo amerykańskie do ewentualnej wojny i ułatwić realizację planów militarnych rządu. Kolejny prezydent nie odcina się od polityki R.Reagana mimo odmiennej sytuacji na świecie i pokojowych dążeń ZSRR. Zarówno on jak i ministrowie obrony opowiadają się nadal za wyścigiem zbrojeń i programem "gwiazdnych wojen".

Jak z tego wynika na zawierane układy należy patrzeć z punktu widzenia strony przeciwnej. Obecne porozumienia i sposób ich traktowania nie gwarantują pokoju ani niezastosowania w razie wojny broni masowej zagłady. Na tę ewentualność muszą być przygotowani pod względem fachowym, technicznym i psychologicznym wszyscy żołnierze państw-stron Układu Warszawskiego.

Obecnie za najpotężniejszą broń należy uznać różne odmiany głowic nuklearnych i środki je przenoszące. Skutki użycia tej broni zmieniają całkowicie wyobrażenie o przyszłej wojnie. Zaznajomienie żołnierzy / w tym dowódców/ z ewentualnymi skutkami ataku jądrowego osłabia czynniki rażenia tej broni i zapewnia powodzenie na przyszłym polu walki, dlatego że zaskoczenie i czynnik psychologiczny ma na nich bardzo duży wpływ. Nie mniej groźne stają się jednak rezultaty wykorzystania broni konwencjonalnej. Dlatego umiejętność minimalizowania skutków użycia wszelkiej nowoczesnej broni należy uwzględnić w procesie szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej i dowódców.

45 J.Listwinow: Apokalipsa z Waszyngtonu. Warszawa 1986, s.160-163.

Ogólne wnioski wynikające z rozdziału I.

1. Założenia doktrynalne NATO i gromadzenie ogromnych arsenałów wskazują, że w Europie nadal możliwy jest wybuch wojny, w której zostaną wykorzystane wszelkie znane rodzaje broni. Na ewentualność wybuchu wojny z użyciem broni masowego rażenia wskazują również zapatrywania polityczne przywódców USA, plany wojenne i traktowanie skutków wojny nuklearnej jako możliwych do akceptacji.

2. Historia uczy, że w wypadku konfliktu różne umowy międzynarodowe nie mają większego znaczenia dla strony silniejszej. Dotychczasowe umowy również mogą nie być respektowane, ponieważ sformułowania w nich zawarte są mało precyzyjne, a sposoby kontroli ich przestrzegania - niezbyt skuteczne. Najlepszym środkiem zapobiegawczym wydaje się posiadanie takich samych środków walki, jakimi dysponuje przeciwnik, oraz potencjału naukowego, który umożliwia konstruowanie broni najnowszej generacji.

3. Szczególnego znaczenia na przyszłym polu walki nabiera jakość i ilość broni oraz innego sprzętu, a także środków zapewniających ciągłość i niezawodność dowodzenia. Dotyczy to również uzyskania efektu zaskoczenia. Skuteczne zaskoczenie przy obecnej równowadze sił daje możliwość uzyskania przewagi wystarczającej na prowadzenie działań ofensywnych. Największym zaskoczeniem byłoby użycie w początkowym etapie wojny broni nuklearnej - co również bierze pod uwagę Zachód.

4. Nowoczesna długotrwała wojna prowadzona na nieograniczoną skalę, z użyciem wszelkich środków walki, zależy od przygotowania do niej nie tylko żołnierzy, lecz i całych społeczeństw. Tak samo ważne są umiejętności i odporność żołnierzy, jak i funkcjonowanie zaplecza. Duże znaczenie dla działań obronnych Polski odgrywa fakt, że byłaby to w naszym odczuciu wojna sprawiedliwa, tocząca się na własnym tery-

torium, podczas której można wykorzystać całą infrastrukturę gospodarczą, środki łączności, wcześniej przygotowane umocnienia.

Z żołnierzami współpracowałyby Milicja Obywatelska, oddziały OC, ludność cywilna. Jest to niezbędne przy prowadzeniu przez siły NATO działań na dużą skalę, głębokość, z wykorzystaniem desantów, grup specjalnych, oddziałów desantowo-szturmowych, przy braku ciągłej linii frontu, stosowaniu obrony okrężnej przez oddziały i związki taktyczne.

Zgodnie z założeniami doktrynalnymi szczególnie zagrożona od pierwszych chwil wojny jest granica na Odrze i Nysie Łużyckiej oraz granica morska PRL.

5. W przyszłej wojnie ciężkiej próbie zostaną poddane jakościowe determinanty pola walki, niezbędne jest doskonałe przygotowanie ludzi i sprzętu do przezwyciężenia skutków rażenia najnowocześniejszych broni.

Dla dowódców bardzo ważna staje się umiejętność przewidywania, opanowania emocji własnych i żołnierzy, wiedza wojskowa, umiejętności dowódcze, skuteczne i ciągłe dowodzenie.

6. Bez szczegółowej analizy warunków w jakich będą walczyć żołnierze, bezprzedmiotowe stają się rozważania o osobowości oficera-dowódcy. Dlatego rozdział ten określający charakter przyszłej wojny ma istotne, podstawowe znaczenie w niniejszej rozprawie.

45 Z. Ozkiewicz: Ozkiewicz jako podmiot działania praktycznego i naukowego. Warszawa 1979, s. 275.

## II ZWIĄZKI TECHNIKI, SZTUKI WOJENNEJ, MORALE WOJSK

Na przyszłe pole walki i zachowania żołnierzy duży wpływ wywiera nowoczesność uzbrojenia i ogólnie rzecz ujmując - kultura techniczna społeczeństw. Wymagają one również doskonalenia sztuki wojennej i odpowiedniego morale walczących armii. Okazuje się też, że zgodnie z założeniami współczesnej filozofii, technika to coś więcej - ma ona swoje miejsce w filozofii, ideologii, doktrynach wojennych, a także w naukach humanistycznych / m.in. zajmujących się poznaniem osobowości człowieka/. Interesującym zagadnieniem jest ustalenie jak świat techniki wpływa na świat ludzi i w jakim stopniu proporcje między jakością uzbrojenia a stanem moralno-politycznym decydują o powodzeniu w walce zbrojnej. Dlatego w badaniach osobowości dowódców problemy te wymagają gruntownego przeanalizowania.

### 2.1 Związki między techniką a psychiką żołnierzy.

Związki między wykorzystywaniem narzędzi walki a psychiką ludzi należy poszukiwać już w pradziejach, ponieważ broń towarzyszyła ludzkości od chwili powstania pierwszych wspólnot rodowych. Właśnie wówczas środki walki i sposoby ich użycia wywarły największy wpływ na kształtowanie psychiki ich użytkowników. Polowania i walka bowiem wymaga działania zespołowego, porozumienia się wojowników, przekazywania informacji.

Już wtedy zaczęła pogłębiać się asymetria między oddziaływaniem przyrody na ludzi i ich samych na otoczenie. "Człowiek jak dotąd osiągnął najwyższy poziom tej asymetrii: on jest podmiotem w stosunkach z przyrodą, on kieruje tymi stosunkami, oddziaływania przyrody są przyjmowane przez niego w sposób kontrolowany".<sup>45</sup>

Dzieje ludzkości to ciągłe doskonalenie narzędzi pracy i walki, powiększanie asymetrii między światem przyrody i światem ludzi. Tak

<sup>45</sup> Z.Cackowski: Człowiek jako podmiot działania praktycznego i poznawczego. Warszawa 1979, s. 275.

działo się do chwili pojawienia się nowego odrębnego czynnika - świata techniki. Dzięki niej mózg człowieka był zmuszony do coraz większego wysiłku regulacyjno-informacyjnego. W świecie ludzi znaleźli swe miejsce żołnierze / wojownicy/ - ich dowódcy rozstrzygli problemy bezpieczeństwa i zapewniali spokojny rozwój społeczeństw. Rzeczywistość stawała się coraz bardziej złożona, wymagała planowania i kontrolowania działań podczas pokoju i wojny.

Dwudziesty wiek przyniósł rewolucję naukowo-techniczną. Świat techniki stał się główną składową życia ludzi, a nawet źródłem współczesnych kierunków filozofii. Jego oddziaływanie na psychikę ludzi nie wolno pomijać, jest to bowiem fundament współczesnej cywilizacji. Wojna to nie tylko walka zbrojna lecz także ideologiczna i polityczna. W okresie "zimnej wojny" burzliwy rozwój techniki stał się podstawą "neotechnokratyzmu", tzw. "antyideologii" - na Zachodzie ogłoszono "koniec ery ideologii".

Technokraci zaczęli twierdzić, że w dobie rewolucji naukowo-technicznej każda ideologia staje się hamulcem postępu. Stworzyli teorię, która dowodziła, że ideologia komunistyczna jest bezwartościowa i nieaktualna. Teoria ta została opisana w książce W.Rostowa "Studia rozwoju ekonomicznego".<sup>46</sup>

Politycy wykorzystali główne "antyideologiczne" elementy neotechnokratyzmu, które mogły przyczynić się do osłabienia ideologii marksistowskiej. Jednak "antyideologia" w czystej postaci nie gwarantuje sukcesu. Zastąpiła ją więc teoria konwergencji, która wprawdzie powstała już w latach czterdziestych, ale w nowych warunkach stała się dość atrakcyjna. Jej zwolennicy odmawiali racji bytu wszelkim ideologiom - a więc komunistycznej i wszelkim odmianom ideologii burżuazyjnej.<sup>47</sup>

46 W.Rostow: The Stages of Economic Growth. A Non-Communist manifesto. Cambridge 1967 .

47 J.Muszyński: Konfrontacje ideologiczne. Warszawa 1980, s. 149.

Wszelkie nadzieje wyznawców tej teorii zawiodły. "Burżuazyjne siły opierające się na tych nurtach ideologicznych uznały, że technokratyczne formacje mają zbyt słabe ostrze antykomunistyczne, a przez to nie mogą stanowić głównego oparcia dla strategii kapitalizmu na froncie ideologicznym".<sup>48</sup>

Później okazało się, że rewolucja naukowo-techniczna przyczyniając się do wzrostu produkcji nie zacierza różnic społecznych i nie powoduje łagodzenia konfliktów. Początek lat siedemdziesiątych to okres ataku technokratyzmu przez przedstawicieli kierunków zwanych: "pesymizmem ekologicznym", "nową lewicą" i "zrewoltowaną młodzieżą". Zwolennicy technokratyzmu nie pozwolili jednak zepchnąć się na pozycje obronne, chociaż zmienili sposób postępowania - na przykład jako pierwsi dostrzegli walory socjalizmu, zaproponowali wprowadzenie "nowej strategii" i "nowego kursu" oraz "przywrócenie kapitalizmowi historycznej inicjatywy".

O nurtach technokratyzmu wspominać, ponieważ doświadczenia z tego okresu walki ideologicznej prawdopodobnie byłyby wykorzystywane w prowadzeniu walki psychologicznej, politycznej i ideologicznej.

Jednym z postulatów technokratyzmu było zwiększanie dystansu między kapitalizmem i socjalizmem. Zakładano, że dopóki system kapitalistyczny / główne kraje/ będzie zdecydowanie wyprzedzał istniejący realnie socjalizm, tak długo groźba rewolucji socjalistycznej mu nie zagraża. Cel ten osiąga się przez walkę ekonomiczną i nakręcanie spirali zbrojeń, przez co zmusza się kraje socjalistyczne do utrzymywania tempa produkcji coraz nowocześniejszych broni, kosztem produkcji pokojowej. Był to najpierw wyścig w kierunku doskonalenia broni masowego rażenia, obecnie automatyzacji i komputeryzacji środków konwencjonalnych, a w przyszłości broni kosmicznej /SDI/.

48 Tamże s. 153-154 .

Filozofia wytycza również wizje przyszłego świata. Jedni widzą w technice wielkie dobrodziejstwo / wizje ludystyczne/, inni zagrożenie dla ludzkości / wizje faustyczne. Odmiany katastrofizmu o orientacji faustycznej można uporządkować następująco: katastrofizm osobowościowy, demograficzny, ekologiczny, surowcowy, termonuklearny.<sup>49</sup>

Koncepcje te opierają się na tym, że coraz doskonalsza technika umożliwiając utratę panowania nad jej tworamii jest przyczyną nowego rodzaju alienacji. Alienacja techniczna, w tym techniczno-militarna, narastała w ciągu wieków, lecz obecnie jej nasilenie gwałtownie wzrosło. Ludystyczne i faustyczne wizje świata ustępują obecnie sceptycyzmowi i katastrofizmowi. Powstanie teorii katastroficznych jest spowodowane patrzeniem na świat z perspektywy aktualnej wiedzy - czyli statycznie. Świat bytów techniki jednak wciąż ewoluje - zanikają tendencje negatywne, rodzą się wartości pozytywne, wiedza jest wzbogacana a różne urządzenia doskonalone. Zakończeniem tego procesu powinno być uzyskanie harmonii między światem przyrody, techniki i ludzi. Taki proces można nazwać dezalienacją świata bytów techniki. Ludzkość jednak zbliża się do kolejnej rewolucji - biotechnicznej / jej osiągnięcia mogą być również wykorzystane w celach militarnych, niosą jeszcze większe zagrożenie o wiele trudniejsze do wykrycia/.

Katastrofizm termonuklearny jest podstawą działalności antywojennej, ruchów pacyfistycznych. Wywierają one wpływ na osobowość żołnierzy, co wymaga przekazania im właściwej interpretacji zjawisk wojny i pokoju, określenia roli równowagi sił w obecnej sytuacji politycznej.

Można powiedzieć, że technika opanowała świat, jest wszędzie,

49 Problematykę tę szerzej przedstawia płk prof. J. Borgosz :  
"Wojsko Ludowe" nr 11-12 / 1986 .

spotykamy się z nią studiując nie tylko nauki ścisłe, lecz i humanistyczne np.: filozofię, socjologię, psychologię, cybernetykę, pedagogikę ... Jest ona przyczyną wielu zmian w systemie nauczania, powoduje przeobrażenia struktur armii, potrzeb i kwalifikacji żołnierzy. Postęp naukowo-techniczny spowodował też pogłębianie się specjalizacji w zawodzie wojskowym.

Coraz większa automatyzacja i komputeryzacja rodzi też wizje całkowicie "utechnicznionego świata" - zenitu alienacji techniczno-militarnej. Każde jednak narzędzie, nawet najdoskonalsze, jest wytworem człowieka i jemu powinno służyć. Dotyczy to również broni i sprzętu wojskowego. Żołnierze te środki obsługują albo przygotowują program ich działania i przez to między techniką a nimi tworzą się wielostronne układy i zależności. Zawsze jednak dość łatwo odróżnić zadania operatora od zadań maszyny - ostateczny wynik zależy od umiejętności i odporności człowieka oraz niezawodności i jakości maszyny. Nad doskonaleniem współzależności człowiek-maszyna czuwa psychologia inżynierska i ergonomia.

Różne gałęzie socjologii i psychologii wojskowej zmierzają do rozwiązania problemów przyszłego pola walki - naukowcy prowadzą badania w laboratoriach, instytutach, uczelniach, na poligonach i w czasie ćwiczeń, ponieważ w czasie wojny nie będzie czasu na eksperymentowanie. Aby uzyskać realne wyniki badań w zakresie układu żołnierz-sprzęt wojskowy, należy prowadzić je w warunkach ekstremalnych, najbardziej zbliżonych do tych, jakie będą występowały na polu walki.

Wśród problemów badanych przez psychologię inżynierską można wymienić: ustalanie wymagań stawianych poborowym, dynamikę procesów psychicznych operatorów sprzętu, możliwości opanowania przez nich określonych umiejętności i nawyków, badania nad odbiorem, zapamięty-

waniem, przetwarzaniem informacji i koordynacją wykonywanych czynności oraz procesami wypracowywania decyzji, sposobami kierowania układem człowiek-maszyna, doбором żołnierzy do poszczególnych specjalności, przyczynami popełniania błędów, dostosowaniem techniki i warunków pracy do możliwości fizjologicznych żołnierzy, optymalizacją szkolenia wojsk, częstotliwością treningów, wykorzystaniem urządzeń zastępczych /trenażerów/ itp. Te same problemy psychologiczne dotyczą też dowódców różnych szczebli, bowiem proces dowodzenia wymaga dogłębnej analizy zależności w nim zachodzących oraz poznania wpływu systemów dowodzenia / techniki / na oficerów je obsługujących .

Technika wojskowa przyspiesza obieg informacji, skraca drogi komunikacji, wymaga ścisłej integracji zespołów dowódczych, współdziałania, podnoszenia kwalifikacji. Usuwa też tradycyjny dystans między przełożonym a żołnierzem, ma wpływ na kształtowanie stosunków międzyludzkich.

Nowe problemy natury psychologicznej rodzi wprowadzenie automatycznych systemów dowodzenia. Stosowanie techniki w procesach uważanych za domenę rozumu ludzkiego powoduje wzrost wymagań wobec kadry posługującej się nowoczesnymi urządzeniami. Dowódcy muszą pokonać opory psychiczne, wynikające z konieczności uznawania za prawdziwe sugestii maszyny, musi też posiadać odpowiedni zasób wiedzy, aby jak najlepiej urządzenia te wykorzystywać. Musi się też przekonać, że wykorzystanie systemów dowodzenia przynosi oszczędność czasu i rzutuje na skuteczność działania wojsk. Mówiąc inaczej, musi przekonać się, że sugestie maszyny są wartościowsze od informacji zapisywanych w "notatniku dowódcy", bo lepiej uwzględniają zaistniałą sytuację i wyciągają wnioski z większej ilości wariantów opracowując optymalną decyzję.

Urządzenia automatyzujące proces dowodzenia pozwalają też szybko opracować wiele danych napływających z pola walki, oszczędzają czas, który można przeznaczyć na przemyślenie konkretnych działań. Jednak możliwość wykorzystania komputera nie zwalnia oficera od odpowiedzialności za decyzję. W układzie dowódca-komputer podmiotem jest nadal człowiek; on opracowuje programy, wybiera i wprowadza do pamięci komputera odpowiednie dane, ustala reguły interpretacji faktów. Dużym udogodnieniem jest wykorzystanie przy opracowywaniu programów wiedzy specjalistów z wielu dziedzin, możliwość sformułowania uogólnionych wniosków. W krótkim czasie, jakim dysponuje dowódca podczas walki, takie konsultacje z różnymi specjalistami są raczej niemożliwe - tę funkcję przyjmuje właśnie komputer w oparciu o sprawdzone programy. Obsługa tego urządzenia wymaga jednak od oficera dodatkowej wiedzy i zdolności koncentracji, znajomości pulpitu uruchamiającego komputer i umożliwiającego wprowadzenie danych, wcześniejszego poznania programów, którymi ma zamiar posługiwać się w czasie walki.

Jest to wiedza jakby dodatkowa, gdyż technika może zawieść, urządzenia mogą zostać uszkodzone, pamięć wymazana, zabraknąć może energii do uruchomienia urządzeń automatycznych - i pozostanie człowiek, jego wiedza i doświadczenie. Rzeczywistość może też przerosnąć założenia uwzględnione w programach. Niemniej jednak komputeryzacja procesów dowodzenia jest nieunikniona.

Jest to problem bardziej złożony niżby się wydawało. Należy założyć, że komputeryzacja i automatyzacja wkraczając do wojsk powinna być wykorzystana przez dowódców na wyższych szczeblach dowodzenia, od dawna nie stykających się z techniką najnowszej generacji. Istnieją zatem nie tylko bariery psychologiczne, związane z brakiem zaufania do uzyskiwanych danych, lecz i wynikające z bez-

pośredniej relacji dowódca-komputer, czyli konieczności opanowania posługiwania się tą maszyną. Obydwie bariery mają wpływ na częste negowanie przydatności systemów dowodzenia. Posługiwanie się bowiem nimi wymaga umiejętności algorytmicznego myślenia, logicznego formułowania swoich spostrzeżeń, śledzenia wszystkich etapów walki zbrojnej, dobrej pamięci, umiejętności manualnych umożliwiających posługiwanie się klawiaturą.

Automatyzacja dowodzenia preferuje również naukowość rozwiązywania zadań, gdyż programy opierają się na podstawach naukowych a nie intuicyjnych. Dowódca musi być zatem również naukowcem, a prowadzenie walki nie może być zrutynizowane / dotyczy to głównie schematycznego oceniania przeciwnika i własnej sytuacji/.

Bariery związane z automatyzacją dowodzenia stosunkowo łatwo jest pokonać szkoląc podchorążych, trudniej - uzupełniając kwalifikacje starszych wiekiem dowódców. Jest to na pewno proces, który wymaga stworzenia odpowiednich motywacji, a przede wszystkim uświadomienia wartości opracowanych przez specjalistów programów. Umiejętności te muszą być tak utrwalone, aby nie utruniały skupienia się na sytuacji taktyczno-operacyjnej i rozwiązywanym zadaniu.

Jedną z dróg wiodących do uświadomienia wartości komputerów może być na przykład wykonywanie przez nie wielu uciążliwych i czasochłonnych czynności związanych ze sporządzaniem dokumentacji i pisaniem różnych raportów.

Przede wszystkim należy zadbać aby szkolenie na tym sprzęcie prowadzili dobrzy fachowcy. Programy zaś powinny być tak opracowane aby nie zniechęcały do stosowania automatyzacji w dowodzeniu. Jak z powyższego wynika sprzężenia żołnierz-technika są różnorodne i mają wiele powiązań z zagadnieniami osobowości dowódcy. W przyszłości problemy te będą się pogłębiały.

## 2.2 Technika a sztuka wojenna.

Nie tylko środki walki i morale armii decydują o zwycięstwie. Analizując historię wojen można stwierdzić, że ważną rolę odgrywa również sztuka wojenna - nowoczesność i optymalność dowodzenia. Na sztukę wojenną zawsze jednak miała wpływ technika. Zależność tę dostrzegł już Fryderyk Engels, który stwierdził : " Nic bardziej nie zależy od warunków ekonomicznych, jak właśnie armia i flota. Uzbrojenie, skład, organizacja, taktyka i strategia zależą przede wszystkim od poziomu produkcji i stanu komunikacji. Przeobrażająco działały tu nie swobodne tory rozumu genialnych wodzów, lecz wynalezienie lepszej broni i zmiana materiału żołnierskiego; wpływ genialnych wodzów ograniczał się w najlepszym wypadku do przystosowania sposobów walki do nowej broni i nowych żołnierzy /.../. Postęp techniki, gdy tylko dawał się zastosować i został zastosowany w wojskowości, natychmiast siłą niemal narzucał zmiany, a nawet przewrót w sposobie wojowania, bardzo często wbrew woli dowództwa." <sup>50</sup>

Rewolucja naukowo techniczna w dziedzinie uzbrojenia, zapoczątkowała użycie przez wojska broni masowego rażenia, tworzenie nowych doskonałych środków przenoszenia broni nuklearnej, wieloelementowych głowic, elektronizację i komputeryzację zapewniającą niewykrywalny lot i precyzyjne trafienie w cel znajdujący się na zapleczu wroga. Zmienił się też zasięg współczesnej broni, żaden kontynent nie jest już dziś bezpieczny.

Pierwsze doświadczenia z międzykontynentalną rakieta balistyczną przeprowadzono w Związku Radzieckim w 1957 roku. Już w 1968 roku marszałek Związku Radzieckiego N.Kryłow poinformował świat, że wojska raketowe swymi właściwościami przewyższają inne rodzaje wojsk, a jedna rakiet strategiczna może z wielką dokładnością dos-

50 F.Engels : Anty-Dühring. Warszawa 1949, s. 164-169.

tarczyć do dowolnego punktu kuli ziemskiej ładunek o mocy większej niż ta, którą miały wszystkie materiały wybuchowe użyte w dotychczasowych wojnach.<sup>51</sup>

Broń raketowa rozwijała się szybko, niewygodne paliwo płynne zastąpiono stałym. Zmieniały się też głowice, które stawały się coraz bardziej "wyspecjalizowane". Rakiety zaczęły przenosić coraz więcej głowic o różnej mocy, "czystości" i właściwościach.

Postęp nie ominął broni konwencjonalnej. Zmieniały się składy osobowe pododdziałów, potęgowała ich siła ognia, manewrowość, precyzja działania. Zwiększono prędkość, pułap i zasięg samolotów, przystosowano je do startu z lotniskowców, do przerzutu dużej ilości ludzi, broni i sprzętu. Dzięki temu można było planować działania desantowe na wielką skalę. Do desantów taktycznych wkrótce zaczęto wykorzystywać śmigłowce stanowiące nowy rodzaj broni.

Piechota stała się całkowicie zmotoryzowana, udoskonalono broń strzelecką i przeciwpancerną, wprowadzono systemy rozpoznawczo-uderzeniowe, zmieniło się wyposażenie wojsk inżynieryjnych i chemicznych. Zmieniono również systemy łączności, dowodzenia, rozpoznania i walki radioelektronicznej - do retranslacji i rozpoznania powszechnie zaczęto używać sputniki. Urządzenia elektroniczne zaczęły wywierać coraz większy wpływ na przyszłe pole walki. Pojawiły się koncepcje przeniesienia walki zbrojnej w przestrzeń kosmiczną.

Rakiety, samoloty, śmigłowce, lotniskowce, okręty z napędem atomowym, radioelektronika - wszystko to zmieniło charakter ewentualnego pola walki. Specjaliści stwierdzili, że taka walka może toczyć się w tzw. obszarze pojemnościowym w dwu płaszczyznach działania - w rzucie lądowym i powietrznym. Zaczęła się też coraz bardziej wyróżniać trzecia płaszczyzna działania - kosmos. Tak szeroko pojmowane działania zbrojne wymagają doskonałego dowodzenia, współdziała-

nia i rozpoznania, tworzenia niezawodnych, odpornych na ingerencję przeciwnika systemów łączności.

Amerykańscy specjaliści opracowali koncepcję aeromobilnej armii i przyszłościowych działań kinestetycznych. Przewidują oni, że część wojsk będzie się szybko poruszać w armadach nisko lecących pojazdów powietrznych, przeskakujących przez sztuczne i naturalne przeszkody, aby uderzać jednocześnie na wybrane punkty, porażać je i przemieszczać się dalej. Działania wojenne tego typu w krótkim czasie mogłyby objąć cały kontynent.<sup>52</sup>

W takich działaniach niezbędne jest użycie śmigłowców. Dlatego należy się liczyć z coraz większym nasyceniem wojsk wysokiej klasy śmigłowcami będącymi "motorem" manewru ; przejmą one funkcję, którą podczas drugiej wojny światowej pełniły wojska pancerne i zmotoryzowane. Zauważalna jest też tendencja wynoszenia w powietrze tradycyjnych naziemnych systemów dowodzenia, rozpoznania i rażenia - powstają też powietrzno-lądowe systemy uderzeniowe.

W kosmosie znajdują się systemy, bez których działania powietrzno-lądowe byłyby niemożliwe. Wymieńmy chociażby satelitarne systemy łączności sił powietrznych, system obrony strategicznej sił jądrowych MILSTAR, system nawigacji NAVSTAR, wojskowy system rozpoznania meteorologicznego. "Wojny gwiazdne" stają się coraz realniejsze, czego dowodzą kolejne próby z bronią kosmiczną.<sup>53</sup>

Na podstawie powyższych rozważań można wysunąć wniosek, że w przyszłej wojnie dużą rolę odegra wywalczenie panowania w powietrzu i w kosmosie oraz integracja działań prowadzonych na lądzie, morzu i w przestrzeni okołoziemskiej. Nastąpi również zatarcie różnic między walką w dzień i w nocy, w sprzyjających i trudnych warunkach atmosferycznych. Jednak - jak dotąd - głównymi środowiskami, w których może toczyć się walka pozostają ląd stały i powietrze.

52 B.Chocha: Rozważania o sztuce operacyjnej. Warszawa 1984, s.202.

53 Patrz. S.Czmur: Walka o panowanie w powietrzu. Warszawa 1988, s.416-419.

Zmienia się też charakter i skład naziemnych środków obrony przeciwlotniczej. Uwidaczniają się tendencje doskonalenia obrony przeciwrakietowej. Nowymi środkami obrony przeciwlotniczej stają się systemy laserowe. Pierwsze seryjne modele broni laserowej, cząstkowej i dział szynowych pojawią się już wkrótce. Równolegle trwają poszukiwania materiałów osłabiających działanie tej broni. Niektórzy mówią też o kryzysie radiolokacji spowodowanym opracowaniem materiałów pochłaniających promieniowanie elektromagnetyczne. Dlatego konstruuje się urządzenia wykrywające np. promieniowanie cieplne.

Jeżeli obrona przeciwlotnicza zachowa swą pozycję lub zwiększy skuteczność wykrywania i niszczenia celów, należy liczyć się z wprowadzeniem nowych systemów zapewniających szybkie jej obezwładnianie w szerokim pasie i na dużą głębokość. Systemy te, przełamując obronę na kilku kierunkach, zapewnią swobodne działanie własnego lotnictwa i śmigłowców.<sup>54</sup> Oddzielnym zagadnieniem jest obezwładnianie systemów rozpoznawczo-uderzeniowych, mogących niszczyć środki pancerne zanim dotrą do miejsca przeznaczenia.

Sztuka wojenna zależy dziś nie tylko od techniki, jakości i ilości środków walki, lecz także od założeń doktrynalnych. Na przykład po przyjęciu przez NATO w 1984 roku tzw. planu Rogersa położono nacisk na wykonanie uderzeń uprzedzających na całą głębokość Układu Warszawskiego, aby w ten sposób pozbawić go możliwości prowadzenia działań obronnych. Podobny cel przyświeca operacyjno-strategicznym operacjom lądowo-powietrznym.

Obronna doktryna państw Układu Warszawskiego zakłada, że działaniami głównymi będzie obrona w celu odparcia agresji. Dlatego pierwszorzędne znaczenie mają następujące zasady: pełnej gotowości sił i środków dyżurowania bojowego oraz zapewnienia ich niezawodności; terminowego przejścia sił zbrojnych ze stanu pokoju na wojenny ;

54 Tamże s. 421.

szybkiego rozwinięcia sił i środków oraz przygotowania ich do wykonania zadania bojowego; utrzymywania odpowiednich zapasów; zagwarantowania wysokiej moralno-psychologicznej wartości stanów osobowych.<sup>55</sup>

Podobnie jak w natarciu także w obronie pożądane jest zaskoczenie przeciwnika, gdyż zmusza ono nacierających do działania w niekorzystnych warunkach, zmiany planów i zadań wojsk oraz wykonania nieprzewidzianych przegrupowań. Zaskoczenie sprzyja uzyskaniu przez obrońcę częściowej, a nawet pełnej inicjatywy; wzmacnia też trwałość obrony.

Uzyskanie zaskoczenia przez broniące się oddziały zależy m.in. od tego, czy dowódcy będą : nieustannie studiowali materiały dotyczące sił i środków walki przeciwnika oraz jego poglądy na sposób prowadzenia wojny; analizowali przypuszczalny przebieg współczesnej operacji obronnej; skutecznie rozpoznawali przeciwnika i prowadzili aktywną i pasywną walkę z jego rozpoznaniem; odchodzili od szablonów ugrupowania obronnego oraz działań wojsk; stosowali fortele i nieoczekiwanie oddziaływali na system dowodzenia przeciwnika; utrzymywali w ścisłej tajemnicy plany operacji obronnej.<sup>56</sup>

W państwach NATO, szczególnie RFN, z pietyzmem pielęgnuje się tradycje Wehrmachtu, w którego działaniach wielkie znaczenie odgrywał czynnik zaskoczenia. Wielu polityków i wojskowych jest zdania, że : "W epoce jądrowej powinniśmy pamiętać, że wszystko będzie zależało od możliwości wykorzystania naszej nieznannej dotychczas mocy z maksymalnym mistrzostwem, chytrością i podstępem".<sup>57</sup>

W parze z zaskoczeniem idzie też wykorzystanie środków walki psychologicznej wzmacniających uzyskany efekt. Środki te są tak samo groźne jak niszczące oddziaływnie współczesnej broni.

55 Omówienie artykułu B.J.Korotczenki: O ewolucji zasad sztuki wojennej". "Myśl Wojskowa" nr 1/1989, s. 112.

56 Tamże s. 113.

57 / Wypowiedź H.Kissingera/w.: Problemy rewolucji w dziedzinie wojskowości. Warszawa 1974, s. 30.

W prasie zachodniej podkreśla się też często, że czynnikiem zaskoczenia stały się również niespodziewane działania grup rajdowych wojsk lądowych, jednostek kawalerii powietrznej i śmigłowców przenikających w głąb obrony przeciwnika - czyli tworzenie frontu aktywnej walki. Tezę tę potwierdzają teoretycy wypowiadający się na temat działań obronnych. Uważają oni, że różnego rodzaju desanty mogą być bardzo przydatne także w obronie. Nowoczesne śmigłowce mogą wykonać zadania nawet wtedy, gdy przeciwnik ma przewagę w powietrzu. Umiejętne wykorzystanie sytuacji oraz rzeźby terenu zapewnia w miarę bezpieczny przelot, a tym samym przerzucenie żołnierzy i sprzętu.<sup>58</sup>

W obronie wielkiego znaczenia nabiera również walka radioelektroniczna, maskowanie, fortyfikacja terenu, pola minowe, zastosowanie nowych rodzajów broni i walki. Należy więc stwierdzić, że chociaż zaliczana jest do łatwiejszych sposobów walki, wymaga od dowódców dużych umiejętności oraz zachowania bezwzględnej ciągłości dowodzenia.

W obronie konieczna jest też manewrowość sił i środków walki oraz ognia. Mistrzostwo dowódców będzie się wyrażało tym, że będą tak kierować działaniami, iż nieprzyjaciel nie wykryje wcześniej ich zamiaru manewru.

Broniący musi być też przygotowany na użycie broni masowego rażenia przez przeciwnika, ponieważ nawet w wypadku prowadzenia walki środkami konwencjonalnymi przeciwnik planuje uderzenia w elektrownie atomowe, składy materiałów rozszczepialnych i chemicznych.

Analizując metody walki preferowane w NATO należy być też przygotowanym, że obrona będzie prowadzona okrężnie. Na powyższy temat

<sup>58</sup> Patrz. Z. Ścibiorek: Możliwości użycia i zadania desantów w obronie. "Myśl Wojskowa" nr 3/1989. Psychologiczne czynniki zaskoczenia omawiam w podrozdziale 3.1.

<sup>59</sup> T. Urbańczyk: Rozważania o obronie. "Myśl Wojskowa" nr 5/1988, s. 25.

pytania :

1. Jaki jest cel obrony ?
2. Czego mamy bronić ?
3. Jak dostosować do sytuacji strukturę rozbudowy inżynieryjnej ?
4. Jak mamy wykonać zadania, zwłaszcza jak się ugrupować ?

Autor ten napisał m.in. : "W każdej sytuacji wojennej skuteczna jest taka obrona, która po zatrzymaniu natarcia nieprzyjaciela przechodzi do przeciwnatarcia. Dlatego żadna obrona nie może być pozbawiona ducha zaczepnego materializującego się w całym jej systemie. Na strukturę obrony oddziałów i związków będą się składać pozycje obronne wszystkich elementów ugrupowania bojowego /operacyjnego/, powiązane ze sobą systemem ognia, przeszkód i zapór oraz transzei. Te właśnie związki powinny narzucić koncepcję struktury obronnej, kolejność i zakres jej inżynieryjnej rozbudowy."<sup>60</sup>

Jak z tego wynika, dowódcy muszą być przygotowani do prowadzenia działań aktywnych, mimo że w ewentualnej wojnie siły UW będą prowadzić działania obronne; zwłaszcza w początkowym okresie wojny. Muszą zatem dysponować wiedzą dotyczącą nie tylko działań obronnych, lecz także zaczepnych. Bierna obrona nie sprawdziła się już przecież w drugiej wojnie światowej podczas walk we Francji.

Współczesne i przyszłe działania obronne wymagają nowoczesnego uzbrojenia i wyposażenia wojsk, zaskakujących posunięć względem przeciwnika, doskonałej znajomości taktyki wojsk nieprzyjaciela, rozpoznania jego sił, środków i zamiarów, pozostawienia sobie swobody działania. W obronie, podobnie jak w natarciu, będą stosowane mobilne środki walki, broń o nieograniczonym zasięgu i dużej skuteczności rażenia. W obronie w większym stopniu niż w innych działaniach o przewadze decyduje wysokie morale, odwaga, upór, przygotowanie fachowe dowódców i oficerów sztabu, wyszkolenie żołnierzy,

60 Tamże s. 33.

oddziałów i związków oraz umiejętność wykorzystania obronnych właściwości terenu, spotęgowanych inżynierską rozbudową, zaporami, zawalami itp. Dowódcy i oficerowie sztabu, od których zależy przygotowanie i prowadzenie obrony, muszą przeniknąć zamiary nieprzyjaciela, systematycznie niszczyć i wyczerpywać jego siły, wreszcie zadać mu straty i zapewnić sobie w ten sposób przewagę. I dlatego wymaga się od nich w obronie najwyższych umiejętności organizatorskich i dowódczych.<sup>61</sup>

Niezbędne jest też opracowanie nowych koncepcji prowadzenia rozpoznania, zdecydowane i szybkie podejmowanie decyzji, zautomatyzowanie dowodzenia wojskami, szeroki i głęboki manewr siłami i środkami, zaskakujące uderzenia, zagwarantowanie możliwości koncentracji sił i środków oraz dużej odporności wojsk na uderzenia ogniowe przeciwnika. Coraz większego znaczenia nabiera dowodzenie i rozpoznanie prowadzone z użyciem śmigłowców, a także wykorzystywanie samolotów bezpilotowych do rozpoznania sił lądowych na szczeblu taktycznym.

Takie działania wymagają koordynacji między wojskami lądowymi, lotnictwem, marynarką wojenną, obroną przeciwlotniczą, wojskami OPK; współdziałania na szczeblu taktycznym, operacyjnym i koalicyjnym. Aby sprostać tym zadaniom, należy optymalnie organizować pracę sztabów, wyszkolić samodzielnych dowódców umiejących posługiwać się środkami automatyzacji dowodzenia. Charakter współczesnego i przyszłego pola walki wymaga też doskonalenia teoretycznych założeń, zasad sztuki operacyjnej i taktyki.

Podczas wojny należy liczyć się także z nasileniem walki ideologicznej i psychologicznej, zakłócaniem systemów dowodzenia, wielkimi stratami i sytuacjami, których nie sposób przewidzieć.

61 K.Nożko: Walka o przewagę. Warszawa 1985, s.251-252.

Można stwierdzić, że przewaga ilościowa w zakresie sił i środków już nie wystarcza - niezbędna jest odpowiednia jakość. Na problem ten należy patrzeć systemowo, bowiem właściwe wykorzystanie środków walki zależy od ludzi. Przewaga jakościowa nad przeciwnikiem umożliwiająca stosowanie zaskakujących form i metod walki oznacza zatem dominację w sferze technicznej i kadrowej; lepszy sprzęt, lepszy żołnierz, sprawniejsza organizacja wojsk i działań.<sup>62</sup>

Bez najmniejszych wątpliwości można uznać, że najłatwiej uzyskać przewagę ilościową i jakościową w materialnych środkach walki. Jest to baza decydująca o przewadze, lecz nie wystarczająca do tego, by zapewnić sobie zwycięstwo. Tworzenie bowiem nowych środków walki powoduje poszukiwania nowoczesnych sposobów obrony przed nimi. Nowe uzbrojenie może być też niewłaściwie użyte. Im bardziej sprzęt jest skomplikowany tym łatwiej go uszkodzić i większe prawdopodobieństwo powstania nieprzewidzianej usterki.

Trudno zatem określić co ma większe znaczenie - przewaga materialna, czy w niematerialnych czynnikach walki zbrojnej. Do niematerialnych czynników zaliczamy: dowodzenie, wartości moralno-polityczne, poziom wykszolenia ogólnego i specjalistycznego, kulturę techniczną, odporność psychofizyczną, znajomość sprzętu, umiejętności organizatorskie, znajomość sposobów walki wojsk własnych i przeciwnika. W praktyce okazuje się, że o zwycięstwie decydują obydwa czynniki.

Wprawdzie trudno przewidzieć, jakiej broni użyje przeciwnik, jednak należy być przygotowanym na wprowadzenie ulepszonych wersji istniejącego uzbrojenia, jak i zupełnie nowych środków walki. Wyprzedzenie ewentualnego przeciwnika nawet o kilka miesięcy w tej dziedzinie może wyrzucić decydujący wpływ na przebieg walki. Na przykład

<sup>62</sup> Z. Galewski: Czynniki powodzenia we współczesnej walce. Warszawa 1986, s. 44.

użycie w drugiej wojnie światowej przez wojska Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych stacji radiolokacyjnych zapewniło im przewagę w powietrzu i na morzach świata.

Doświadczenia wojen lokalnych jednak wskazują, że nie zawsze przewaga ilościowa i jakościowa decyduje o zwycięstwie. W Wietnamie i Algierii siły narodowowyzwoleńcze zwyciężyły dzięki wysokiemu morale oraz warunkom geograficznym, które były wyjątkowo niesprzyjające dla wroga. Nie wolno jednak pomijać, że Stany Zjednoczone i Francja nie wykorzystały wszelkich swoich możliwości, to znaczy nie użyły broni jądrowej. Ten środek walki obecnie decyduje o przewadze technicznej, szczególnie gdy przeciwnik nie ma możliwości wykonania uderzeń odwetowych.

" W warunkach posiadania przez walczące strony względnie wyrównanego uzbrojenia zwycięża armia o wysokim morale żołnierzy, armia która nie ulegnie przed nuklearnym terroryzmem przeciwnika, lecz na odwrót, wytrwa psychicznie w trudnych momentach i obezwładni wroga własnymi środkami technicznymi, niezłomną wolą zwycięstwa i zdecydowaniem, walorami moralno-bojowymi, wykształconymi na podstawie przodującej ideologii." <sup>63</sup>

Rozpatrując zatem związki żołnierz-technika wojskowa należy wyróżniać dwa aspekty: udział naukowców i przemysłu w tworzeniu nowych i doskonalszych środków walki oraz tworzenie przez specjalistów wojskowych koncepcji służących jak najlepszemu ich wykorzystaniu, a także obronie przed zaskakującymi środkami walki przeciwnika.

Inwencja dowódców powinna się ujawniać m.in. w taktycznych i organizacyjnych formach wykorzystania środków walki. Niemały wpływ na efektywne użycie techniki ma organizacja wojsk, współdziałanie i zaopatrzenie, baza remontowa i transportu, rezerwy paliwowe. Istotne jest też przygotowanie żołnierzy do obsługi nowego sprzętu i wyrobie

63 T.Nowacki, T.Pióro: Człowiek a technika wojenna. Warszawa 1964, s.69-70.

nie w nich zaufania do uzbrojenia. Zaufanie to jest niezwykle ważnym czynnikiem w walce, każda bowiem niesprawność sprzętu, nieumiejętne jego wykorzystanie wpływa na stan psychiczny żołnierzy, obniża ich bojowość. Natomiast wiara w możliwości zwalczania przeciwnika - czasem nawet prymitywnymi środkami - oddziałuje niezwykle dodatnio na ich morale.

W tej dziedzinie wiele mogą zrobić dowódcy, którzy wykorzystując swą wiedzę i doświadczenie w dziedzinie wojskowości i psychologii, mogą - przynajmniej częściowo - zniwelować skutki użycia przez przeciwnika broni najnowszej generacji. Mogą na przykład znaleźć sposób na jej niszczenie posiadanymi środkami walki, lub przynajmniej zapewnią bezpieczeństwo żołnierzom osłaniając ich przed jej siłą rażenia.

### 2.3 Technika a stan moralno-polityczny wojsk.

Walory moralne żołnierzy stanowiące o sile pododdziałów były od dawna doceniane przez wybitnych dowódców. Znana jest powszechnie sentencja wypowiedziana przez Napoleona, że "zwycięstwo w bitwie w 3/4 zależy od ducha moralnego i tylko w 1/4 od środków materialnych. Poziom moralny i dyscyplinę wojsk doceniało też wielu polskich hetmanów i wybitnych dowódców m.in. Jagiełło, Koniecpolski, Chodkiewicz, Sobieski, Zamoyski, Bem, Kościuszko." <sup>64</sup>

Generał W. Sikorski twierdził, że: "Pomimo wielkiej wagi, jaką przywiązujemy do sprzętu wojennego, jego posiadanie nie wystarczy, ażeby zagwarantować nowoczesnej obronie jej całkowitą skuteczność. Dla osiągnięcia tego celu zrealizowana być jeszcze powinna jak najdalej sięgająca jedność moralna armii i narodu, co jest jednym z pierwszych zadań stałego wojska z czasu pokoju. W przeciwnym razie

64 K.Nożko cyt.praca, s. 59.

olbrzymie spustoszenia, wywołane przez środki działające w sposób tak niszczycielski jak gazy trujące, rzuciłyby panikę w nie przygotowaną ludność cywilną, paraliżując równocześnie jej obronną aktywność. Nie mniej znowuż na nastroje armii wywierają decydujący wpływ nastroje narodu." <sup>65</sup>

Również S. Mossor wiele miejsca w swych publikacjach poświęcał sile moralnej armii. Twierdził on, że : "Przewaga moralna dowódcy ujawnia się w wojnie jako wola i konsekwencja w przeprowadzeniu zamiarów od początku do końca, a przede wszystkim jako odporność w przeżywaniu kryzysów moralnych /.../. Atmosfera zwątpienia jest typowa dla kryzysu bitwy, bo otaczała nawet Napoleona. Jeżeli charakter dowódcy nie jest odporny, ulegnie on nastrojowi chwili i załamie się psychicznie, a w ślad za tym armia poniesie klęskę. Jeśli natomiast dowódca wytrzyma nerwowo i w braku odwodów materialnych potrafi zdwoić resztę zasobów moralnych, jeżeli obudzi i podsyca w wojsku chęć wytrwania, wówczas przesilenie minie w końcu i armia, zmęczona wprawdzie, ale pełna zapału, wkroczy w otwarte z takim trudem bramy zwycięstwa /.../.

Szeregowiec, podoficer i młodszy oficer muszą mieć jak największe pojęcie o swojej wartości w stosunku do przeciwnika, muszą wierzyć, że ich pluton, szwadron czy kompania zawsze rozbija równorzędne lub nawet o wiele silniejsze oddziały przeciwnika/.../.

Dowódca kieruje walką wszystkich swoich sił oraz środków i w tym pierwszą i najważniejszą jego cechą jest spokój. Dowódca operacyjny nie może podlegać ani radosnym, ani przygnębiającym nastrojom chwili. Ogień zapału powinien przepełniać jego serce, ale nie umysł, wojsko bowiem walczy sercem i odwagą, dowódca zaś charakterem i mózgiem. Odwagi dowódcy nie można utożsamiać z odruchowym, płynącym ze śmiałego impulsu posyłaniem wyższego związku do boju bez odpowied -

<sup>65</sup> W. Sikorski: Przyszła wojna. Warszawa 1984, s. 126-127.

niego przygotowania warunków powodzenia, trzeba bowiem wziąć pod uwagę, że decyzja operacyjna urzeczywistnia się powoli / nie tak jak decyzja taktyczna/, a w tym czasie bardzo wiele można zrobić. Istotą dowodzenia operacyjnego jest odwaga odpowiedzialności dowódcy, nie zaś jego odwaga osobista, bojowa, która na niskich szczeblach gra tak wielką rolę, a którą wyższy dowódca bardzo rzadko się posługuje, a już w żadnym razie nie może w niej szukać okupienia swych niedopatrzeń w organizacji walki czy bitwy /.../.

Wojsko powinna cechować ślepa, ochocza brawura i wytrzymałość, dowódców - rozum, spokój, odwaga odpowiedzialności i żelazna wola. W dobie obecnej, w której się dowódcy oddalili od linii bojowej, aby móc objąć szerokie masy, jakimi dowodzą, i w której wynalazczość techniczna stwarza coraz to nowe zagadnienia i trudności, wszystkie te zalety dowódców muszą być ponadto wsparte przez głęboką i wszechstronną wiedzę/.../. Dalszym czynnikiem moralnej przewagi wojska jest karność. Jest ona podstawą wartości każdego wojska." <sup>65</sup>

W tym miejscu gen. S.Mossor różnicuje formy karności żołnierzy różnych narodowości / mas żołnierskich i dowódców/. Wskazuje na potrzebę zapewnienia dowódcy operacyjnemu swobody i maksimum czasu na podejmowanie decyzji, zaznacza że każdy z nich musi się też podporządkować swym przełożonym. Ich talent polega nie na omijaniu przeszkód, lecz usuwaniu ich, zgodnie z zamiarem przełożonego. Dowódcy nawet w sytuacji utraty łączności z przełożonym muszą zachować intelektualną karność, która pozwoli zrealizować wcześniejsze wytyczne; nie wolno im zaprzestać działania pod wpływem przemożnego poczucia bezradności. Wszelką słabość charakteru, mogącą doprowadzić do tego, należy w sobie przewycięzać.

Jak twierdzi S.Mossor siłę moralną dowódców, wojska i całego

65 S.Mossor : Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny. Warszawa 1986, s. 223-232.

kraju musi wspierać odpowiednie przygotowanie materialne. Należy rozszerzyć moralne przygotowanie wojny na całe społeczeństwo, w imię wspólnoty idei i interesów. " Kto pod tym względem popełni zaniedbania lub wykona pracę powierzchowną, ten przegra nowoczesną wojnę, zanim ją jeszcze rozpocznie. Zagadnienie moralnego przygotowania do wojny wykroczyło bowiem poza ramy sił zbrojnych i musi objąć całą ludność, bez względu na jej przekonania lub zatrudnienie pokojowe." 66

Jakby uzupełnieniem tych myśli są stwierdzenia gen.W.Sikorskiego : " Powołaniem wojska jest obrona kraju. Posługiwanie się żołnierzami celem utrzymywania porządku publicznego jest ze wszech miar niepożądane. Odrywa to ich od właściwych zajęć, wnosi zamieszanie do życia oddziałów, narażając je na nieproduktywną stratę czasu, a przy partyjnym rządzie, posługującym się wojskiem dla zdobytej przez siebie władzy, doprowadza do jego rozkładu. Co najmniej zaś budzi niechęć do żołnierskiego munduru w społeczeństwie i gruntuje w nim oraz utrwała niebezpieczne dla narodowej obrony antimilitarystyczne poglądy. Nic więc dziwnego, że wszystkie armie nowoczesne bronią się energicznie przed tego rodzaju obowiązkami i nie pretendują do roli, którą im przeznaczano w przeszłości. Obowiązki te, podpadające pod obowiązki ministra spraw wewnętrznych, objąć powinna w całości policja państwowa, zorganizowana w wojskowy sposób i zaopatrzona należycie." 67

W Armii Czerwonej sile moralnej zawsze przypisywano duże znaczenie. Jednak warto spojrzeć na ten problem inaczej, gdyż niejednokrotnie zdarzało się, że : " Usiłowano nawet patriotyzmem, bohaterstwem i poświęceniem żołnierzy rekompensować braki uzbrojenia i wyposażenia armii. Wynikało to niekiedy ze swoiście pojmowanego

66 Tamże, s. 231.

67 W.Sikorski, cyt.praca, s. 128.

idealizmu, słabej znajomości technicznych realiów, a nieraz z rzeczywistego stanu armii, zwłaszcza wyzwolenicznych." 68

W sporach na temat co jest ważniejsze - morale czy technika, rozróżniamy trzy stanowiska :

- maksymalistyczne - jego zwolennicy twierdzą, że nowoczesna technika wojenna jest tak precyzyjna i "inteligentna", że potrafi wyeliminować, jeżeli nie całkowicie to w dużej mierze, konieczność obsługiwania jej przez żołnierzy. Jest również w stanie powodować ogromne zmiany w zachowaniach ludzi, prowadzące nawet do całkowitego uzależnienia od niej;

- negatywistyczne - jego wyznawcy są zdania, że w walce zbrojnej najważniejszy jest człowiek. Tendencje do pomniejszania roli techniki można było dostrzec w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych w armiach socjalistycznych. Uznawano wówczas, że czynniki subiektywne przewyższają obiektywne, próbowano je przeciwstawiać sobie albo po prostu zastępować jedne drugimi / gloryfikując wartość żołnierzy nie zwracano uwagi na jakość sprzętu/;

- dialektyczno-materialistyczne - które właściwie ujmują problem zależności między żołnierzem a techniką. Doświadczenia wykazują, że stosowanie nowoczesnej techniki nie neguje roli podmiotu walki - człowieka, lecz jeszcze bardziej go uwypukla. Praktyczne wykorzystanie nowoczesnych urządzeń nie byłoby możliwe bez obsługiwania ich przez doskonale wyszkolonych specjalistów. Zagadnienie to jest wyjątkowo ważne w dzisiejszych czasach i przyszłości, gdy liczy się przede wszystkim zdolność osiągnięcia kolejnych stanów gotowości bojowej oraz wysoki stopień niezawodności nowoczesnych urządzeń, zespołów i całych systemów - a to zależy od umiejętności dowódców i żołnierzy. 69

68 M. Michalik: Wychowanie, polityka. Warszawa 1971, s. 344-345.

69 Patrz. J. Kunikowski: Człowiek a technika wojskowa. "Myśl Wojskowa" nr 8/1988, s. 5-6.

Takie właśnie stanowisko prezentował Włodzimierz Lenin, który uważał, że trwały sukces wojskowy ma dwie podstawy : materialną i moralną. Podstawę materialną stanowi uzbrojenie, wyposażenie i wyszkolenie bojowe armii. Najlepsza nawet armia, najbardziej oddani sprawie rewolucji ludzie zostaną natychmiast zniszczeni, jeżeli nie będą dostatecznie uzbrojeni, zaopatrzeni w żywność i wyszkoleni.<sup>70</sup>

Lenin podkreślał, że : " W każdej wojnie zwycięstwo uzależnione jest w ostatecznym wyniku od tego, jaki jest stan duchowy mas, które przelewają krew na polu walki. Przeświadczenie o tym, że wojna jest sprawiedliwa, świadomość konieczności oddania życia dla dobra swych braci podnosi ducha żołnierzy i nakazuje im znosić niesłychane trudności." <sup>71</sup>

Marazm i samozadowolenie prowadzi do zacofania, które jest szczególnie groźne, gdy chodzi o sprawy wojskowe. Każdy zgodzi się - pisał Lenin," że postępowanie armii, która nie przygotowuje się do władania wszystkimi rodzajami broni, wszystkimi środkami i sposobami walki, jakimi rozporządza albo może rozporządzać nieprzyjaciel, jest zgoła nierozsądne lub zgoła karygodne." <sup>72</sup>

Nawet po ustabilizowaniu się sytuacji w Kraju Rad Włodzimierz Lenin ostrzegał : " Przystąpiliśmy już do naszego pokojowego budownictwa, ale teraz dołożymy wszelkich starań, aby je nieprzerwanie kontynuować. Jednocześnie, towarzysze, bądźcie czujni, strzeżcie jak źrenicy oka zdolności obronnej naszego kraju i naszej Armii Czerwonej." <sup>73</sup>

Doświadczenia drugiej wojny światowej potwierdziły wagę tych ostróg, ukazały też , że o zwycięstwie decyduje również wielkość produkcji na rzecz frontu i zaplecza oraz postęp techniczny. Należy zatem pamiętać, że w przyszłych działaniach wojennych biorą udział

70 W.Lenin : Dzieła. t.27, s.65. Warszawa 1955.

71 W.Lenin : Dzieła. t.31, s.127. Warszawa 1955.

72 W.Lenin: Dzieła.t.31, s. 83 . Warszawa 1955.

73 W.Lenin : Dzieła.t.33, s. 146. Warszawa 1957.

nie tylko siły zbrojne, lecz i społeczeństwo. O powodzeniu decydują możliwości mobilizacyjne i zasoby ekonomiczne; siła moralna i naukowo-techniczna walczącego narodu. Zangażowanie ludzi w walkę ma podłoże ideologiczne, historyczne, patriotyczne, polityczne, ekonomiczne i zależy od charakteru wojny - głównie od tego, czy można uznać ją za sprawiedliwą.

Historia też uczy, że fetyszyzowanie techniki również nie decyduje o zwycięstwie. W latach dwudziestych i na początku lat trzydziestych teoretycy burżuazyjni tworzyli wiele teorii, w których za wszelką cenę chcieli przeciwstawić technikę człowiekowi. Głosili też, że przesądza ona o wyniku wojny. Na przykład J.Fuller / generał brytyjski / twierdził, że wynik wojny w 99 % zależy od uzbrojenia, a tylko 1 % od pozostałych czynników; C.Duhet / włoski generał / główną rolę w przyszłej wojnie przypisywał lotnictwu; H.Guderian / generał niemiecki / - czołgom. Poglądy te zostały zweryfikowane w czasie wojny. Tak określił przyczyny klęski podczas procesu norymberskiego H.Georing : " Ilość broni jaką dysponował przeciwnik w przybliżeniu była znana. Myśmy nie znali, nie rozumieli ludzi radzieckich. Radziecki człowiek był zawsze zagadką dla cudzoziemca, to właśnie okazało się dla nas zgubne." <sup>74</sup>

Czy na podstawie analizy konfliktów zbrojnych po drugiej wojnie światowej można powiedzieć, że czynnik moralno-polityczny stracił na wartości ? Odpowiedź nie jest trudna, bo "zapotrzebowanie " na morale jest wprost proporcjonalne do stopnia trudności warunków przyszłego pola walki. Obecnie żołnierz musi być lepiej wyszkolony, sprawniejszy fizycznie, posiadać wszechstronnie rozwinięte cechy motoryczne, być sprawniejszy intelektualnie i pod względem umiejętności politechnicznych, mieć większą odporność na trudy wojny. Te

74 S.K.Iljin : Czynnik moralny we współczesnej wojnie. "Prawda" nr 323/1965.

same cechy, lecz bardziej spotęgowane, muszą mieć dowódcy, aby mogli sprostać zadaniom na " jądrowym i elektronicznym polu walki".

Ich cechy i zachowania zależą między innymi od stanu moralno-politycznego pododdziałów, który wymaga :

- niezłomnej wiary w słuszność celów walki;
- gotowości do poświęceń w imię bronionych ideałów;
- odporności na destrukcyjne działania propagandowe przeciwnika;
- wierności przysiędze wojskowej i świadomości wagi zobowiązań sojuszniczych ;
- odporności psychicznej;
- zaufania do dowódców, kolegów oraz posiadanego uzbrojenia;
- wiary w zwycięstwo;
- braku kompleksów względem przeciwnika, nawet gdy ma on przewagę;
- znajomości sytuacji politycznej i bojowej oraz świadomości wynikających z niej działań ;
- dyscypliny wewnętrznej żołnierzy i zbiorowej wojsk;
- wysokich wartości etyczno-moralnych, szacunku dla prawa wojennego, ceremoniału wojskowego i tradycji żołnierskiej. <sup>75</sup>

Morale wojsk zależy też w dużym stopniu od : ustroju politycznego, przekonań, położenia geograficznego i kultury danego narodu, poziomu ekonomicznego, polityki zagranicznej państwa, wychowania, kultury, pracy partyjno-politycznej, przykładu kadry i kolegów, a także od realiów życia społecznego i skuteczności oddziaływań propagandy własnej i przeciwnika.

Temu ostatniemu uwarunkowaniu należy poświęcić szczególną uwagę, ponieważ czynnik moralny jako duchowy wyraz zdolności armii i mas ludowych do ponoszenia ciężarów wojny jest wartością dynamiczną. Jakie jest społeczeństwo, takie istnieją w nim stosunki społeczne, jak akceptowana jest ideologia, taki jest czynnik moralny.

75 Z.Galewski cyt.praca s. 64.

Można zatem przewidywać, że głównym celem oddziaływań propagandowych przeciwnika będzie osłabienie oddziaływania ideologii socjalizmu, a co za tym idzie wywarcie zdecydowanego wpływu na zachowania żołnierzy i ludności cywilnej w walce i pracy na tyłach. Jednakże główny wpływ na morale zarówno armii jak i narodu wywierają sukcesy i klęski na polu walki, doświadczenie bojowe żołnierzy, jakość sprzętu i przygotowanie fachowe dowódców - te czynniki w dużym stopniu osłabiają lub potęgują oddziaływania propagandowe przeciwnika.

W zachodnich ośrodkach walki psychologicznej bada się różne czynniki wywierające wpływ na morale armii. Skrupulatnie szuka się najdrobniejszych nawet uwarunkowań mających wpływ na żołnierzy. Oddziały tzw. informacji społecznej wojsk NATO w Europie, ośrodki badawcze wojny psychologicznej i służby specjalne analizują doniesienia prasy wojskowej, literaturę fachową, wszelkie materiały omawiające szkolenie polityczne i bojowe. Wszystkie te wiadomości rzucają światło na stan dyscypliny, potrzeby kulturalne, oświatowe i materialne żołnierzy. Są one porządkowane, uogólniane i podawane w formie komunikatów. Wydaje się też periodyk "Żołnierz Radziecki", który w myśl zamierzeń autorów i wydawców powinien dawać pełny obraz stanu moralno-politycznego Armii Radzieckiej. Pisze się również na ten temat monografie, np. "Żołnierze bloku wschodniego" autorstwa Winera, w której stwierdzono : "kolektywizm, patriotyzm, wytrzymałość psychiczna czynią radzieckiego żołnierza obojętnym na niebezpieczeństwo i mało wrażliwym na idee wolnego świata."<sup>76</sup>

Ogólnie analizy stanu moralno-politycznego i psychicznego armii krajów socjalistycznych są pozytywne. Podkreśla się w nich gotowość do poświęceń, mobilizację moralną narodów i armii opartą na

76 D.Wołkogonow : Wojna psychologiczna. Warszawa 1986, s.276-278.

głęboko uświadomionej słuszności sprawy i wierze w zwycięstwo nad wrogiem. Specjaliści zachodni twierdzą, że " współczesnego żołnierza radzieckiego cechują znakomite walory moralno-polityczne. Jest to przeciwnik sprawny, przebiegły, przygotowany na niespodzianki. Będzie walczył z zapalem, nie szczędząc życia, aby bronić ojczyzny w konflikcie jądrowym. W jego charakterze leży dążenie do wzajemnej pomocy opartej na wierności i świadomości." 77

Doświadczenia wojenne wskazują, że nawet w armii socjalistycznej w określonych momentach mogą zaistnieć stany mniejszej odporności, lęku i niepewności. Powodem może być sytuacja społeczno-polityczna, użycie przez nieprzyjaciela nieznannej trudnej do zwalczania broni, brak niezbędnych informacji, kolejne klęski. W tych momentach należy nasilić oddziaływanie polityczne, propagandowe, popularyzować przykłady męstwa, odwagi, zdecydowanie dowodzić. Oficerowie zaś w każdej sytuacji muszą być przykładem i podejmować właściwe decyzje, żarliwie zwalczać propagandę nieprzyjaciela stosując przekonujące argumenty, i zgodnie ze sztuką wojskową dowodzić podległymi im żołnierzami. Tak właśnie jak sformułował to A. Bek : " Dowódca powinien wiedzieć, że podczas walki każde jego słowo, każdy ruch czy wyraz twarzy działają na wszystkich, wszyscy je natychmiast dostrzegają i powinien wiedzieć, że kierowanie walką oznacza nie tylko kierowanie ogniem lub ugrupowaniem wojsk, ale również kierowanie psychiką żołnierzy." 78

Czynnikiem niezwykle ważnym są zdolności intelektualne dowódców, ponieważ nawet w sytuacjach krytycznych, przy braku informacji, pododdziały muszą być dowodzone. Nieprzerwanie dowodząc wojskami, realizując i kontrolując jedne działania są zmuszeni przewidywać kolejne, jednocześnie myśleć o prowadzonej obronie i ewentualnym natar-

77 Revue de defense nationale. Paryż 1975.

78 A.Bek: Szosa Wołkołomska. Warszawa 1972, s. 161.

ciu. Musi też organizować uderzenia zaczepne, luzować wojska, prowadzić rozpoznanie, organizować zaopatrzenie, maskowanie i rozstrzygać wiele innych związanych z walką problemów. Przy tym walka zbrojna to "starcie mózgów", intelektualna rozgrywka z doskonale wyszkolonym przeciwnikiem, próba wyprzedzenia jego działań lub oszukania go. Jest to najbardziej surowy sprawdzian kwalifikacji zawodowych, odporności psychicznej i twórczego myślenia. O sukcesie często zadecyduje umiejętność zbierania informacji i wyciągania prawidłowych wniosków, intuicja, a czasem przypadek.

W dynamicznych działaniach będą najprzydatniejsi dowódcy ze zdolnościami analityczno-syntetycznymi, którzy potrafią prowadzić obserwację i analizować dane, a wnioski z nich wynikające wysuną bez wahania .

Dowódcy o umysłach analitycznych mogą zagubić się w mnóstwie danych, zaś o umysłach syntetycznych skłonni są do działania bez przygotowania co może stać się przyczyną wielu pomyłek, które mają negatywny wpływ na żołnierzy.

W dowodzeniu potrzebna jest odwaga, lecz nie ryzykanctwo - uzasadnione ryzykowne działanie może podejmować tylko doskonały fachowiec, który trafnie przewiduje rozwój wydarzeń. Wymaga to dużej wiedzy, doświadczenia, inteligencji, szybkiej analizy wielu informacji i wrodzonego talentu.

Śmiało i trafnie podejmowane decyzje może podejmować tylko ten, kto doskonale orientuje się w sytuacji, zna możliwości wojsk własnych i nieprzyjaciela. Stan moralno-polityczny utrwalają zatem takie cechy dowódcy jak : pewność siebie, zaufanie do swojej wiedzy, przeświadczenie trafności podejmowanych decyzji, samodzielność, nieugiętość , inicjatywa i odpowiedzialność. Działania w skomplikowanych warunkach wymagają też opanowania i odwagi, zdyscyplinowania

oraz doskonałej znajomości psychiki żołnierzy.

Stan moralno-polityczny w dużym stopniu zależy od wzajemnych relacji przełożony-podwładny, kwalifikacji dowódców, dobrego obiegu informacji, wcześniejszej pracy wychowawczej, autorytetu dowódców - czyli od właściwej polityki kadrowej. Wszelki bałagan, opieszałość lub sprzeczne decyzje, błędy w dowodzeniu, nie liczenie się z podwładnymi, ordynarność, bezwzględność, brak orientacji w sytuacji na polu walki itp. osłabia stan moralno-polityczny wojsk.

#### Ogólne wnioski wynikające z rozdziału II.

1. O powodzeniu na przyszłym polu walki decyduje ilość i jakość broni, stan moralno-polityczny armii, skuteczność prowadzenia działań wojennych. Człowiek zawsze jest przedmiotem i podmiotem - wykonuje polecenia i sam je wydaje - najwięcej jednak zależy od osobowości dowódcy. Wszystkie te elementy na siebie wzajemnie oddziałują.

2. Technika stała się podstawowym elementem wszelkich działań i w coraz większym stopniu wpływa na osobowość dowódców. Jest to spowodowane m.in. rosnącą kulturą techniczną społeczeństw oraz miejscem jakie zajmuje technika w polityce, ideologii i naukach humanistycznych.

3. Wojna automatów nie nastąpi, mimo że technika staje się składową nawet systemów dowodzenia - jest ona jednak jedynie narzędziem w ręku człowieka. Coraz większego znaczenia nabiera konieczność ustalenia wszelkich relacji żołnierz-technika i z tym należy się liczyć.

4. Sztuka walki to coś więcej niż rzemiosło wojskowe, czyli umiejętność powtarzania wyuczonych schematów działań - to nowatorskie i efektywne wykorzystanie sił i środków w każdej sytuacji. Dzięki temu łatwo uzyskać zaskoczenie, które destruktywnie oddziałuje na

przeciwnika. Przewaga bowiem to nie tylko ilość i jakość uzbrojenia, to także umiejętne jego wykorzystanie z uwzględnieniem warunków walki; decydują o niej motywacje do walki żołnierzy, na które duży wpływ wywierają sukcesy i zaufanie do dowódców.

5. Stosowanie wielu nowoczesnych środków walki zmusza dowódców do przyjęcia nieszablonowych form i metod dowodzenia, przeprowadzania głębokiej analizy sytuacji, samodzielnego oryginalnego myślenia, wybierania spośród mnóstwa informacji najistotniejszych, stosowania automatycznych środków dowodzenia. Ciągłość dowodzenia musi być zachowana nawet wówczas, gdy środki łączności zawiodą i napłyną szczątkowe informacje z rozpoznania. Dowódca musi wyobrazić sobie sytuację na podstawie fragmentarycznych danych, znać psychikę podwładnych i umieć kierować zespołami żołnierzy w sytuacjach ekstremalnych.

6. Obecnie nie wystarczy wiedzieć, jak należy dowodzić wojskami w warunkach użycia środków konwencjonalnych, nadal bowiem istnieje możliwość wykorzystania broni masowego rażenia, diametralnie zmieniającej sytuację na polu walki. Planowane przez NATO niszczenie elektrowni, zakładów i składów chemicznych także wymaga od dowódców znajomości zasad zachowania się w wypadku skażenia terenu. Dowódcy muszą być przygotowani na najgorsze, dzięki czemu będą mogli zachować zimną krew i właściwie działać w sytuacjach łatwiejszych. Człowiek nastawiony na działanie w sytuacjach ekstremalnych o wiele lepiej i pewniej czuje się gdy do nich nie dojdzie, wówczas właściwie oddziałuje na żołnierzy, przez co zyskuje ich zaufanie.

7. Dowódcy muszą poświęcić szczególną uwagę nowym formom i metodom walki wprowadzanym przez przeciwnika, nieznanym środkom walki i możliwościom obrony przed skutkami ich użycia, działaniom desantowym, zaskoczeniu, fortelom wojennym. Muszą troszczyć się o stan

moralno-polityczny / oddziaływanie antypropagandowe/, dbać o zabezpieczenie inżynieryjne wojsk, ich zaopatrzenie i warunki wypoczynku. Wszystko to wymaga dużej wiedzy, doświadczenia i umiejętności.

8. Analizując czynniki decydujące o przewadze nie warto doszukiwać się stałych proporcji między wartością ilości i jakości uzbrojenia, sztuką walki i stanem moralno-politycznym pododdziałów. Czynniki te wzajemnie się przenikają i z każdym z nich należy się liczyć jednakowo / ich wartość można określić dopiero w konkretnej sytuacji /.

9. Naukowcy powinni skoncentrować się na badaniach możliwości kształtowania przez dowódców stanu moralno-politycznego wojsk. Literatura na ten temat jest zbyt uboga, a problem ten narasta wprost proporcjonalnie do stopnia utechniczenia wojsk i złożoności sytuacji na przewidywanym polu walki. Konieczne są też badania zależności żołnierz - własna broń, dowódca - środki dowodzenia, żołnierz - środki rażenia przeciwnika. Wszystkie związki typu człowiek-technika wywierają wpływ na stan moralno-polityczny i pośrednio na cechy i kwalifikacje pożądane u dowódców.

### III CZYNNIKI WYWIERAJĄCE WPŁYW NA ZACHOWANIA ŻOŁNIERZY PODCZAS WALKI ZBROJNEJ

Z dotychczasowych rozważań wynika, że w walce zbrojnej duże znaczenie ma aspekt psychologiczny. Wśród psychologicznych problemów pola walki na szczególną uwagę zasługują zagadnienia strachu i odwagi, procesy informacyjne i decyzyjne, działania w sytuacjach ekstremalnych. Okazuje się jednak, że napięcia psychiczne można łagodzić odpowiednim postępowaniem - umiejętność tę powinni opanować wszyscy dowódcy; jest to jedna z najbardziej pożądanых cech osobowości dowódcy na przyszłym polu walki.

#### 3.1 Psychologiczne problemy pola walki.

Do czynników najbardziej oddziaływujących na psychikę żołnierzy na przyszłym polu walki zaliczam :

- broń masowego rażenia / szczególnie nuklearną/;
- broń konwencjonalną o dużej sile i precyzji rażenia;
- środki psychotoksyczne;
- czynnik zaskoczenia ;
- mobilność współczesnego sprzętu;
- koncepcję "głębokich uderzeń" i wykorzystania desantów;
- działania w nocy i w trudnych warunkach atmosferycznych;
- walkę ideologiczną /psychologiczną/;
- osamotnienie w walce;
- dynamikę walki zbrojnej.

Bez najmniejszych wątpliwości największe problemy psychologiczne stwarza użycie / i sama możliwość użycia / broni nuklearnej najnowszej generacji o bardzo dużej sile rażenia i przenoszonej przez rakiety nisko lecące i trafiające precyzyjnie w cel.

Klasyfikację możliwych zaburzeń nerwowo-psychicznych, według stopni porażenia, utraty zdolności bojowej i terminów jej odzyskania obrazuje tabela 7.

Tabela 7

Zaburzenia nerwowo- - psychiczne	Stopień porażenia	Utrata zdolności bojowej	Termin powrotu do linii
1	2	3	4
Reakcje nerwicowe i psychotyczne	-	Od kilku minut do jednej doby	Pozostaje w li- nii, leczenia nie wymaga
Ostre psychozy	Lekki i średni	Długotrwała od 5 do 10 dób	Po upływie 10 -15 dób
Stany nerwicowe	Średni i ciężki	Długotrwała od 2-3 tygodni do miesiąca	Częściowo po up- ływie 1 - 1,5 miesiąca
Przewlekłe psychozy reaktywne	Ciężki	Zupełna, powy- żej 2-6 miesię- cy	Leczenie kilku- miesięczne

Źródło :

W.P.Milanow: Prognozowanie sytuacji urazowo-psychicznej składu osobowego wojsk w rejonie porażenia jądrowego. "Myśl Wojskowa" nr 3/1987; na podstawie "Informacyjnego zbioru staba OVS" nr 32/1986.

Dowódcy i oficerowie sztabu wszystkich szczebli dowodzenia powinni umieć prognozować sytuację psychiczno-urazową wśród żołnierzy po użyciu przez nieprzyjaciela broni nuklearnej.

Wybuch jądrowy w poważnym stopniu narusza sferę psychiczną człowieka, prowadzi do obniżenia, a nawet utraty zdolności bojowej. Pierwszą reakcją na wybuch jest strach, który narasta na widok ogromnych

zniszczeń, pożarów, zwartego obłoku dymu oraz dużej liczby ciężko rannych i zabitych. Na ludzi oddziałuje fala uderzeniowa, promieniowanie świetlne, ciepłe, przenikliwe, skażenie powietrza i terenu. Zaburzenia psychiczne nasilają się też z powodu zjawisk akustycznych - grzmotu, trzasków, szumów. Po przejściu fali uderzeniowej pojawia się: szum w głowie, krwotoki z nosa i uszu, miejscowe uszkodzenia naskórka i rany. Błysk towarzyszący wybuchowi powoduje trwałą lub czasową ślepotę. Jest to jeden z najsilniejszych bodźców, wzmagających strach i doprowadzających do paniki. Żołnierze którzy utracili zdolność widzenia utrudniają wykonanie zadań i uniemożliwiają udzielenie im pomocy. Następnie pojawia się obawa przed zapadnięciem na chorobę popromienną, osłabienie, senność, apatia, biegunka.

W rejonie porażen jądrowych występują : reakcje nerwicowe i psychotyczne, ostre psychozy, reaktywne stany nerwicowe oraz przewlekłe psychozy reaktywne.

Najpierw pojawiają się reakcje nerwicowe dezorganizujące funkcjonowanie psychiki i całego organizmu. Powodują krótkotrwałe osłupienie, podwyższoną potliwość, drżenie rąk, wymioty, utratę kontroli nad odruchami fizjologicznymi, skłonność do paniki przy zachowaniu świadomości.

Reakcje psychotyczne są pochodnymi strachu - towarzyszy im zaburzenie świadomości, podniecenie lub głęboka depresja. Kolejny objaw to ostre psychozy reaktywne, którym towarzyszy zmierzchowe zaburzenie świadomości i orientacji, osłupienie połączone z wymiotami, jankaniem, głuchoniemotą, utratą równowagi i zdolności ruchu.

Stany nerwicowe charakterystyczne dla typowych nerwic / neurastenii, hysterii i rozkojarzonych zachowań/ mogą doprowadzić do długotrwałej utraty zdolności bojowej.

Podstawowe objawy przewlekłych psychoz reaktywnych to : przedłużone osłupienie, podniecenie motoryczne /ruchowe/, manie prześladowcze, zaburzenia świadomości.

Zaburzenia nerwowo-psychiczne pojawiają się natychmiast po wybuchu bez względu na to czy żołnierze znajdują się w terenie odkrytym czy w schronach. Oczywiście żołnierze znajdujący się w schronach odbierają bodźce łagodniej, w terenie otwartym najsilniej. Promienie stref zaburzeń nerwowo-psychicznych wśród żołnierzy znajdujących się w schronach przedstawia tabela 8.

Tabela 8

Moc wybuchu /kt/	Rodzaj ukrycia				
	Okopy, tran- szeje, szcze- liny	Transporte- ry opance- rzony	Czołgi	Schrony polowe	Schrony stałe
1	2	3	4	5	6
1	1,6	0,7	0,6	0,5	0,3
10	3,4	1,5	1,2	0,9	0,7
100	7,4	3,2	2,6	1,7	1,5

Szczególnie niebezpieczne okazuje się osłepienie żołnierzy w nocy na otwartym terenie. Po osłepieniu wybuchem część żołnierzy odzyskuje wzrok po 15-30 minutach, większość po paru godzinach. Strefy osłepienia w dzień i w nocy podaje tabela 9.

Tabela 9

Moc wybuchu w/kt/	Promień porażenia wzroku w dzień /km/	Promień porażenia wzroku w nocy /km/
1	2	3
1	1,9	20
10	3,8	30
100	8,4	40

Źródło / tabela 8 i 9 / : W.P. Milanow cyt.praca / patrz tabela7/.

Autor omawianego artykułu podaje również metodę obliczania powierzchni, na której mogą nastąpić zaburzenia nerwowo-psychiczne i straty stanu osobowego spowodowane czynnikiem urazowo-psychicznym wybuchu.

Na rysunku 2 przedstawiam fizyczne i psychiczne skutki użycia broni nuklearnej uwzględniając różne warianty zachowań żołnierzy.<sup>79</sup>

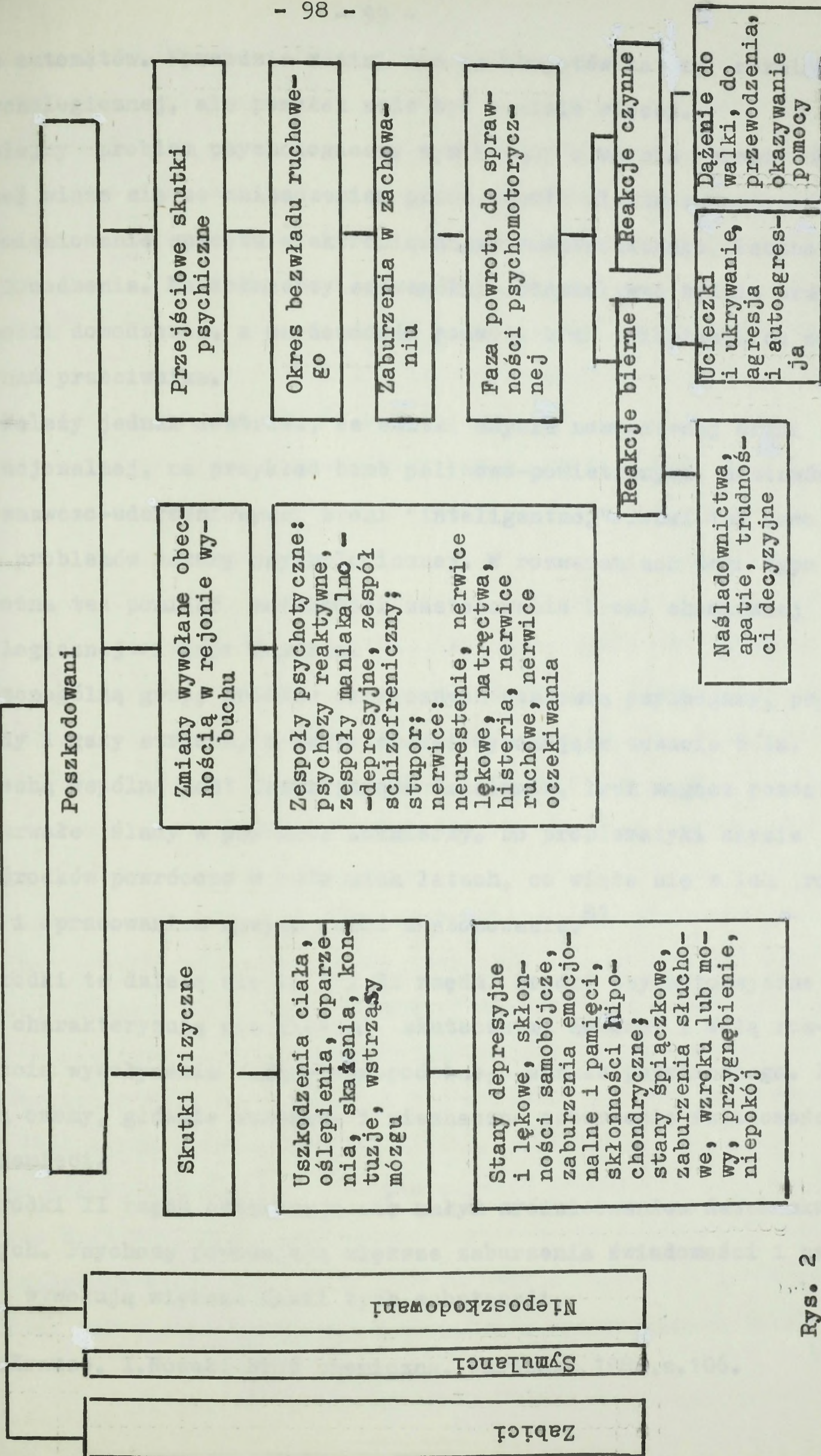
Innego typu problemy związane z użyciem broni nuklearnej sugestywnie i obrazowo ujął generał Power, były dowódca strategicznego lotnictwa Stanów Zjednoczonych : " Radary złapały 1000 celów. Z ekranu widać, że są to pociski balistyczne i że uderzą one w Stany Zjednoczone. Mam jeszcze 12 minut. Operatorowi ustalenie charakteru celów powietrznych zajęło co najmniej 3 minuty. Co zamierzam zrobić? Mogę wysłać siły znajdujące się w ostrym pogotowiu. Mogę to zrobić bez wahania, ponieważ wiem, że jeżeli nawet będzie to sygnał fałszywy, złego nic się nie stanie... Ale w tym samym czasie przede mną znajduje się guzik, za pomocą którego mogę odpalić ICBM. Mogę nacisnąć guzik i wysłać te pociski. Czy chcę to zrobić, zakładając nawet, że jestem do tego uprawniony ? Albowiem jestem pewien, że po odpaleniu po upływie 2-3 minut, ten chłopak powie do mnie : Przykro mi, ale te biiiip nie pokazują się więcej na niebie, zniknęły. Były to interferencje, sputniki lub coś w tym rodzaju " / według H.K.Kissingera : "Necessity for Choice". Nowy Jork 1961 , s.22 /.<sup>80</sup>

Ten sam problem rodzi się już na niższych szczeblach dowodzenia. Komu zatem powierzać takie zadania ? Jak trudno będzie się zdecydować żołnierzom zniszczyć w pobliżu swoich stanowisk nosiciele broni jądrowej, wydając na siebie i swoich kolegów wyrok śmierci ? Jakimi kryteriami się kierować dobierając wykonawców takich zadań ? Jeszcze większe wątpliwości budzi zastosowanie do takich

79 Podstawa E.Sienkiewicz : Społeczne i psychologiczne następstwa katastrof. WAP . Warszawa 1980.

80 J.Cendrowski, S.Swebocki: Psychologia walki i dowodzenia. Warszawa 1973, s. 121.

Oddziaływanie wybuchu nuklearnego na siłę żywą



Rys. 2

celów automatów. Wprawdzie z nimi nie ma kłopotów natury moralnej i psychologicznej, ale pomyłek może być o wiele więcej.

Kolejny problem psychologiczny wynikający z użycia broni nuklearnej wiąże się ze zniszczeniem przez impuls elektromagnetyczny i promieniowanie sprzętu elektronicznego; rozpoznawczego, łączności i dowodzenia. Na żołnierzy szczególnie oddziaływać będzie brak łączności dowodzenia, a na dowódców ponadto brak orientacji co do poczynąń przeciwnika.

Należy jednak dostrzec, że skutki użycia nowoczesnej broni konwencjonalnej, na przykład bomb paliwowo-powietrznych, zestawów rozpoznawczo-uderzeniowych, broni "inteligentnej" rodzi tak samo wiele problemów natury psychologicznej. W rozważaniach tego typu nie można też pomijać możliwości zastosowania broni chemicznej i biologicznej - i tego skutków.

Szczególną grupę środków chemicznych stanowią psychogazy, psychojady i gazy strachu, a także środki wywołujące uczucie bólu. Ich cechą wspólną jest przemijające działanie, lecz mogące pozostawiać trwałe ślady w psychice żołnierzy. Do problematyki użycia tych środków powrócono w ostatnich latach, co wiąże się z ich rozwojem i opracowaniem nowych metod zastosowania.<sup>81</sup>

Środki te dzielą się na I i II rzędu. Środki psychotoksyczne I rzędu charakteryzują się niskimi skutecznymi dawkami i dużą rozpiętością wywoływania schizofrenopodobnego obrazu psychicznego. Powodują omamy, głównie wzrokowe i nieznaczne zaburzenia świadomości oraz pamięci.

Środki II rzędu odznaczają się małym zróżnicowaniem dawek skutecznych. Psychozę powodującą większe zaburzenia świadomości i pamięci wywołują większe dawki tych substancji.

81 M.Krauze, I.Nowak: Broń chemiczna. Warszawa 1984, s.106.

Środki obezwładniające fizycznie powodują drżenie mięśni z ruchami mimowolnymi i płasowicznymi, napięcia mięśniowe, upośledzenia czynności ruchowych, opóźnienie refleksu, uniemożliwiają utrzymanie pozycji pionowej. Środki te mogą na przykład doprowadzić do wybuchów bezprzyczynowego śmiechu, patrzenia w górę, biegania tyłem, skrętów głowy i tułowia, zwężenia źrenic, silnego ślinotoku, mimowolnych ruchów itp. Skuteczną obronę przed nimi stanowi maska przeciwgazowa i odzież ochronna / niekiedy środki te przenikają nie tylko drogami oddechowymi, lecz także przez skórę /.

Duży wpływ na psychikę żołnierzy wywrą również środki zapalające i okaleczające, szczególnie te których nie sposób dostrzec wzrokiem i wyczuć węchem .

Duża mobilność współczesnego sprzętu, przenikanie wojsk na zaplecze, "głębokie uderzenia", użycie desantów, możliwość ataku ze wszystkich stron - również obniżają morale wojsk. Ciągłe zagrożenie i konieczność zachowania czujności powoduje zmęczenie, które osłabia odporność fizyczną i psychiczną. Szczególny dynamizm i mobilność cechować będą walki powietrzno-lądowe, działanie grup rajdowych i desantów na śmigłowcach.

Przyczyną znużenia fizycznego i psychicznego będzie również prowadzenie walki w trudnych warunkach atmosferycznych, w dzień i w nocy. Walka w nocy wymaga wielkiej odporności psychicznej, gdyż organizm nie jest przygotowany do aktywności w tym czasie. W porze nocnej żołnierze trudniej się koncentrują, ich spostrzegawczość jest ograniczona, ulegają szybciej zmęczeniu.

Jak przewidują naukowcy trudne warunki atmosferyczne i ciągłą ciemność może też spowodować masowe użycie broni nuklearnej, zatem do prowadzenia walki w tak trudnych warunkach trzeba przygotować żołnierzy już w czasie pokoju, tym bardziej, że w wojnach lokalnych

bardzo często główny atak następował nocą.

Nowoczesna mobilna broń, możliwości prowadzenia działań w nocy i w trudnych warunkach atmosferycznych zwiększa oddziaływanie zaskoczenia. Konflikty lokalne dowodzą, że psychologiczne skutki zaskoczenia odgrywają rolę dominującą i zapewniają powodzenie w walce. Zazwyczaj są tak silne, że paraliżują wolę walki, zmuszają do zmiany planów i improwizacji, wprowadzają niepewność co do słuszności podejmowanych decyzji, mogą doprowadzić do chaosu i w efekcie do klęski.

Skutki zaskoczenia strategicznego, spowodowane niespodziewanym użyciem broni nuklearnej, mogą być tak wielkie, że problemy psychologiczne z tym związane mogą się już nie liczyć - zwycięży ten kto uderzy pierwszy. Obecnie jednak zaskoczenie na szczeblu strategicznym jest prawie niemożliwe ze względu na ciągłe ulepszanie środków rozpoznania. Stąd poszukiwania materiałów pochłaniających energię elektromagnetyczną, nisko lecące rakiety, stacje radiolokacyjne na samolotach, wielorakie wykorzystanie sputników. Każdy wynalazek zwiększający możliwości rozpoznania lub utrudniający wykrycie broni i sprzętu obecnie ma decydujący wpływ na zwiększenie możliwości zaskoczenia, a tym samym na przewagę.

Podczas wojny szczególnie nasila się tzw. dywersja ideologiczna / wojna psychologiczna/, której celem jest m.in. osłabienie poczucia patriotyzmu i internacjonalizmu. Jak twierdzą specjaliści, celem tej działalności będzie :

- rozbudzanie wątpliwości co do słuszności wewnętrznej i zagranicznej polityki państw socjalistycznych ;
- zachęcanie ludzi do czynów aspołecznych, godzących w normy demokracji socjalistycznej i prawa;
- ożywienie uprzedzeń narodowościowych oraz osłabianie wierności

internacjonalizmowi;

- kształtowanie mentalności konsumpcyjnej;
- podważanie podstawowych wartości duchowych socjalizmu w dziedzinie kultury, moralności i ideologii;
- nawoływanie do jawnej zdrady ojczyzny i opuszczenia kraju.<sup>82</sup>

Poglądy NATO na temat prowadzenia walki psychologicznej odzwierciedlają regulaminy polowe armii USA; znalazły się w nich następujące założenia :

- dowództwo powinno traktować operacje psychologiczne jako ważny samodzielny środek walki, sprzyjający wykonaniu zadań taktycznych i operacyjnych, ponoszą one odpowiedzialność za skuteczność walki psychologicznej;
- walka psychologiczna powinna opierać się na dezinformowaniu przeciwnika; jej metody muszą być uzgodnione ze służbami wywiadowczymi i innymi zainteresowanymi instytucjami; działania propagandowe należy prowadzić w taki sposób, by zmieniły postępowanie wojsk i ludności nieprzyjaciela zgodnie z interesami sił zbrojnych NATO;
- oddziaływanie psychologiczne musi być powiązane z akcjami o znaczeniu ekonomicznym, politycznym, specjalistycznym, specjalnym, wpływającymi na psychikę i morale przeciwnika;
- konkretne zadania to : wywieranie wpływu na ludność, maskowanie planów działania wojsk własnych, organizowanie oporu od wewnątrz, oddziaływanie na kraje neutralne, podtrzymywanie morale sojuszników, przeciwdziałanie propagandzie nieprzyjaciela;
- czynniki, od których zależy sukces w walce psychologicznej to znajomość ideologii przeciwnika, jego kultury, religii, nastrojów, silnych i słabych stron, specyfiki narodowej.<sup>83</sup>

82 D. Wołkogonow cyt. praca s. 111.

83 Tamże, s. 255-256.

Zgodnie z poglądami NATO działania propagandowe będą "wzmocnione" przerzutem oddziałów specjalnych na tyły w celu działalności propagandowej "od wewnątrz" potęgowanej działaniami sabotażowymi i terrorystycznymi - celem tej działalności jest osłabienie woli walki i wiary w pomyślne zakończenie wojny.

Kolejny problem natury psychologicznej to osamotnienie człowieka w walce, co interesująco przedstawia marszałek Konstanty Rokossowski omawiając zalecaną przez przedwojenny regulamin radziecki obronę gniazdową: "... przedostałem się do jednego z takich gniazd, zlu-zowałem znajdującego się tam żołnierza i pozostałem sam/.../. Powiem szczerze, że nawet ja, stary żołnierz, uczestnik wielu walk, czułem się w tym gnieździe bardzo nieprzyjemnie/.../. Człowiek zawsze po-zostaje człowiekiem i - siłą rzeczy- w chwili niebezpieczeństwa chce obok siebie widzieć kolegę, a przede wszystkim dowódcę /.../. Dowódca drużyny też musi widzieć podwładnych /.../. Zgodnie dosz-liśmy do wniosku, że trzeba natychmiast zlikwidować system gniazd strzeleckich i przejść do systemu transzei." 84

Problem ten jest tym istotniejszy, że jak twierdzi K.Nożko :  
"... obszar i zasięg ewentualnej wojny nieustannie wzrasta, a jed-nocześnie zmniejsza się liczba żołnierzy w ugrupowaniu walczących wojsk." 85

Wynika to z utechniczenia pola walki, mobilności stosowanych środków, przerzutów małych grup na tyły wroga, wyczekiwania na do-godną sytuację w schronach. Innego typu zagadnienia wiążą się z działaniem pilotów i marynarzy obserwowalne już w czasie pokoju. Wojna jednak wnosi dodatkowe obciążenie - wiele większe zagrożenie, niepewność, przerwanie łączności, strach, panikę. 86

Jak z powyższego podrozdziału wynika psychologiczne problemy pola walki wymagają od dowódców głębokiej wiedzy, specyficznych

84 K.Rokossowski: Żołnierski obowiązek. Warszawa 1973, s.77-78.

85 K.Nożko : Czy istnieje zagrożenie bezpieczeństwa PRL ? "Myśl Wojskowa" nr 8/ 1989,s.21.

86 Patrż. J.Terelak: Człowiek w sytuacjach ekstremalnych.Warszawa 1982.

umiejętności i wielkiego doświadczenia. Niezbędna jest im wiedza wojskowa /specjalistyczna/ i psychologiczna w połączeniu z inteligencją umożliwiającą jej zastosowanie w praktyce i dostosowanie się do nieoczekiwanych warunków. Dynamika pola walki, brak czasu, sytuacje wielkiego zagrożenia, nietypowe zachowania żołnierzy w sytuacjach ekstremalnych itp. wymagają "natrenowania" właściwych decyzji dowódcy zgodnie z przewidywanymi uwarunkowaniami pola walki już przed rozpoczęciem działań wojennych. Byłoby to szczególnie przydatne w sytuacjach użycia przez przeciwnika broni masowego rażenia, w wypadku zaskoczenia nagłym atakiem, gdy łączność zostanie przerywana a poszczególne pododdziały zostaną "skazane na samodzielność".

### 3.2 Strach i odwaga - ważne cechy osobowości żołnierzy.

Strach jest niodłącznym uczuciem człowieka, nie odczuwają go jedynie ludzie chorzy. Narażeni są przez to na wielkie niebezpieczeństwo, gdyż nie potrafią ocenić sytuacji pod względem zagrożenia.

Umiejętność opanowania strachu jest szczególnie ważna dla dowódcy - pozwala regulować zachowania własne i podległych żołnierzy. Strach zaś ostrzega o niebezpieczeństwie i powoduje zachowania instynktowne, lub z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia umożliwia wyjście z opresji wyzwalając niezwykłą energię.

" Odwaga przełamuje strach. Strach jest jedną z biegunowo przeciwnych form reakcji na niebezpieczeństwo. Na biegunie drugim jest gniew i zjawiska z nim spokrewnione: oburzenie, wściekłość, nienawiść, buńczuczność, agresywność, tupet. Należą tu nawet takie postawy jak: pewność siebie, hardość i wiele innych. Z punktu widzenia biegunowości mechanizmu obronnego odwagę można by, przynajmniej

w pewnych okolicznościach, nazwać też swoistą, przystosowaną do okoliczności, przemianą strachu w gniew, w nastawienie do ataku."<sup>87</sup>

Interesująca jest też na ten temat wypowiedź Pattona :

"Jeśli weźmiemy ogólnie przyjętą definicję nieustraszoneści, iż jest to cecha człowieka nie znającego strachu, to ja osobiście nie widziałem takiego człowieka. Wszyscy ludzie się boją, im inteligentniejszy człowiek, tym większy odczuwa strach. Człowiekiem odważnym jest ten, kto potrafi zmusić się do wytrwania wbrew swemu strachowi. Dyscyplina, duma, szacunek dla samego siebie, zaufanie do siebie oraz umiłowanie chwały to cechy, które sprawiają, że człowiek jest odważny."<sup>88</sup>

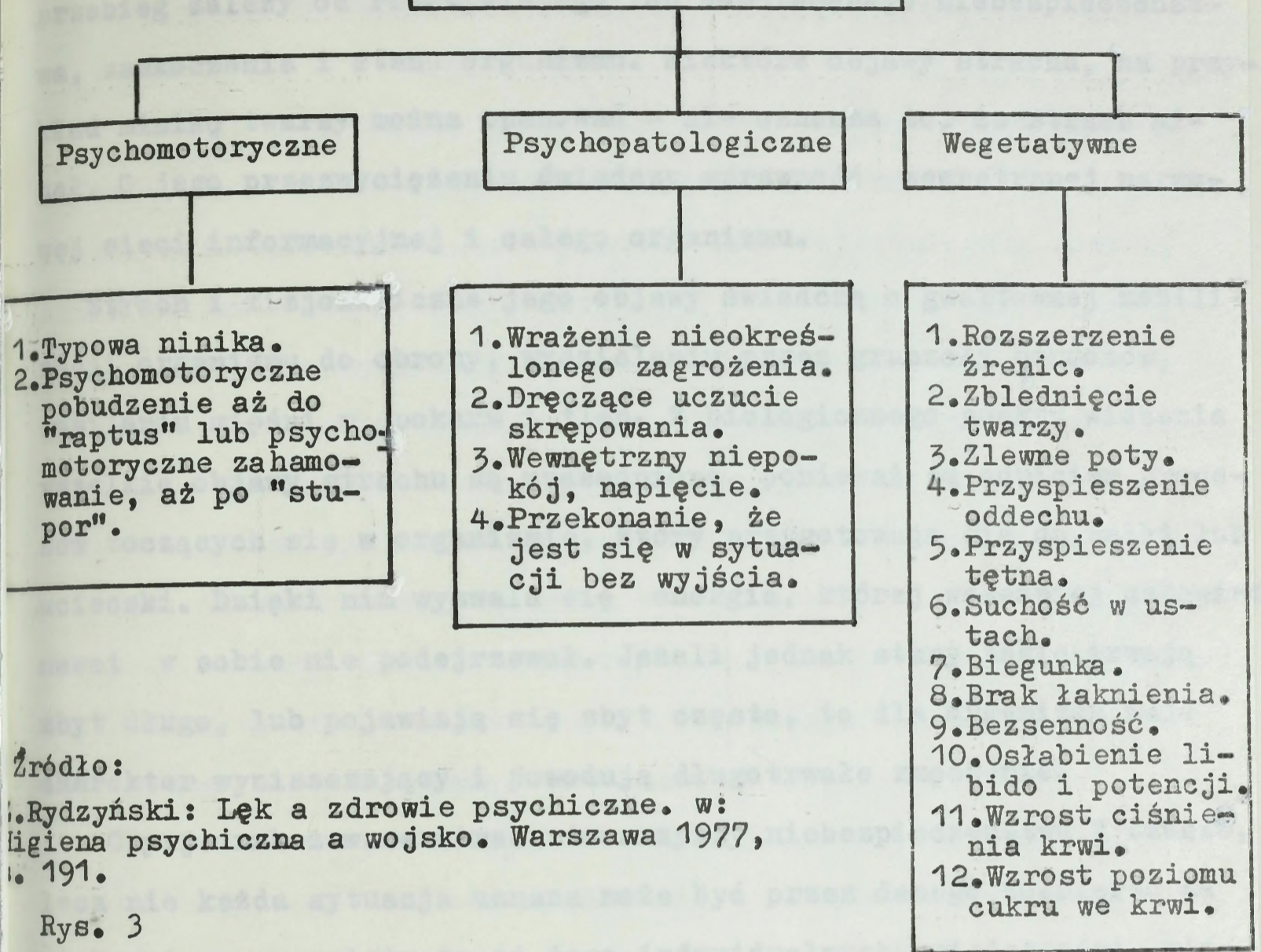
Postaci strachu jest wiele: zdenerwowanie, stres, trema, niepokój, obawa, trwoga, lęk, osłupienie, histeria, panika... Jest to jednak zawsze uczucie przykre, którego objawy są charakterystyczne: ostry ból żołądka, fale zimna i gorąca, suchość w gardle, rozszerzenie źrenic, kłucie lub trzepotanie serca, drżenie ciała, tępy ból potylicy itp. Myśl o niebezpieczeństwie obezwładnia, usztywnia lub skłania do ucieczki. Podobne reakcje dostrzegalne są u zwierząt - zwierzę, które się boi, albo ucieka, albo atakuje. U człowieka strach również może być przyczyną gniewu, zachowań agresywnych, lub nieprzemyślanej ucieczki. Podczas gdy strach mobilizuje do ucieczki, gniew jest podstawą agresji i ataku.

Dla dowódców istotna jest znajomość objawów strachu. Stanowią one zbiór charakterystycznych symptomów występujących w sferze motorycznej, psychicznej i wegetatywnej / rys. 3/. Wymienione objawy potwierdza literatura pamiętnikarska i relacje uczestników drugiej wojny światowej oraz opisy zachowań ludzi w sytuacjach ekstremalnych.

87 J. Pieter: Strach i odwaga. Warszawa 1971, s. 185.

88 G.S. Patton: Wojna jak ją poznałem. Warszawa 1964, s. 305.

## Komponenty lęku



Źródło:

1. Rydzyński: Lęk a zdrowie psychiczne. w: Higiena psychiczna a wojsko. Warszawa 1977, s. 191.

Rys. 3

Na polu walki różne sytuacje związane z wielkim zagrożeniem powodują silne objawy, takie jak: pocenie się, utratę panowania nad odruchami fizjologicznymi, zesztynienie mięśni, zahamowania pracy układu ruchowego, oddechowego i akcji serca. Głos osoby przestraszonej z powodu suchości w gardle jest ochrypnięty i szorstki, ma nienaturalną barwę. Mowa przekształca się w bełkot, krzyk połączony z płaczem, wyciem, jęki lub bardzo płynne nienaturalne mówienie - lub przeciwnie jąkanie się, a nawet głuchoniemotę.

Utrata głosu świadczy o słabości ustroju, skłonności do reakcji psychopatycznych lub histerycznych. Histerii zaś towarzyszy śmiech,

choć może on być również objawem poczucia siły.

Przedstawione reakcje mają zwykle charakter przejściowy, ich przebieg zależy od rzeczywistego lub domniemanego niebezpieczeństwa, zaskoczenia i stanu organizmu. Niektóre objawy strachu, na przykład minikę twarzy można opanować - nie oznacza to, że strach minął. O jego przezwyciężeniu świadczy sprawność wewnętrznej nerwowej sieci informacyjnej i całego organizmu.

Strach i fizjologiczne jego objawy świadczą o gwałtownej mobilizacji organizmu do obrony, wydzielaniu przez gruczoły hormonów, zasilaniu mięśni w pokarm i tlen. Z biologicznego punktu widzenia wszelkie objawy strachu są uzasadnione, ponieważ są odbiciem procesów toczących się w organizmie, który przygotowuje się do walki lub ucieczki. Dzięki nim wyzwala się energia, której wcześniej człowiek nawet w sobie nie podejrzewał. Jeżeli jednak stany takie trwają zbyt długo, lub pojawiają się zbyt często, to dla organizmu mają charakter wyniszczający i powodują długotrwałe zmęczenie.

Czy jednak zawsze strach towarzyszy niebezpieczeństwu? Zawsze, lecz nie każda sytuacja uznana może być przez danego żołnierza za niebezpieczną, zależy to od jego indywidualnych umiejętności, wiedzy, doświadczenia. Ponadto jedno niebezpieczeństwo może on przecenić innego nie doceniać - zależy to od bodźców z nim związanych. Najczęstszymi bodźcami jest silny dźwięk, błysk, informacja - np. "jutro nieprzyjaciół użyje broni nuklearnej", "pali się".

Niekiedy strach wywołuje nasza wyobraźnia, która przejawia niebezpieczeństwo, szczególnie gdy pojawi się ono po raz pierwszy. Można też przyjąć, że bez wyobraźni nie byłoby lęku, wszystko jednak zależy od jej bujności i analizy rzeczywistej sytuacji.

Jednocześnie wymaga się aby dowódca miał rozwinięty zmysł wyobraźni, bo inaczej nie może przewidywać zdarzeń. Z rozważań

o strachu jednak wynika, że zbyt duża sugestywność nie jest jednak pożądana, gdyż wyobraźnia może odegrać pozytywną i negatywną rolę - wszystko zależy od proporcji między emocjami a rzeczywistymi wydarzeniami.

Strach, lęk, stres najczęściej jako terminy traktujemy zamiennie, uważam, że w celach wojskowych warto rozróżniać te pojęcia oraz stopniować. Strach należy uznać za najsilniejszą reakcję organizmu na sytuację zagrożenia życia lub zdrowia danej osoby. Lęk i obawę jako uczucie dotyczące innych np. członków rodziny, kolegów. Stres jako zjawisko nie dotyczące obawy o życie lub zdrowie lecz na przykład o stanowisko, prestiż itp.

Obecnie bardzo często posługujemy się pojęciem stres. Można przyjąć, że jest to łagodniejsza forma strachu, który powodują bodźce o słabszej sile oddziaływania. Do sytuacji stresowych zalicza się konflikty między przełożonym i podwładnym, między dowódcami tego samego szczebla oraz żołnierzami.

Pojęcie stres pojawiło się w literaturze psychologicznej stosunkowo niedawno. Rozpowszechniło się w czasie drugiej wojny światowej dzięki temu, że z armią amerykańską współpracowali psychiatry i psychologowie. "Jednym z zasadniczych zagadnień, z jakimi spotkali się wspomniani specjaliści, były niepowodzenia w przystosowaniu żołnierzy do służby wojskowej i zaburzenia natury psychicznej i fizjologicznej wynikające z udziału w operacjach wojennych. Pojęciem stres zaczęto określać te aspekty sytuacji walki, które mimo, że nie powodowały uszkodzeń fizycznych, prowadziły do zmian w funkcjach psychicznych i fizjologicznych." <sup>89</sup>

Sytuacje stresowe mogą mieć charakter jednorazowy lub permanentny. Bardzo ważnym czynnikiem są stresy społeczne, a więc różne

89 T. Tomaszewski/red/: Psychologia. Warszawa 1975, s. 653.

sytuacje wnoszące zagrożenie dla grupy lub jednostki. Wywołują one nadmierne obciążenie systemu samoregulacji i wzbudzają stany emocjonalne."Jako następstwo stresu rozumie się doraźne lub stałe zmiany w zachowaniu się jednostki, uruchomione przez sytuację stresową. Zjawisko stresu ma więc, z natury rzeczy, kompleksowy charakter i dopiero wyjaśnienie jego elementów składowych pozwala określić jego istotę." <sup>90</sup>

Ciągłe konflikty doprowadzające do stresu wywołują u niektórych osób dezorganizację czynności i obniżają jakość ich wykonywania. Stres jednak, podobnie jak i strach, odgrywa też pozytywną rolę, na przykład mobilizuje do większego wysiłku, lepszej organizacji działań itp. Jednak jeżeli trwa zbyt długo, faza mobilizacji przechodzi w fazę rozstrojenia, pojawia się dezorganizacja, apatia, ludzie przestają analizować i rozpoznawać sytuację, popełniają błędy. W sferze motywacyjnej może dojść do rezygnacji z dążenia do przezwyciężenia zagrożenia. Najlepszym sposobem eliminacji sytuacji stresowej jest sprawne działanie, właściwa polityka kadrowa, sprawiedliwa ocena podwładnych, zachowanie sprawności systemu obiegu informacji i systemu dowodzenia.

Pojęcie strachu odgrywa też istotną rolę w polityce i stosunkach międzynarodowych - na nim opiera się "doktryna odstraszenia". Człowiek jest bowiem istotą społeczną i strach może być odczuwany nie tylko indywidualnie, ale i grupowo. W takim rozumieniu strach politycy wykorzystują bardzo często różnymi informacjami szantażując przeciwnika. Skutki zależą od prawdopodobieństwa tych danych i realnego zagrożenia.

W erze atomowej pojawiło się też pojęcie "równowaga strachu". Jest ono oparte na przeświadczeniu, że w każdej sytuacji, nawet przy zaskoczeniu, przeciwnik dysponuje wystarczającą siłą aby zadać

<sup>90</sup> Tamże s. 654-655.

wystarczający cios odwetowy.

Także terror jest pewną odmianą straszenia zespołowego. Można wyróżnić terror krótkotrwały i długotrwały. Nie zawsze też terroryści posługują się bombami, czasem polega on na zaostrzeniu norm prawnych. W każdym jednak wypadku występuje strach, choć nie wszystkie jego objawy muszą się uwidocznić. Jest to wówczas strach o siebie, rodzinę, znajomych, współtowarzyszy, przyszłość społeczeństwa.

Najniebezpieczniejszą formą strachu zespołowego jest panika szerząca się w tłumie. Szczególnie zgubne skutki ma ona wtedy, gdy wybucha w gęstych skupiskach, w ciemności, przy braku wiarygodnych informacji i przywódców, a także wówczas gdy drogi ucieczki z miejsca zagrożonego zostają odcięte. "Detonatorem" paniki jest najczęściej jakaś informacja np. okrzyk "pali się" - i to nie zawsze prawdziwa. Często skutki paniki przerastają znacznie rzeczywiste zagrożenie.  
91

Należy zaznaczyć, że dowódcy odgrywają wielką rolę w pokonaniu strachu podwładnych i w niedopuszczeniu do paniki. Każdy dowódca powinien się zatem orientować jakie są objawy strachu i paniki, jak wyprowadzić żołnierzy z takiego stanu i czy jest to możliwe. Dowódca pełni jakby podwójną rolę: nie może dopuścić aby go strach opanował, ani jego podwładnych.

Duże znaczenie ma zatem posiadanie przez dowódcę umiejętności oceny postaw i zachowań ludzi w sytuacjach ekstremalnych - każdy powinien być po trosze psychologiem. W kształtowaniu cechowościowych dowódców należy też zwrócić uwagę na ich samodzielność myślenia, śmiałość sądów i podejmowania decyzji niezależnie od nacisków, odporność na zaskoczenie. Bardzo duże znaczenie wywiera wychowanie ideowe, moralno-polityczne, które jest / lub powinno być /

91 Takim przykładem może być wpływ audycji Orsona Wellesa "Wojna światów" na powstanie tragicznej w skutkach paniki.

podstawą odważnych działań i uodporniania na propagandę nieprzyjaciela.

Każda praktycznie sytuacja w czasie wojny będzie powodowała powstanie konfliktu między powinnością a strachem, w którym strach ściera się z zasadami moralnymi, przekonaniami, postawami, poczuciem godności osobistej, honoru, obowiązku wobec ojczyzny. Odwaga bowiem jest protestem ludzkiej osobowości przeciw prymitywnym odruchom w imię społecznych wartości. Żołnierze są odważni tylko wówczas, gdy kierują się pobudkami ideologicznymi, są świadomi sensu walki, mają poczucie odpowiedzialności za cały kolektyw, a wiele czynności przez nich wykonywanych musi graniczyć z bohaterstwem.

Odwagi nie można zapewnić za pomocą alkoholu, narkotyków lub innych używek. Wprawdzie przyczyniają się one do osłabienia strachu, lecz nie mobilizują one organizmu do pokonania trudności - wręcz odwrotnie.

Odwagę może wyrobić ćwiczenie wykonywania zadań w sytuacji ekstremalnej i szkolenie fizyczne. Pomocne są tu skoki spadochronowe, do wody, w nocy, w trudnym terenie, ćwiczenia na torze przeszkód i psychologicznym, odbywanie ćwiczeń wojskowych w najtrudniejszych warunkach jakie można stworzyć w okresie pokoju. Zwykłe ćwiczenia fizyczne, gimnastyka, sport również hartują organizm, dają pewność siebie i osłabiają oddziaływanie strachu. Piloci, saperzy w grupach rozminowania, marynarze podczas sztormu i rejsów w trudnych warunkach uczą się pokonywać strach, dzięki temu "przyzwyczajają się" do zagrożenia. Na wojnie strach zmniejsza swe oddziaływanie w miarę "ostrzelania" się żołnierza, zwiększenia doświadczenia.

Analizując ten problem należy zwrócić uwagę jeszcze na dwa

uwarunkowania związane z problemem strachu. Warto pamiętać, że zagrożenie trwa zwykle krócej niż strach. Dowódcy zatem muszą oddziaływać na żołnierzy w sposób ciągły, gdyż tzw. lęk następczy jest również niebezpieczny i może doprowadzić do powstania paniki. Po drugie chociaż deprecjonowanie siły wroga osłabia poczucie strachu to może doprowadzić do pozornej odwagi, bohaterstwa werbalnego, hochsztaplerstwa, pozoracji siły. W praktyce pola walki jest bez wartości i może spowodować większe straty niż korzyści.

W pododdziałach niekorzystnie na żołnierzy mogą też oddziaływać "odważniacy" - zabijacy zadufani we własne siły, którzy przestali kontrolować własne możliwości / jest to jakby indywidualnym deprecjonowaniem siły wroga/. Na tego typu zachowania także powinni zwracać uwagę dowódcy, szczególnie przy wyznaczaniu zadań.

Z powyższego wynika, że problemy strachu i odwagi są dość złożone i dotyczą nie tylko problemów osobowości lecz również kwalifikacji zawodowych dowódcy. Odwagę zaś najlepiej zapewnia ciągłość dowodzenia, wiedza wojskowa, psychologiczna, dobra organizacja działań, sprawność psychiczna i fizyczna, odpoczynek, wiara we własne siły. Istotnym czynnikiem jest też zapewnienie ciągłego obiegu informacji o sytuacji i prowadzonych działaniach.

### 3.3 Znaczenie procesów informacyjnych w badaniach osobowości dowódcy.

W przyszłej wojnie wielkiego znaczenia zyskują procesy informacyjne, które mają istotny wpływ na osiągnięcie celów walki i zachowania żołnierzy. Można wymienić trzy systemy informacyjne, które oddziałują na osobowość dowódcy i sprawność dowodzenia : wewnętrzny - który stanowi mózg i system nerwowy danego człowieka; zewnętrzny

- informacje związane z polem walki; sterowania /dowodzenia/ - informacje przekazywane żołnierzom w celu spowodowania działań zaplanowanych przez dowódcę.

Cały aparat recepcyjny człowieka jest kanałem informacyjnym wiodącym do centralnych ośrodków decyzyjnych znajdujących się w mózgu. Podobnym kanałem informacyjnym jest układ nerwowy przekazujący informacje z mózgu do efektorów. Pojemność i przepustowość informacji są podstawowymi właściwościami aparatu percepcyjnego; możemy na przykład zmierzyć możliwości percepcyjne różnych kanałów sensorycznych m.in. wzrokowego i słuchowego.

Bez umiejętności selekcji informacji rejestrowalibyśmy wszystkie mało ważne dla nas bodźce i sygnały. Sygnał jest informacją, jeżeli usuwa lub zmniejsza naszą niepewność w jakiejś interesującej nas sprawie. Mówimy, że miarą ilości informacji, jaką niosą sygnały, jest różnica między niepewnością początkową / przed ich uzyskaniem/ i końcową / po ich uzyskaniu/.

Do systemu wewnętrznego zaliczyć należy także te informacje, które pozwalają postrzegać samego siebie. Tworzą one system przeświadczeń o naszej osobowości, o cechach dowódczych, należnych nam stanowiskach i przywilejach.

Możemy siebie przeceniać lub niedoceniać, a także oceniać się realnie. Taka właśnie ocena jest najwłaściwsza, jednak i wygórowane mniemanie o sobie może przynieść korzyści. Jeśli bowiem w konkretnych działaniach człowiek zauważa, że zwiększa się rozziw między tym, czego spodziewa się po sobie i tym, co może osiągnąć - to zyskuje motywacje do wzbogacenia swojej osobowości, aby oczekiwany cel osiągnąć.

92 Sposób badania informacji wraz z niepewnością, zgodnie z założeniem, że pojęcie informacji jest wtórne wobec niepewności w odniesieniu do skończonego lub nieskończonego zbioru możliwych zadań, omówili w kilku wariantach J.Ekel i T.Tomaszewski: Psychologia. Warszawa 1976, s. 197-202.

Zdarza się jednak - szczególnie gdy różnice między pragnieniami i możliwościami są zbyt wielkie - że człowiek zaczyna działać pozornie. Czyli rozwój osobowości następuje tylko wówczas, gdy jednostka realnie się ocenia i własne możliwości. Jeżeli nie dostrzega rozbieżności między chęciami i możliwościami można przypuszczać, że ma zbyt małą inteligencję, aby nadażyć za swoimi pragnieniami.

Rozważania na temat postrzegania siebie dotyczą również podejmowania się zadań, które przerastają możliwości danego człowieka. Szczególne niebezpieczeństwo powstaje wtedy, gdy przełożony danego dowódcy uznaje jego działania pozorne za rzeczywiste i wyznacza mu zadania przerastające jego siły. Jest to szczególnie niebezpieczne podczas działań wojennych, gdy następują częste zmiany na wszystkich stanowiskach, a aspiracje niektórych oficerów mianowanych na wyższe stanowisko mogą przerastać znacznie ich rzeczywiste możliwości, co w efekcie doprowadza do nieodwracalnych strat. Cechą zaś ludzi, których ambicje przerastają możliwości, jest skrzętne ukrywanie swoich braków i wad.

Mniej niebezpieczne dla otoczenia, lecz niekorzystne dla rozwoju osobowości są sytuacje, gdy nie doceniamy swoich możliwości. Wszyscy zapewne spotkaliśmy się z ludźmi, którzy marnują swoje uzdolnienia tylko dlatego, że nie wierzą we własne siły i możliwości.

Z punktu widzenia sprawności dowodzenia najważniejszy jest zewnętrzny obieg informacji. Wiąże się on z procesem wewnętrznym tj. gromadzeniem, selekcjonowaniem i przetwarzaniem informacji. Samo rejestrowanie informacji dotyczy również zjawisk wzrokowych, słuchowych i technicznych / np. zapisywanie informacji lub rejestrowanie ich w pamięci komputera/ - w każdym wypadku jest to proces intelektualno-spostrzeżeniowy. Zadanie to wykonujemy analizując informacje na podstawie uprzednio zyskanych doświadczeń. Zostawiają

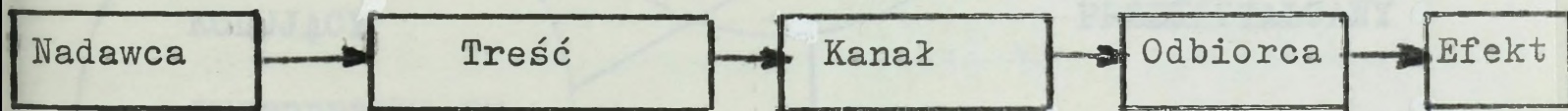
one ślady w systemie nerwowym, tworząc tzw. schematy percepcyjne. Dopiero po ich utrwaleniu możliwe jest percepcyjne spostrzeżenie.<sup>93</sup>

Informacje rejestrowane przez człowieka ze względu na strukturę bodźców i zapamiętaną treść układają się w pewną spójną całość. Rozróżniamy spostrzeżenia syntetyczne /całościowe/ i analityczne /detailed/.<sup>94</sup>

Zapamiętywanie, przechowywanie i przypominanie to kolejne etapy wykorzystywania informacji. Nie wszystko jednak co dostrzeżliśmy zapamiętujemy - ta zdolność chroni nas przed przeciążeniem pamięci. Nie zawsze jednak całkowicie odrzucamy spostrzeżenia nam nieprzydatne, niektóre informacje choć ich nie pamiętamy pozostają w naszej podświadomości, możemy je na przykład odzyskać drogą hipnozy. Zdolność ta może okazać się przydatna w przyszłej wojnie.

Interesujące dla mnie wnioski wynikają z analizy różnych modeli komunikowania . Wszystkie dotychczas opracowane opierają się jednak na trzech klasycznych : Lasswella, Schramma i Rileyów.<sup>95</sup> Analiza ta wiąże się z zagadnieniami walki psychologicznej i systemem informacyjnym sterowania - dowodzenia żołnierzami.

Lasswell uważa, że komunikowanie składa się z pięciu zasadniczych elementów, które graficznie można przedstawić następująco :



Rys. 4 Model aktu perswazyjnego z 1948 roku

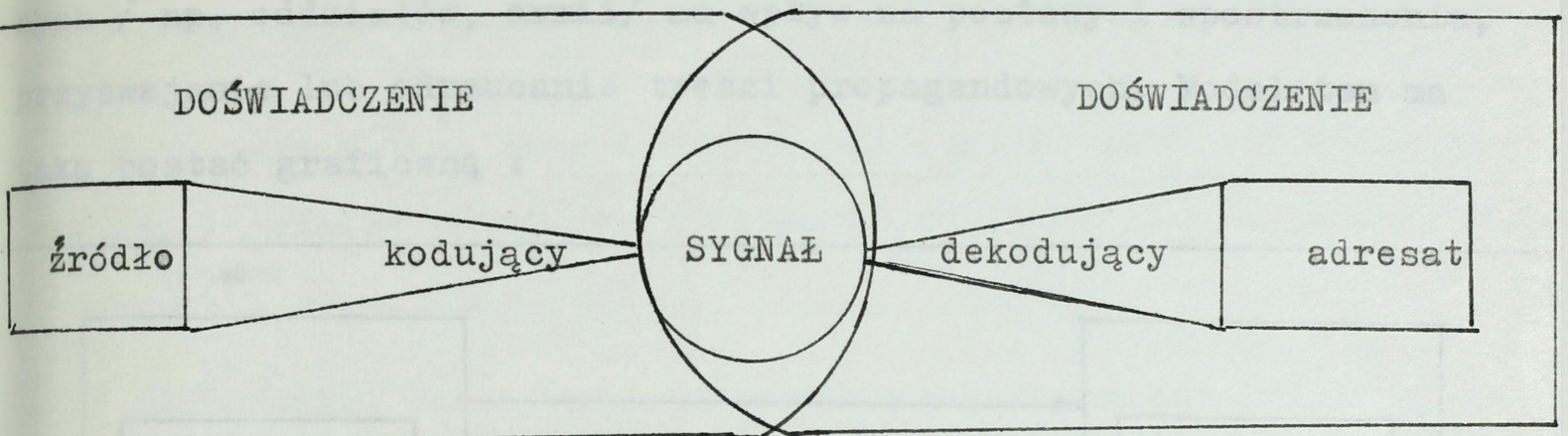
Jest to model kierowania odbiorcą o wyraźnie instrumentalnym charakterze. Nadawca stawia sobie za cel zmianę postaw lub zachowań odbiorców. Podstawową zaletą tego modelu jest jego zwiezłość.

93 J. Terelak : Higiena psychiczna i pilot. Warszawa 1975, s. 79-80.

94 Tamże s. 84.

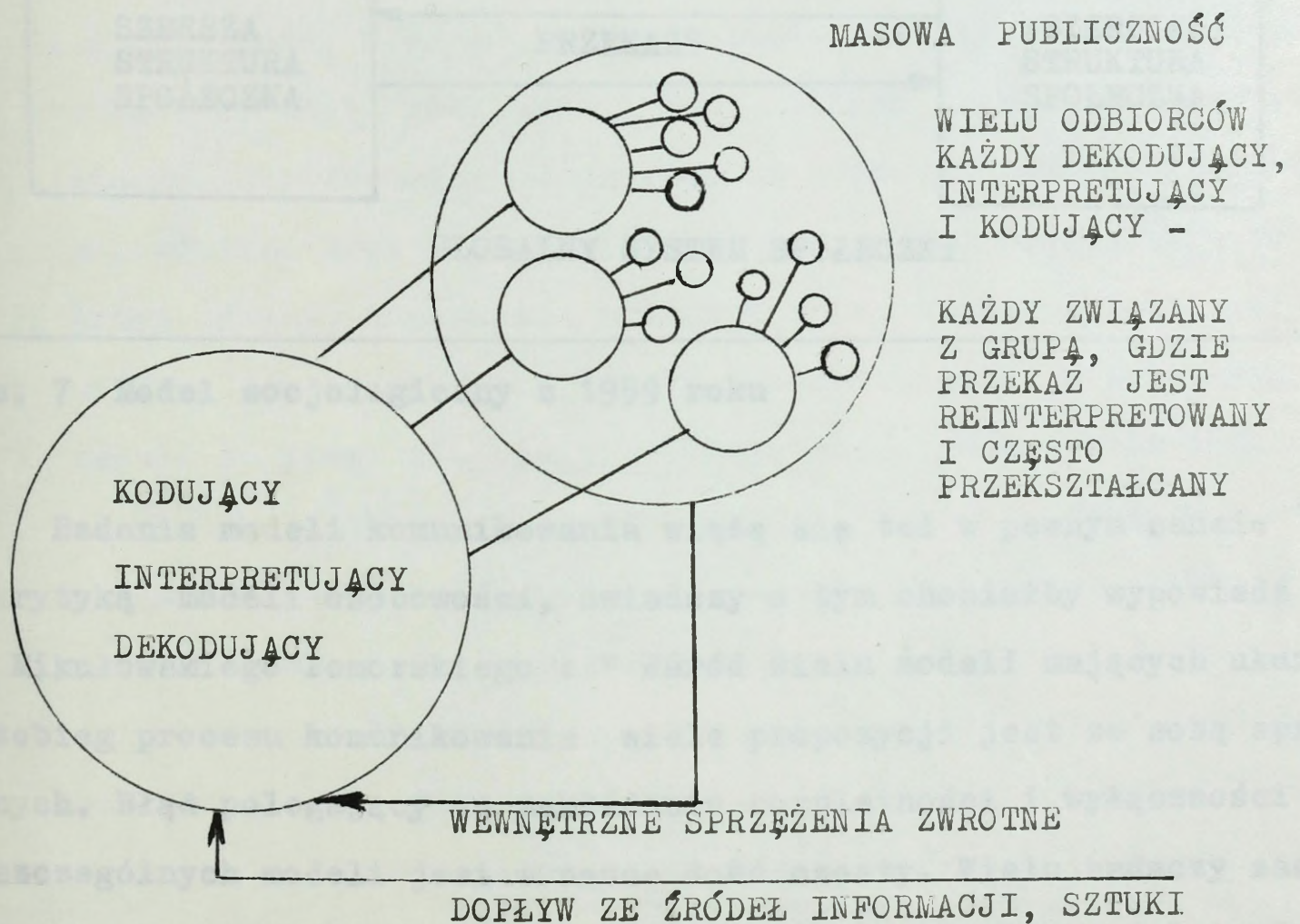
95 T. Goban-Klas: Komunikowanie masowe. Warszawa 1978, s. 100-125.

Shramm należy do pierwszych, którzy pokusili się o adaptację modelu cybernetycznego do studiów nad komunikowaniem, chociaż niedostatki tego modelu były oczywiste od samego początku. Wprowadził pojęcie wspólnoty doświadczeń / jednakowego rozumienia idei i symboli przez odbiorcę i nadawcę/ warunkującej proces komunikowania.



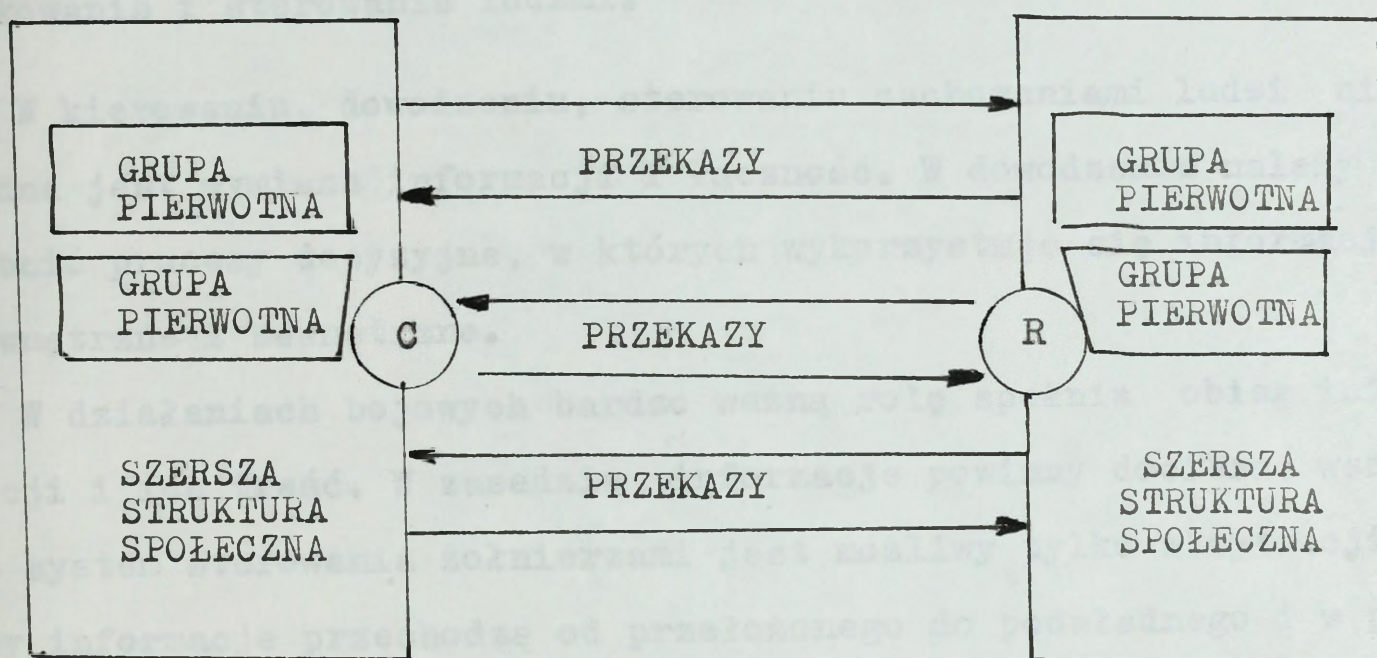
Rys.5 Model wspólnoty doświadczeń z 1954 roku

Model ten rozwinął w diagramie ukazującym system komunikowania masowego :



Rys. 6 Model procesu komunikowania masowego z 1954 roku

Rileyowie przedstawili model socjologiczny wówczas, gdy badania psychologiczne wykazały / psychologia społeczna/, że grupy społeczne, do których należy lub chciałaby należeć jednostka, silnie na nią oddziałują. Badania nad postawami żołnierzy amerykańskich w latach drugiej wojny światowej dowiodły, że przynależność do grup społecznych / np. oddziałów, armii/ ma wpływ na postawy i spostrzeżenia, przyswajanie lub odrzucanie treści propagandowych. Model ten ma taką postać graficzną :



GLOBALNY SYSTEM SPOŁECZNY

Rys. 7 Model socjologiczny z 1959 roku

Badania modeli komunikowania wiążą się też w pewnym sensie z krytyką modeli osobowości, świadczy o tym chociażby wypowiedź J. Mikułowskiego Pomorskiego : " Wśród wielu modeli mających ukazać przebieg procesu komunikowania wiele propozycji jest ze sobą sprzecznych. Błąd polegający na zakładaniu kompletności i wyłączności poszczególnych modeli jest w nauce dość częsty. Wielu badaczy zachowuje się tak, jakby ich ograniczony schemat, oparty na założeniach

56 J. Mikułowski Pomorski, Badania nad procesem komunikowania, Warszawa 1950, s. 54.

redukujących procesy społeczne do kilku schematycznych przebiegów, był jedynym, naprawdę uzasadnionym obrazem zachodzących zależności. Obserwując następstwa owych zależności i ich akceptację w nauce musimy raczej skłaniać się do opinii, że mimo ostrości, z jaką są one formułowane jako jedyne i kompletne, stanowią w istocie kompletarne propozycje do istniejącego systemu zadań na temat procesu komunikowania." <sup>96</sup>

Mimo jednak tych uwag i z tymi modelami również warto się zapoznać, chociażby po to aby uświadomić sobie złożoność procesu komunikowania i sterowania ludźmi.

W kierowaniu, dowodzeniu, sterowaniu zachowaniami ludzi niezbędna jest wymiana informacji i łączność. W dowodzeniu należy wyodrębnić procesy decyzyjne, w których wykorzystuje się informacje wewnętrzne i zewnętrzne.

W działaniach bojowych bardzo ważną rolę spełnia obieg informacji i ich treść. W zasadzie informacje powinny docierać wszędzie, bo system sterowania żołnierzami jest możliwy tylko w sytuacji, gdy informacje przechodzą od przełożonego do podwładnego i w przeciwnym kierunku. Brak informacji jest przyczyną powstawania różnych przypuszczeń, nie zawsze zgodnych z rzeczywistością. Czasem powodują one samouspokojenie, innym razem napięcia, a nawet mogą doprowadzić do powstania paniki. Umiejętność gromadzenia informacji, ich selekcjonowania i przetwarzania, a zarazem dbałość o środki umożliwiające komunikowanie jest niezbędna każdemu dowódcy.

Jeżeli w czasie działań bojowych zabraknie informacji, wówczas rodzi się poczucie bezradności, strachu, niewiary w skuteczność podejmowanych działań. Osłabia to motywacje do walki żołnierzy, co bardzo utrudnia kierowanie nimi. Zagrożenie ponadto powoduje, że

96 J. Mikułowski Pomorski: Badanie masowego komunikowania. Warszawa 1980, s. 64.

każdy pragnie kontaktu z kolegami a przede wszystkim z przełożonymi, bez względu na to w jaki sposób ten kontakt zostanie nawiązany. Potwierdzają ten "głód informacji" także akcje ratunkowe w kopalniach i podczas pożarów - dla uspokojenia nerwów wystarczy usłyszeć stuk od nadchodzących ratowników.

Wiadomo również, że przyszłe pole walki będzie charakteryzowało się dużą dynamiką i przepływem wielkiej ilości informacji, niekiedy się blokujących lub nawet sprzecznych. Jeszcze niebezpieczniejszy będzie brak informacji / chociaż niekiedy sam brak informacji jest już informacją/.

Jaki ma wpływ brak informacji na poziom niepokoju wykazały eksperymenty wykonane na stacji polarnej / kryptonimy "Cisza w eterze" i "Awaria"/. Całkowity brak łączności z krajem był odczuwany jako dyskomfort i zagrożenie dla stacji. Przy symulowaniu przez 24 godz. awarii elektrowni stwierdzono, iż narasta agresja wobec osób odpowiedzialnych za łączność oraz potęgują się konflikty interpersonalne.  
97

Dowódców musi też interesować jakość informacji. Komunikat powinien być precyzyjny i niezbyt podatny na różną interpretację. Jeżeli taki jest to wymaga podania właściwej interpretacji - dowódca zatem musi aktywnie uczestniczyć w procesie informacyjnym, inaczej przestanie sterować podległymi mu żołnierzami. W dowodzeniu należy też uwzględniać wzajemne oddziaływanie na siebie odbiorcy i nadawcy informacji, różnice ich wiedzy, doświadczenia, cech osobowości, sytuacje w jakich się znajdują, wzajemne zaufanie.

" Stwierdzono na przykład, że ludzie nie potrafią efektywnie wykorzystać informacji użytecznych do rozwiązania zadania, jeżeli informacje te są niezgodne z przyjętą hipotezą czy poglądami na dany te-

97 J. Terelak : Człowiek w sytuacjach ekstremalnych izolacji antarktycznej. Warszawa 1982. s. 277-278.

mat. Wiadomo też, że mając do wyboru informację zgodną z systemem doświadczeń i informację niezgodną z nimi, jednostka na ogół wybierze tę pierwszą." 98

Jeszcze bardziej złożone zależności decydują o postępowaniu żołnierza w sytuacji zagrożenia. Wyobraźmy sobie, że informacje, które decydują o naszym przeżyciu nie są zgodne z wcześniejszym doświadczeniem, czy z teoriami uznanymi przez nas wcześniej za słuszne. Jaki wówczas sposób postępowania wybierzemy ?

Poczucie zagrożenia rodzą też sytuacje deprywacji - deficyt czasu, brak środków do walki, informacji, zmęczenie, trudne warunki atmosferyczne itp. Psychiczna zaś gotowość człowieka do działania w sytuacji trudnej zależy od następujących czynników :

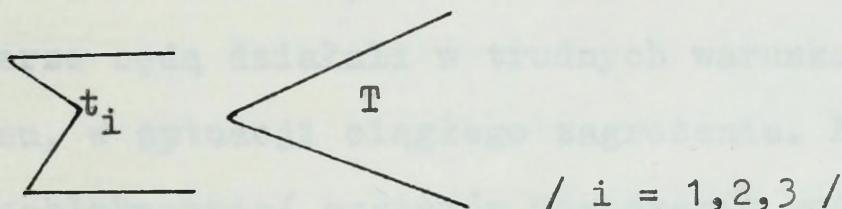
- pełnej informacji o tym co się zdarzyło;
- czasu niezbędnego do usunięcia zagrożenia;
- informacji o skuteczności własnych działań korekcyjnych;
- stopnia zmiany dotychczasowego stereotypu działania.

O prawidłowym działaniu w sytuacji zagrożenia decyduje wewnętrzny i zewnętrzny obieg informacji. W badaniach rozróżnia się dwie charakterystyki sygnałów: 1. Ich dostrzegalność. 2. Zawarte w nich treści. 3. Poziomy nasilenia - wysoki, średni, niski. Dostrzegalność sygnałów wpływa na ich odbiór i podjęcie decyzji - człowiek formułuje wówczas hipotezę "zdarzyło się to i to". W procesie porównywania istotna jest treść informacji i stopień jej określoności / możliwości wykluczenia informacji fałszywych /. W skład mechanizmu obronnego wchodzi : aktywizacja odruchu orientacyjnego, wzrost napięcia emocjonalnego, aktualizacja mechanizmu antycypacji zdarzeń oraz działania, które wyprzedzają zdarzenia niebezpieczne / wyobrażenia/. Zarówno brak, jak i nadmiar informacji może prowadzić do popełniania błędów, podobnie deficyt czasu może ograniczać

98 W. Okoń /red/: Teoria i praktyka upowszechniania wiedzy. Warszawa, s. 123.

aktywność żołnierzy. Tak samo jak zbyt mała szybkość przetwarzania informacji / jest to wielkość określana w bitach na sekundę/. Ważne są też relacje między pełnością informacji a trafnością decyzji oraz nadmierną ilością informacji a trafnością decyzji / są to relacje różne bowiem niepełność i nadmiar niepotrzebnych informacji nie sprzyjają podjęciu optymalnej decyzji/. Uwzględnić też należy podatność na zmęczenie i zmęczenie nadawców i odbiorców informacji.<sup>99</sup>

W działaniach w sytuacji ekstremalnej bardzo istotny jest też deficyt czasu, który ma wielki wpływ na wyjście z opresji. W 1977 roku W.P. Zinczenko zaproponował wzór opisujący rolę czasu w pracy operatora, który można adaptować do warunków pola walki :



Gdzie :

T- pewien zadany, krańcowo niezbędny czas wykonania czynności;

$t_i$  - subiektywny czas wykonania czynności;

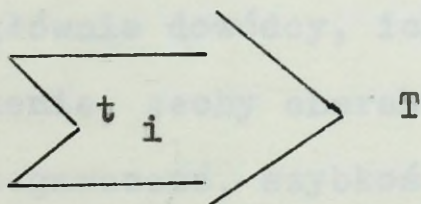
$t_1$  - czas odbioru informacji

$t_2$  - czas przetwarzania informacji

$t_3$  - czas wykonania czynności sterowniczej

T - jest czasem obiektywnym potrzebnym do wykonania czynności, a suma czasów  $t_i$  jest czasem subiektywnym.

Deficyt czasu występuje wówczas gdy :



Wielkość subiektywnego składnika tego wzoru /  $\Sigma t_i$  / zależy

99 W oparciu o - Z. Ratajczak: Niezawodność człowieka w pracy. Warszawa 1988, s. 118-137.

zarówno od subiektywnych, jak i obiektywnych czynników np. złej organizacji pracy, niewłaściwego podziału funkcji, nadmiernego obciążenia operatora, niewłaściwej konstrukcji urządzenia, złego przekazu informacji, niskich kwalifikacji operatora, małej szybkości spostrzegania, myślenia i wykonywania czynności ruchowych, stanów napięcia uniemożliwiającego wykonanie zadań. Zatem sytuacja, w której występuje deficyt czasu, dla różnych ludzi ma różny wymiar i niektóre z czynników mających wpływ możemy wyeliminować w procesie dowodzenia.<sup>100</sup>

Zapewne jednym z głównych czynników jest wybór właściwych oficerów na stanowiska dowódcze, a co się z tym wiąże, właściwy przez nich wybór żołnierzy do wykonania poszczególnych zadań.

Oczywiście już dziś wiadomo, że bez względu na charakter przyszłej wojny żołnierze będą działali w trudnych warunkach, przy ciągłym deficycie czasu, w sytuacji ciągłego zagrożenia. Brak informacji lub zagłuszenie /zablokowanie/ systemów dowodzenia może decydować o klęsce albo przewadze. Analiza procesów informacyjnych /wewnętrznych i zewnętrznych/, ich wzajemnych powiązań pozwala m.in. ustalić cechy osobowości pożądane na przyszłym polu walki - zarówno dowódców jak i ich podwładnych. Umożliwia też znalezienie "wąskich gardeł przepływu informacji uniemożliwiających właściwy ich obieg niezbędny dla procesu decyzyjnego i wykonania zadań.

Jednym z "takich wąskich gardeł" jest niewłaściwy dobór ludzi na poszczególne stanowiska, nie uwzględniający niezbędne na nich umiejętności i kwalifikacje. O powodzeniu na przyszłym polu walki decydują przecież głównie dowódcy, ich osobowość, kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie, cechy charakteru, odporność psychiczna i fizyczna, spostrzegawczość, szybkość przetwarzania informacji i podejmowania optymalnych decyzji.

100 Tamże s. 135-136.

### 3.4 Czynniki warunkujące prawidłowe zachowania żołnierzy na przyszłym polu walki.

Przedstawiając zachowania żołnierzy w walce zbrojnej należy wyodrębnić trzy sfery psychiczne decydujące o ich działalności : intelektualną, wolicjonalną i emocjonalną.

Głównym regulatorem procesu decyzyjnego jest rozum, rozsądek oraz chłodna kalkulacja. Nie mniejszą jednak rolę odgrywają uczucia - miłość do ojczyzny, nienawiść do wroga, poświęcenie, chęć zemsty. Uczucia mają też wpływ na sferę wolicjonalną / wolę walki/, rozumianą jako część życia psychicznego nadająca motywację do prowadzenia działań. Od uwarunkowań wolicjonalnych zależy też umiejętność opanowania uczuć, zachowania spokoju w sytuacji niebezpiecznej, logiczne i precyzyjne myślenie. Można zatem przyjąć, że te trzy sfery życia psychicznego wzajemnie się warunkują i decydują o postawach i osobowości człowieka. Jedną z ważnych w walce zbrojnej wartości wolicjonalnych jest determinacja, która objawia się aktem odwagi, męstwa, bohaterstwa.

Żołnierz działa najskuteczniej wówczas, gdy zachowuje zimną krew, jest zdyscyplinowany, świadomy celów walki, ufa w swą wiedzę i umiejętności. W jego czynach przejawia się świadomość, ideowość, wiara w wartości, dla których naraża życie.

Warunki pełnego komfortu psychicznego stwarza zaufanie do dowódców, wiara w skuteczność sprzętu, doświadczenie, odporność psychiczna i fizyczna, działanie w zgranym kolektywie.

Nie zawsze jednak działania podejmowane są po głębokiej analizie sytuacji. Dowódcy wydając decyzje często kierują się intuicją, szczególnie w sytuacji braku informacji. Takie decyzje jeżeli przynoszą oczekiwany skutek, są pożądane ponieważ szybka reakcja dowódcy

ców uspokaja żołnierzy i zwiększa prawdopodobieństwo zaskoczenia przeciwnika. Licząc jednak wyłącznie na intuicję bardzo często można się mylić. Co zatem decyduje o skuteczności podejmowanych działań? Z badań literatury fachowej wynika, że do najważniejszych czynników powodzenia należy zaliczyć:

- jakość sprzętu i dowodzenia, skuteczność stosowanych form i metod walki;
- patriotyzm, inteligencję, kulturę osobistą i techniczną, wykształcenie, hart i doświadczenie bojowe żołnierzy;
- odporność psychiczną i fizyczną żołnierzy na trudy walki zbrojnej;
- prawidłowy obieg informacji, dobre rozpoznanie działań przeciwnika, wiadomości komentujące oddziaływanie propagandowe wroga;
- stan moralno-polityczny pododdziałów i umiejętności kolektywnego wykonania zadań.

W przyszłej wojnie, w której w każdej chwili może być użyta broń rakietowo-jądrowa, "inteligentna", zespoły rozpoznawczo uderzeniowe, nowe nieznane rodzaje broni, obciążenie psychiczne żołnierzy będzie ogromne. Można stwierdzić, że żołnierze będą wykonywali zadania w warunkach oddziaływania skrajnych bodźców. Aby zmniejszyć stopień ich oddziaływania na psychikę żołnierzy, nie dopuścić do załamania moralno-psychologicznej odporności wojska i ludności cywilnej, zapobiec strachowi i panice oraz utrzymać wysoką gotowość do zdecydowanych działań przeciwko agresorowi, niezbędne jest szczegółowe zapoznanie zarówno wojsk, jak i ludności cywilnej z charakterem, specyficznymi właściwościami wojny i sposobami ochrony przed skutkami użycia broni jądrowej oraz wpajając wiarę w realne możliwości ochrony przed nimi.

W doskonaleniu tych umiejętności bardzo duże znaczenie mają ćwiczenia przeprowadzane w warunkach zbliżonych do tych, jakie będą panować na przyszłym polu walki i uświadomienie żołnierzom, że mogą podejmować działania nawet wtedy gdy przeciwnik użyje broni nuklearnej.

Warto też podkreślić, że istnieją ścisłe związki między sprawnością fizyczną, stanem zdrowia, a sprawnością psychofizyczną i emocjami. W sytuacji zagrożenia przy małej odporności psychicznej i fizycznej może nastąpić zablokowanie organizmu prowadzące do utraty kontroli nad zachowaniami i wolą działania. Dowódca zatem musi wiedzieć, jak w takiej sytuacji postępować - przede wszystkim musi zadbać o ciągłość dowodzenia i odwrócić uwagę żołnierzy od zjawisk stanowiących dla nich największe zagrożenie. Musi też wpoić żołnierzom wiarę w sens prowadzonych działań i możliwość zwycięstwa. Żołnierze zaś muszą wiedzieć jak zachować się w każdej z zaistniałych sytuacji, ocalić życie oraz pokonać wroga. Liczy się zatem również ich przygotowanie fachowe i umiejętności.

" Zupełnie nowych wartości nabiera rola chrztu bojowego, a także kwestia ostrzelania żołnierza w walce. Czy żołnierz i w ogóle jakikolwiek człowiek, który przeżyje atak nuklearny, będzie uodporniony przeciwko następnym czy przeciwnie - odporność jego zmaleje? Pytanie to mimo swego dramatyzmu jest w istocie rzeczą pytaniem rzędu akademickiego, ale ono powtarza się dość często, a brak odpowiedzi niepokoi." 102

Bez względu na tę odpowiedź należy uznać, że dla dowódców będą to cenne doświadczenia, przede wszystkim nauczą ich postępowania z żołnierzami w tak złożonej sytuacji. Czy jednak należy czekać dopiero na te "pouczone sytuacje"? Uważam że nie, gdyż można je

przewidzieć wcześniej i opracować sposoby działania zapewniające powodzenie. W czasie wojny nie będzie czasu ani na eksperymenty, ani na naukę na własnych błędach. Potrzebne są środki i wiedza umożliwiająca przetrwanie w najtrudniejszych warunkach wojny.

Dla dowódców współczesna i przyszła wojna oznacza wielkie zagrożenie i niezbędność złożonych umiejętności i kwalifikacji. Jednym ze stałych i bardzo ważnych czynników mających wpływ na powodzenie w walce jest patriotyzm - pojęcie to może być rozmaicie rozumiane.

Ciekawą interpretację tego pojęcia przedstawił T. Kotarbiński :  
" Rozumiem patriotyzm jako wyróżniającą gorliwość w dążeniu do pomysłności własnego społeczeństwa, co się sprowadza w ostatecznym obrachunku do wyróżniającej gorliwości w dopomaganiu współobywatelom kraju w ich potrzebach, a do tych potrzeb należy istnienie i sprawne funkcjonowanie instytucji dobra publicznego, a więc i urzędzeń państwowych. Pospolite jest wszelako inne rozumienie patriotyzmu, kiedy się tego uważa za patriotę, kto się w życiu publicznym kieruje głównie troską o trwanie i rozkwit odrębności kulturowego oblicza własnego narodu, jako to : języka narodowego, narodowych tradycji itp. Patriotyzm w pierwszym rozumieniu włącza do swego programu i tę troskę, lecz nadaje jej walor kierowniczy tylko wtedy, gdy stosunki tak się układają, że trzeba bronić narodowej mowy lub tradycji obyczajowej przed prześladowaniami ze strony wrogów. Pamięta przy tym patriota w sensie pierwszym, że własne jego społeczeństwo wraz z innymi częściami rodzaju ludzkiego zmierza ku jedności powszechnej tego olbrzymiego kolektywu i że odrębność różnych narodowości oceniane z tej perspektywy stanowią walory nie naczelne. Więcej - patriota tak rozumiany dba o naukę w swym kraju, technikę, gospodarkę i o to wszystko, co różne narody łączy, niż o to co je dzieli. Jest on usposobiony wyróżniająco życzliwie także wz-

ględem współziomków, tworzących w danym kraju taką czy inną mniejszość narodową, i organizuje kooperację sił wszystkich dla wspólnego dobra. Natomiast patriota w owym drugim rozumieniu skłonny jest do zawężania koncepcji narodu, zacieśniania znamion uczestnictwa w narodowej kooperacji... Czy to nie jasne, że patriotyzm w pierwszym rozumieniu - nazwijmy go uniwersalistycznym - sprzyja scalaniu ogółu współobywateli w jednię pozytywnego współdziałania, a sprzyja też postępom w kierunku jedni organicznej rodzaju ludzkiego, gdy patriotyzm w drugim rozumieniu - a jest to patriotyzm nacjonalistyczny - prowadzi do ekskluzywizmu, do dominacji na drodze ujęcia globu ziemskiego jako wspólnej ojczyzny ludzi, bez względu na różnice w dziedzictwie przeszłości dziejowej." 103

Szczególnie interesująca, z punktu widzenia militarnego jest wypowiedź O.I.M Bocheńskiego na temat patriotycznych obowiązków względem ojczyzny:

" Istnieje wreszcie obowiązek poświęcenia życia dla ojczyzny, o ile tego zajdzie potrzeba. A mianowicie, wbrew temu, co twierdzą niektórzy pacyfiści, życie ludzkie nie jest bynajmniej najwyższą wartością - i dobra reprezentowane przez ojczyznę są z reguły wartościami wyższymi. Skądinąd pod względem doczesnym człowiek jest tylko częścią społeczeństwa i winien się poświęcić, tak jak ręka poświęca się dla ratowania życia całości.

Z ostatnim punktem łączy się obowiązek toczenia wojny w obronie zagrożonej ojczyzny. A mianowicie, będąc odpowiedzialni za wysokie wartości duchowe zagrożone przez obcych, znajdujemy się w położeniu podobnym do opiekuna małoletnich, na których życie dybie złoczyńca. Wszelkie powoływanie się w tej sprawie na Kazanie na górze Chrystusa Pana jest nonsensem, gdyż w kazaniu na górze chodzi o dobro własne, a nie o dobro cudze : nikt, w rzeczy samej, nie ma prawa zrzekać

się obrony dóbr powierzonych mu w opiekę - zwłaszcza dóbr tej miary, jakimi są cechy kultury ojczystej - i możliwości ich pielęgnowania. Stąd w obronie ojczyzny nie tylko wolno, ale ma się obowiązek toczyć wojnę, o ile nie ma innych środków obrony.

Ubocznie warto wspomnieć, że skoro wolno wymagać dla obrony ojczyzny życia jej obywateli, tym bardziej wolno używać śmiertelnej broni przeciw najeźdźcy, podobnie zresztą, jak używa się zgodnie z etyką chrześcijańską, miecza katowskiego na złoczyńców. Ci, którzy temu prawu przeczą w imię piątego przykazania, powinni sobie uprzednio przeczytać odnośny ustęp Biblii w kontekście, aby uniknąć kompromitującego dyletantyzmu." 104

Bezpośrednio z patriotyzmem wiąże się pojęcie ojczyzna, w tym względzie posłużę się wypowiedzią S.Ossowskiego :

" Mówimy, że ojczyzna jest pojęciem, które nie da się określić bez odwołania się do postaw psychicznych jakiejś zbiorowości. Ze względu na te postawy właśnie terytorium geograficzne staje się ojczyzną. Ale dlatego też charakter ojczyzny zależy od ideologii grupy społecznej, której ta ojczyzna jest korelatem. Antagonistyczny charakter grupy społecznej w stosunku do wszelkich grup zewnętrznych albo, odwrotnie, uczestnictwo terytorialnej grupy społecznej w jakiejś szerszej zbiorowości rzutuje na ojczyznę." 105

Do powyższych rozważań o patriotyzmie dodać należy, że nie kształtuje się on samoistnie, jest sumą oddziaływań rodziny, szkoły, środowiska pracy i jednostki wojskowej. Jest mocno osadzony w historii, wyraża stosunek do pracy, społeczeństwa i państwa. Decyduje

104 O.I.M.Bocheński OP : O patriotyzmie. Warszawa 1989. Jest to wypowiedź dominikanina, filozofa i logika, profesora Uniwersytetu we Fryburgu Innocentego Józefa Maria Bocheńskiego. Szkic "O patriotyzmie" ukazał się po raz pierwszy w Szkocji w 1942 roku.

105 S.Ossowski: O ojczyźnie i narodzie. Warszawa 1984, s. 45.

o gotowości obrony granic własnego państwa i koalicji, ideałów socjalizmu. Musi się opierać na historii, tradycji połączonej z nową, ukształtowaną przez socjalizm. Musi być nacechowany odpowiedzialnością za żywotne interesy ojczyzny i jej rozwój. Na patriotyzm musi się też patrzeć przez pryzmat ewentualnej wojny, wiele też zależy czy będzie ona konfliktem narodów, czy idei. W Europie byłby to zapewne konflikt idei, lecz trudno by było go oddzielić od problemów narodowych.

Należy też brać pod uwagę, że nawet dobrze wyszkolony żołnierz, który jest patriotą oddanym sprawie za którą walczy, może na polu walki zawieść, i nie zawsze to zależy nawet od jego osobowości, a często od przypadku lub zaskakującej sytuacji w jakiej się znalazł. Nie zawsze też jego działania zależą od jego woli, mogą go przecież zawieść nerwy, może znaleźć się w tłumie opanowanym paniką, może też nie umieć wykonać skomplikowanego zadania, gdy sytuacja gwałtownie się zmieniła, może też zabraknąć mu czasu na wykonanie zadania.

Wynika z tego, że wiedza o niezawodności człowieka w sytuacjach ekstremalnych, jest dla dowódców niezbędna i powinna wywierać wpływ na :

- dobór ludzi na określone stanowiska i do konkretnych zadań;
- kształcenie w dziedzinie samokontroli i samokorelacji w celu zwiększenia własnej niezawodności;
- projektowanie urządzeń technicznych, tak aby uwzględniały ograniczenia możliwości człowieka, zwłaszcza w dziedzinie podziału funkcji w układzie człowiek-maszyna.<sup>106</sup>

W celu zwiększenia niezawodności dowódców należy prowadzić z nimi treningi uwzględniające warunki w jakich mogą się znaleźć w przyszłej wojnie / tak jak trenuje się pilotów na тренаżerach symulując warunki awarii /. Takie sytuacje w sposób szczególny oddzia-

106 Z.Ratajczak cyt.praca, s. 215.

żują na jego psychikę. Następuje gwałtowne "nastroyenie" całego organizmu na niebezpieczne zdarzenie. Towarzyszy temu nasilenie krążenia krwi, podwyższa się tonus mięśni, wzrasta tętno i czułość narządów zmysłu, tak że są one zdolne do odbioru słabych bodźców, tj. obniża się próg wrażeń absolutnych. Wszystkie te zjawiska umożliwiają podjęcie działań mających na celu uniknięcie niebezpieczeństwa lub zminimalizowanie jego skutków. Warunkiem powodzenia jest trzeźwość, szybka ocena sytuacji oraz błyskawiczne wykonanie zaplanowanych czynności.

Zagrożenie jest mniejsze, gdy dowódca dysponuje odpowiednią wiedzą, doświadczeniem, odwagą, wyobraźnią, nie ulega panice i szybko, samodzielnie potrafi podejmować trafne decyzje - z powodu braku czasu nie zdąży skonsultować swoich decyzji z innymi specjalistami.

Wszelkie sytuacje jakie mogą zdarzyć się na przyszłym polu walki trudno wcześniej przewidzieć i "natrenować" odpowiednie zachowania, zatem niezbędna jest także dowódcy umiejętność kojarzenia faktów i dokonywania porównań do sytuacji zbliżonych do tej jaka zaistniała. Nie wolno mu ujawniać, że nie wie co należy robić - w takim wypadku może polecić wykonanie czynności nie mających większego znaczenia dla zmniejszenia zagrożenia, ale wpływających dodatnio na psychikę żołnierzy.

We współczesnej wojnie niezbędne jest też przysposobienie moralno-polityczne żołnierzy wzmacniające ich odporność na trudy wojny. Określane jest ono przez panującą ideologię, stosunki społeczno-polityczne i decyduje o cechach wolicjonalnych oraz niektórych właściwościach psychicznych / niezłomność charakteru, odwaga, zdolność pokonywania trudności/. Duże znaczenie ma również przysposobienie psychiczne, które obejmuje uczucia, myśli, nastroje, pragnienie prze-

życia, wolę, przyzwyczajenia, charakter - wszystko to, co obok światopoglądu, wiedzy i ideowości stanowi subiektywny wewnętrzny świat człowieka, przejawiający się w działaniach i wzajemnych stosunkach z innymi ludźmi.<sup>107</sup>

Siłę moralno-polityczną i odporność psychiczną żołnierzy kształtuje się w działalności wychowawczej w czasie pokoju i wojny. Duży wpływ na nie wywiera przykład dowódcy, dobra organizacja ćwiczeń, dyżurów bojowych i zwykłego szkolenia. W czasie działań bojowych liczy się natomiast w największym stopniu wiara w "nieomyślność" dowódcy, zaufanie do jego wiedzy i doświadczenia.

### Ogólne wnioski wynikające z rozdziału III

1. Największy wpływ na psychikę żołnierzy w przyszłych działaniach wojennych może wyrzucić : użycie przez nieprzyjaciela broni nuklearnej, zaskoczenie, wprowadzenie nowych środków walki o dużej sile rażenia, walka w nocy i w trudnych warunkach atmosferycznych, zastosowanie środków psychotoksycznych , oddziaływanie psychologiczne nieprzyjaciela.

2. Do osłabienia siły moralnej wojsk, stanów nerwicowych i paniki może doprowadzić: brak wiedzy, doświadczenia, łączności, deficyt czasu, zmęczenie, nieznanostwo możliwości bojowych nieprzyjaciela, zawodność dowodzenia, brak zaufania do dowódców i uzbrojenia, wielkie zagrożenie i poczucie bezradności.

3. W przyszłej wojnie wielkiego znaczenia nabierają problemy strachu i odwagi, sterowania zachowaniami żołnierzy, autorytetu przełożonych, procesów informacyjnych, psychologicznej odporności żołnierzy.

107 Żołnierz i wojna . Warszaw 1973 , s. 21-22.

4. Analizując determinanty powodzenia na przyszłym polu walki należy uwzględnić : przygotowanie fachowe żołnierzy, ilość i jakość sprzętu oraz uzbrojenia, morale oddziałów i pododdziałów, gotowość do wykonania najtrudniejszych zadań, wprowadzanie nowych metod walki, warunki ochrony wojsk własnych przed skutkami użycia przez nieprzyjaciela broni najnowszej generacji. Wszystkie te składniki należy rozpatrywać systemowo. Najważniejszym ogniwem systemu są dowódcy, dlatego należy poznać ich przygotowanie fachowe, doświadczenie, motywacje do walki i cechy osobowości ułatwiające kierowanie żołnierzami w sytuacjach ekstremalnych.

5. Na polu walki niezbędne jest indywidualne podejście do każdego żołnierza, stawianie zadań nie przekraczających możliwości ich wykonania - dotyczy to właściwej polityki kadrowej i metod stawiania zadań z uwzględnieniem indywidualnych predyspozycji.

6. Dowódcy muszą dbać o ochronę żołnierzy przed skutkami fizycznymi i psychicznymi środków użytych przez nieprzyjaciela oraz o własne bezpieczeństwo - odpowiadają przecież nie tylko za wykonanie zadań lecz także za zachowanie gotowości bojowej powierzonych im oddziałów i pododdziałów.

7. Na współczesnym polu walki decyzje będą musiały być podejmowane bardzo szybko. W związku z tym niezbędne jest wcześniejsze określenie, jakie sytuacje mogą wystąpić i "wytrenowanie" odpowiednich zachowań dowódców i żołnierzy - najprostszym sposobem jest ich doskonałe wyszkolenie, ćwiczenia odbywane w realnych warunkach z wykorzystaniem najnowocześniejszego sprzętu, a także wykorzystanie gier wojennych i symulacji komputerowej uwzględniających warunki przewidywane na przyszłym polu walki.

8. Dowódców musi charakteryzować duża wiedza - w tym psychologiczna - i odporność na trudy walki.

9. Na psychikę żołnierzy wywierają wpływ nie tylko konkretne warunki pola walki, lecz i propaganda, plotki, brak informacji. Skutki psychologiczne oddziałują na żołnierzy dłużej niż trwa zagrożenie i mogą spowodować trudne do przewidzenia straty, zachwianie gotowości bojowej. Dowódcy muszą wiedzieć jak powinni postępować z żołnierzami dotkniętymi strachem i paniką oraz różnymi środkami chemicznymi.

10. Bardzo duże znaczenie na przyszłym polu walki będzie miała wyobraźnia dowódców, która umożliwi im wcześniejsze przygotowanie pododdziałów do mogących nastąpić zdarzeń. Wyobraźnia, inteligencja, nieszablonowość myślenia, szybkość podejmowania optymalnych decyzji, selekcyjne przyjmowanie informacji i kojarzenie faktów - to cechy niezbędne dowódcom na przyszłym polu walki.

11. Niezbędne są szerokie badania prowadzone przez psychologów wojskowych w kierunku ustalenia przyczyn popełniania błędów i zachowań żołnierzy w sytuacjach ekstremalnych, a także poznania wszelkich uwarunkowań psychologicznych na styku dowódca - środki dowodzenia.

#### IV OSOBOWOŚĆ JAKO PROBLEM BADAWCZY

W badaniach osobowości do tej pory nie wypracowano jednolitej terminologii, a modele osobowości w wielu wypadkach oderwane są od potrzeb praktyki i określają wzorce nierealne.

Najpierw zatem trzeba sprecyzować : co to jest osobowość ?  
Następnie - jak ją badać ? Jakie są jej związki ze środowiskiem ?  
Co można skuteczniej badać : osobowość czy postawy ? Jaki wpływ wywiera osobowość oficera na przebieg walki zbrojnej ?

##### 4.1 Próba określenia terminu "osobowość dowódcy"

- wieloznaczność i oderwanie teorii osobowości od praktyki.

Z przeprowadzonych badań wynika, że poznanie osobowości dowódcy i cech, którymi musi się wykazać na przyszłym polu walki jest zadaniem niezbędnym, jednak nie zawsze docenianym. Uważam, że znajomość tej problematyki należy traktować jako jeden z ważnych czynników powodzenia w walce zbrojnej - równie istotny jak sprzęt i broń, znajomość ich użycia, czy rozpoznanie.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że rozważania o osobowości należy rozpocząć od zapoznania się ze środowiskiem, w jakim ma wykonać zadania żołnierz, oraz przewidzenia sytuacji, w których może się znaleźć. Odrębne zagadnienie stanowi wiedza o oddziaływaniu na psychikę skutków użycia różnych rodzajów broni.

Wiedza o osobowości oficera-dowódcy musi również opierać się na charakterystyce tego zawodu, analizie przedsięwzięć przez niego wykonywanych, oczekiwaniach społecznych względem tegoż zawodu.

Jednakże przydatność dotychczas nagromadzonej wiedzy w tej dziedzinie zależy od tego czy uda się dokonać jej przewartościowania, upraktycznienia. W psychologii bowiem istnieje dziś wiele koncepcji

osobowości - są to koncepcje behawiorystyczne, psychodynamiczne, humanistyczne, poznawcze, sprowadzające osobowość do modeli cech indywidualnych, a nawet cybernetyczne.<sup>108</sup>

Traktują one osobowość jako układ zamknięty. Ich twórcy ignorują zależności między człowiekiem i światem w którym żyje, nie doceniają również dynamiki osobowości i jej funkcji regulacyjnych. Współcześnie psychologia jednak preferuje system otwarty ; naukowcy uwzględniają wpływ świata zewnętrznego na osobowość. Rezygnują nawet z pełnego opisu osobowości, koncentrując się na badaniach wybranych układów.

Z mojej rozprawy wynika, że bliższe mi jest otwarte traktowanie osobowości. Neguję przydatność modeli osobowości jako zbyt wyidealizowanych i przez to nieprawdziwych. Nie wracając do szczegółów rozważań na ten temat stwierdzę jedynie, że jeżeli coś nie jest prawdziwe, to nie może być przydatne w praktyce. Pozostaje poszukanie dróg służących wyjściu z tego ślepego zaułka przez powrót do psychologii konkretnej.

Dla mnie drogą tą jest poprzedzenie wszelkich rozważań o osobowości szczegółową analizą środowiska i sytuacji w jakich znajduje się i może się znaleźć człowiek. Właśnie dlatego tyle miejsca w mojej pracy zajmują zagadnienia związane z przyszłym polem walki, analizą doktryn, relacji żołnierz-uzbrojenie, przełożony-podwładny, strach-odwaga, opisy psychologicznych czynników pola walki. Wnioski wysnute z rozważań na powyższe tematy stanowią jakby charakterystykę zawodu oficera-dowódcy w sytuacji szczególnej, w czasie ewentualnej wojny. Oczywiście nie można odrywać tej charakterystyki całkowicie od wymagań czasu pokoju, bo wówczas również kształtuje się

108 R.M.Rycman / Theories of Personality. New York 1978 / wymienia piętnaście zasadniczych teorii osobowości, listę tę można uzupełnić o systemy z lat osiemdziesiątych, a także koncepcje polskie, np. Reykowskiego i Łukaszewskiego.

osobowość oficera i cechy wymagane nie tylko w tym okresie - lecz należy odróżniać wymagania stawiane oficerom w czasie pokoju od tych koniecznych w czasie wojny.

Nie staram się jednak dać pełnego opisu osobowości oficera na przyszłym polu walki, bo jest to z wielu względów niemożliwe. Przede wszystkim nie sposób przewidzieć wszystkich czynników, a także wymienić oczekiwań społecznych wiążących się z tym zawodem w nieznaną bliżej sytuacji. Staram się jedynie zwrócić uwagę na uwarunkowania mające decydujący wpływ na osobowość, wymienić cechy przydatne w przewidywanej sytuacji, wskazać narzędzia badania tych cech w celu doboru właściwych ludzi na dowódcze stanowiska. Bardziej niż osobowość interesują mnie w pewnym sensie postawy względem ewentualnych warunków pola walki, sytuacji i idei, a przede wszystkim czynniki decydujące o prawidłowym, skutecznym i bezbłędnym funkcjonowaniu dowódcy - za taki czynnik uważam możliwość "wytrenowania" jego zachowań i decyzji już wcześniej, przewidując sytuacje w jakich może się znaleźć.

Uważam też, że bardzo ważną rolę spełnia system motywacyjny, który wprowadzie wiąże się z układem wolicjonalnym, lecz należy je różnicować chociażby z uwagi na obszar oddziaływania. Wola jest uzależniona od układu wewnętrznego, motywacje od wewnętrznego i zewnętrznego. Wewnętrzne motywacje ściśle wiążą się z wolą / ukierunkowują podejmowane decyzje/, zewnętrzne zależą m.in. od możliwości realizacji zadania, zagrożenia, przełożonych / np. stosujących system kar i wyróżnień/. Wola zaś zależy od jednych i drugich motywacji, lecz jej istotę stanowi względna wolność wyboru decyzji i podejmowanych działań.

W swoich rozważaniach biorę też pod uwagę interdyscyplinarność

problemu osobowości człowieka, spotykamy się z nim w filozofii, psychologii, pedagogice, socjologii, teorii organizacji i zarządzania, prawie, a nawet cybernetyce - jest to najbardziej złożona i kontrowersyjna dziedzina współczesnej nauki.

W języku potocznym również często używamy terminów wzór osobowy, model lub struktura osobowości, osobowość. Można stwierdzić też, że każdy zapytany co rozumie przez te pojęcia udzieli innej odpowiedzi. Wieloznaczność tych terminów sprawiła, że naukowcy zaczęli się zastanawiać czy termin osobowość i jego pochodne można stosować nadal? Niezbyt wyraźne są również różnice między terminami osobowość i postawy - jak pojęcia te rozróżniać?

Co zatem możemy nazwać osobowością? Jest to zespół cech psychicznych /psychika człowieka/ decydujących o zachowaniu ludzi - to ich postawy i nastawienia zdeterminowane warunkami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Osobowość to świadome ustosunkowanie się człowieka do otoczenia i oddziaływanie na nie, co zależy od: potrzeb, dążeń, charakteru, postaw, wiedzy, umiejętności, zdolności, zainteresowań, temperamentu i możliwości działania.

Ludzie /żołnierze/ postępują w sposób świadomy i zamierzony wykonując - najczęściej zespołowo- zaplanowane czynności. Przez cały czas uczą się i nabywają doświadczenia. Posługują się wiedzą i umiejętnościami wcześniej wyuczonymi, a jednocześnie gromadzą coraz większe doświadczenie. Ustosunkowanie się do otoczenia nie zawsze przyjmuje jednak formę praktyczną, czasami przejawia się jedynie w gotowości do podjęcia określonych czynności, co waraże się w formie słownej lub ekspresyjnej / np. mimiką, gestem/. Jednak nie zawsze to, co zostaje wyrażone deklaratywnie, może być spełnione w praktyce. Człowiek potrafi też ukryć swoje zamiary. Jego stan emocjonalny może być też chwilowy, co nie gwarantuje stałości wcześniejszych decyzji.<sup>109</sup>

109 Ustosunkowania względnie stałe, jeżeli dotyczą idei, przedmiotów, instytucji, określonych wartości itp. nazywamy postawami.

Osobowość jest zespołem względnie trwałych cech psychicznych i postaw swoiście ustrukturalizowanych, ewoluujących w określonym przez jednostkę kierunku. Jest to struktura dynamiczna przeobrażająca się pod wpływem praktyki, nabytej wiedzy i uwarunkowań środowiska społecznego, przyrodniczego, biologicznego oraz sytuacji. Na osobowość bardzo duży wpływ wywiera środowisko społeczne i sytuacje, które kształtują cechy społecznie pożądane. Aby zatem poznać osobowość żołnierza należy zbadać jego cechy charakteru i środowisko w którym dotychczas przebywał / rozwijał się/, poznać jego wiedzę, doświadczenie i umiejętności w interesujących nas dziedzinach, postawy względem czynności jakie ma wykonywać, cechy operacyjne przydatne przy realizacji zadań, sytuacje w jakich może się znaleźć.

Należy zawsze pamiętać, że jedną z cech osobowości jest jej dynamika - rozwój polegający na dezintegracji i integracji, co wiąże się z naruszeniem równowagi psychicznej. Towarzyszy temu niepokój, lęk, stres, depresja, cierpienie, konflikty. Dlatego dość często dezintegrację uważa się za proces negatywny, a nawet chorobowy i nie dostrzega się jego związku z rozwojem.

Innego zdania jest twórca teorii dezintegracji pozytywnej K. Dąbrowski, który uważa, że dezintegracja jest kolejną fazą rozwoju psychicznego człowieka. Uznał on bowiem niektóre procesy dezintegracyjne / lęk, depresję, poczucie winy, wstydu, mniejszej wartości / za niezbędne dla rozwoju jednostki, natomiast niektóre procesy integracyjne / zadowolenie, zaspokojenie popędów, stabilizację, stagnację /, uważane bardzo często za pozytywne - za zagrażające rozwojowi psychicznemu człowieka.

Jest to kolejnym dowodem na to, że analizując osobowość należy brać pod uwagę zarówno cechy pozytywne, jak i negatywne i oceniać wpływ zarówno jednych jak i drugich - nie pomijając sytuacji w ja-

kiej się ją bada . Potwierdza też moją tezę, że wyidealizowane modele nie obrazują wzorców realnych, możliwych do przyjęcia w praktyce. Stabilność bowiem oznacza zastój, brak rozwoju, "zastygłą osobowość", a ona taką nigdy nie jest.

Rozwój osobowości przebiega od biernego ulegania bodźcom, przez samowiedzę i samokontrolę, po umiejętność sterowania swoimi zachowaniami. Przebiega od prymitywnego egoizmu do empatii wyrażającej się relacjami ja - ty . Zapewne najwyższym poziomem takiej empatii są działania prospołeczne żołnierzy na polu walki, w sytuacji wielkiego zagrożenia tj. poświęcanie życia innym.

Traktowanie niektórych procesów dezintegracyjnych jako zjawiska pozytywne rodzi też pytanie: kto jest człowiekiem zdrowym psychicznie, a kto chorym ? Jaka istnieje granica między zdrowiem a stanem chorobowym ? W jakim stopniu należy być zdrowym psychicznie, aby być zdolnym do wykonania zadań na przyszłym polu walki ? Pytania te bezpośrednio wiążą się z problematyką osobowości i dlatego należy na nie odpowiedzieć.

111

Problemy te analizuje m.in K. Dąbrowski , który uważa, że :  
" Na bliskim poziomie rozwoju psychicznego w stosunku do ludzi przeciętnych, a niekiedy jednostronnie wybitnych, znajdują się psychopaci i ludzie/zbliżeni do psychopatii / z pogranicza psychopatii."

Pojęcie psychopatii nie jest jeszcze ściśle zdefiniowane. Stosuje się również pojęcie socjopatii, podkreślające wpływ środowiska na rozwój tej struktury czy tego zespołu właściwości. Należy uznać, że ludzie posiadający cechy charakterystyczne dla psychopatii są przydatni na polu walki; odnosi się to także do dowódców. Typowe cechy psychopaty to : brak konfliktów wewnętrznych, przejawów empatii, wymaganie bezwzględnego posłuszeństwa, agresywność, dbałość o swoje interesy, narzucanie swojego zdania innym, energiczność, operatyw-

ność, szybkość podejmowania decyzji. Psychopaci są inteligentni, brak im skrupułów, hamulców, wahań, cechuje ich siła bezwzględności i automatyzm w dążeniu do celu, cechują ich postawy na "nie" w stosunku do innych, na "tak" w stosunku do siebie. Ogólnie traktuje się ich jako ludzi zaradnych, dobrych organizatorów i powierza się im różne stanowiska. Swoje negatywne cechy ujawniają w sytuacjach konfliktowych, w zetknięciu z trudnościami.

"Wielcy psychopaci" odegrali w historii decydującą rolę, powodowali też wielkie klęski i zniszczenia odczuwalne przez wiele pokoleń. Lubią oni bowiem działać, jeżeli im się to umożliwi, na wielką skalę. Niszczą wówczas wartości ogólnoludzkie i społeczne, choć często wydaje im się, że je budują. Mord, ludobójstwo, tortury, stwarzanie atmosfery stałego zagrożenia - to wyznaczniki ich działalności. Brak im refleksji związanej z samooceną, identyfikacji uczuciowej, cech prospołecznych, poczucia niższości, winy, wstydu.

Na pograniczu psychopatii i normy są: egocentryzm, egoizm, postawy na "nie" częstsze niż na "tak", dążenie do podporządkowania innych, bez zrozumienia ich. Ludzie tego typu nie mają potrzeby kontaktów przyjacielskich, odczuwają wyższość lub niższość względem innych, łatwo popadają w konflikty.

Przeciwieństwem psychopaty jest psychoneurotyk. U psychopaty stwierdza się upośledzenie uczuć wyższych, u psychoneurotyków ich duży rozwój. Cechuje ich wzmożona pobudliwość psychiczna, skłonności do depresji, obsesji, stanów lękowych, zauważalna jest u nich ograniczona sfera działania, podejmowania decyzji, wykonania zadań, natomiast mają duże możliwości zrozumienia innych.

Jak podkreśla K. Dąbrowski<sup>112</sup>, grupa jednostek przeciętnych, stanowiąca większość społeczeństwa, upodabnia się bardziej do psychopatów niż do psychoneurotyków.

112 Tamże.

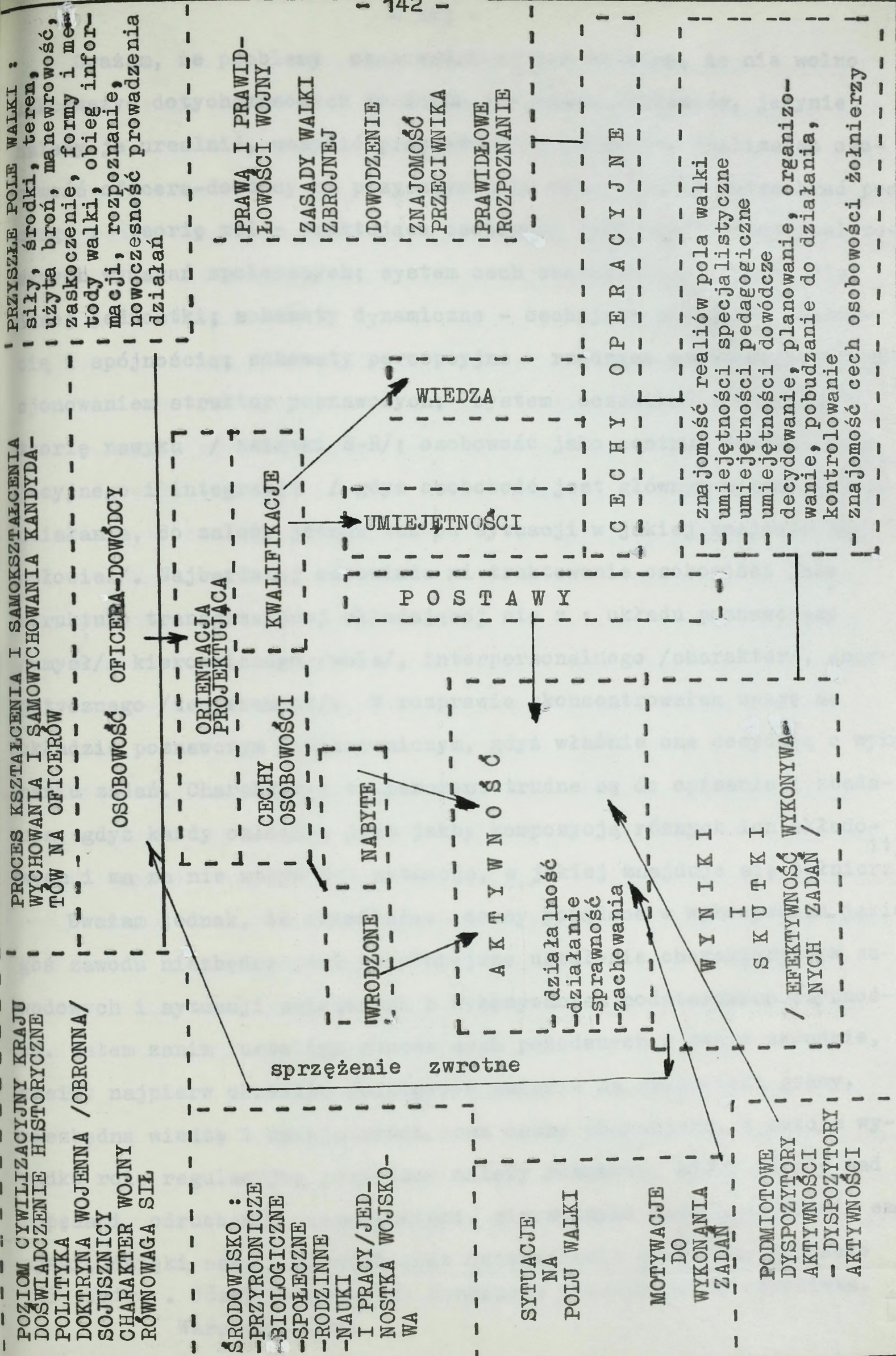
Psychopata wprawdzie może być dobrym dowódcą, lecz nie powinien zostać psychologiem, pedagogiem, psychiatrą, lekarzem, dziennikarzem, oficerem politycznym. Warto zatem i z tego punktu widzenia spojrzeć na osobowość kandydatów na oficerów i dowódców.

Mimo, że psychopatia nie jest uznawana za proces chorobowy, to jednak po pewnym czasie może doprowadzić do paranoi. Najczęściej jednak mamy do czynienia z przypadkami psychopatopodobnymi.

Uproszczając tę problematykę można stwierdzić, że najczęściej przy ocenie typu osobowości zetkniemy się z grupą ludzi w skład której wchodzi jednostki o cechach zbliżonych do psychopatycznych lub psychoneurostycznych. I należy uznać, że kandydaci o cechach psychopatycznych bardziej nadają się na dowódców niż psychoneurotycy.

		NORMA	
TYP PSYCHOPATYCZNY	PRZYPADKI PSYCHOPATOPODOBNE	TYP PSYCHONEUROTICZNY	PRZYPADKI PSYCHONEUROPODOBNE
D O W Ó D C Y			/WOJSKOWI: PSYCHOLOGI, PEDAGODZY, LEKARZE, PSYCHIATRY, DZIENNIKARZE, OFICEROWIE POLITYCZNI /

Rys. 8 Podział kandydatów na oficerów ze względu na typ osobowości



Rys. 9 Czynniki wywierające wpływ na osobowość oficera-dowódcy

Uważam, że problemy osobowości są tak złożone, że nie wolno lekceważyć dotychczasowych dociekań tak wielu naukowców, jedynie należy je urealnić, uczynić przydatnymi w praktyce. Analizując osobowość oficera-dowódcy na przyszłym polu walki należy zatem brać pod uwagę : teorię ról - traktującą osobowość jako system zinternalizowanych wymagań społecznych; system cech charakterystycznych dla danej jednostki; schematy dynamiczne - cechujące się pewną stałością i spójnością; schematy percepcyjne - rządzące powstaniem i funkcjonowaniem struktur poznawczych; system oczekiwań i motywacji; teorię nawyku / związku S-R/; osobowość jako centrum systemu regulacyjnego i integracji / gdyż osobowość jest głównym wyznacznikiem działania, co zależy jednak też od sytuacji w jakiej znajduje się człowiek/. Najbardziej odpowiada mi traktowanie osobowości jako struktury transgresyjnej składającej się z : układu poznawczego /umysł/, kierowniczego /wola/, interpersonalnego /charakter/, energetycznego /temperament/. W rozprawie skoncentrowałem uwagę na układzie poznawczym i kierowniczym, gdyż właśnie one decydują o wykonaniu zadań. Charakter i temperament trudne są do opisanie i zbadania, gdyż każdy człowiek jest jakby kompozycją różnych ich składowych i ma na nie wpływ też sytuacja, w jakiej znajduje się żołnierz. <sup>113</sup>

Uważam jednak, że określając cechy pożądane w wykonywaniu jakiegoś zawodu niezbędne jest wcześniejsze ustalenie charakterystyk zawodowych i sytuacji związanych z wykonywaniem podstawowych czynności. Zatem zanim ustalimy zestaw cech pożądanych w danym zawodzie, musimy najpierw określić podstawowe zadania na stanowisku pracy, niezbędną wiedzę i umiejętności oraz cechy charakteru. W każdym wypadku rolę regulacyjną przypisać należy rozumowi, który góruje nad popędami, odruchami, zahamowaniami, pierwotnymi doświadczeniami, emocjami, dzięki czemu człowiek może osiągać cele społeczne wyższego

113 Patrz . Józef Koziński: Koncepcja transgresyjna człowieka.

rzędu / społeczne/. Ważną rolę odgrywa również połączenie systemu informacyjnego z wiedzą i umiejętnościami, a także motywacjami do działania. System motywacyjny stanowią też wcześniej przyjęte przez oficera standardy etyczne, moralne, zawodowe i obyczajowe, decydujące o postawach prospołecznych. Umożliwia on pokonanie trudności, przewyciężanie negatywnych reakcji emocjonalnych i wzmacnia poczucie obowiązkowości.

Odrzucam jednak wszelkie rozważania na temat wzorców osobowości / modeli osobowości/ ponieważ zbyt wyidealizowanie człowieka nie ma nic wspólnego z rzeczywistym stanem rzeczy, a przez to oderwane jest od potrzeb praktyki. Moim zdaniem modele i badania laboratoryjne pełnią tylko funkcję pomocniczą i są jedynie przydatne w procesie nauczania - jednak powinno się informować nauczanych o wadach tego sposobu poznawania osobowości. Uważam też, że tworzenie modeli uniwersalnych jest nieporozumieniem, gdyż inne cechy są przydatne dowódcy dywizji a inne dowódcy plutonu - inne w czasie pokoju niż w czasie wojny.

W moich dociekaniach szczególną uwagę zwracam na środowisko i sytuacje w jakich może znaleźć się oficer - dowódca w czasie działań wojennych oraz na jego kwalifikacje zawodowe i związane z nimi cechy charakteru. Uwarunkowania środowiskowe i sytuacyjne nie przez wszystkich psychologów zajmujących się osobowością są brane pod uwagę. Według mnie jest to jeden z podstawowych błędów odrywających wyniki badań od rzeczywistości.

W oparciu o literaturę pamiętnikarską stwierdzam, że nawet najznakomitsi wodzowie nigdy nie postępowali zgodnie z wzorcami osobowości nakreślonymi przez specjalistów z tej dziedziny wiedzy. Rzeczywistość bowiem zmuszała ich bardzo często do zachowań niestereotypowych i wymagała dostosowania się do nietypowych sytuacji.

W pewnych wypadkach postępowanie zgodne z preferowanymi wzorcami świadczyłoby o małej ich inteligencji i prowadziłoby do klęski. Słuszność mojej tezy o konieczności odrzucenia teorii lansujących modele osobowości uzasadniam w dalszej części tego podrozdziału posiłkując się stwierdzeniami naukowców reprezentujących różne dziedziny wiedzy. Nie odrzucam jednak całkowicie doświadczeń psychologów tworzących takie modele - przyjmuję na przykład opracowane przez nich założenia metodologiczne dotyczące badań osobowości, zmieniając jedynie cel i metodę dociekań. Nie interesują mnie modele idealne cech, jakie powinien posiadać oficer - dowódca uczestniczący w przyszłej wojnie, lecz cechy, które dycydują o jego przydatności na polu walki. Interesują mnie nie tylko cechy pozytywne, ale i negatywne, bo człowiek jest "kompozycją" różnych cech, które powinniśmy umieć zbadać. Są to tylko pozornie niewielkie różnice. Jednak one całkowicie zmieniają podejście do problemów osobowości - zbliżają je do rzeczywistości i potrzeb praktyki.

Moje przemyślenia są zbieżne z twierdzeniami tzw. "psychologii konkretnej" proponowanej przez S. Gerstmann'a w ostatniej z napisanych przez niego książek.<sup>114</sup> Jednak nazwa taka mi nie odpowiada, sądzę bowiem, że psychologia musi być konkretna w całym swym zakresie, zatem to co było oderwane od rzeczywistości, lepiej nazwać "psychologią fikcyjną", "niekonkretną" i odrzucić.

S. Gerstmann w jednej z wcześniejszych prac tak wypowiedział się o niekonkretności rozważań o osobowości człowieka :

" Psychologia konkretna odrzuca wszelkie spekulatywne, metaforyczne i homunkulusowe koncepcje osobowości, tworzące sztuczną hipotezę podmiotu jako bytu tkwiącego w człowieku, hipotezę będącą artefaktem, której nic nie odpowiada w obiektywnej rzeczywistości. Pisał o tym

114 S. Gerstmann: Podstawy psychologii konkretnej. Warszawa 1987.

/ We wcześniejszych publikacjach autor ten wspominał o potrzebie ukonkretnienia psychologii /.

m.in. Tadeusz Tomaszewski w artykule z 1977 r. Teorie głębi i psychometryczne wyposażają takiego homunkulusa w cechy, wymiary, mechanizmy, od których zależy postępowanie człowieka. Jest to sprzeczne z rzeczywistością, a więc z realistycznym podejściem do psychologii jako jednej z nauk o człowieku.

W psychologii konkretnej nie usuwa się pojęcia osobowość ze słownika terminów naukowych, ponieważ jest ono poza psychologią błędnie definiowane i fałszywie, niezgodnie z prawdą stosowane. Dokonuje się natomiast próby takiego określenia jego treści, aby odpowiadało rzeczywistości, nie utożsamiając znaczenia pojęć : osobowość i podmiot." 115

W książce " Podstawy psychologii konkretnej" 116 autor ten rozwija wcześniejsze stwierdzenia. Jest przekonany, że narastająca w psychologii wiedza pozorna, spekulatywna, hipotetyczna, metaforyczna, ahistoryczna i asytuacyjna prowadzi do zapełnienia podręczników artefaktami i metaforami ułatwiającymi pracę badaczy, ale poza nauką raczej szkodliwymi, utrudniającymi działania praktyczne. Przeciwstawia się takiemu podejściu psychologia konkretna, która ma badać aktywną obecność człowieka w świecie. Odpowiada ona na pytanie - jak w tym świecie przebiega rzeczywiste życie ludzi ?

Poznaniu osobowości ma służyć zaproponowana w tej książce metoda monograficzna, umożliwi ona wielostronną analizę psychiki człowieka z wykorzystaniem prostych metod : kwestionariuszy, wywiadów, rozmów, eksperymentów naturalnych, obserwacji i analizy wytworów.

W pełni zgadzam się z rozważaniami zawartymi w tej książce, tym bardziej że dorobek niektórych psychologów wojskowych niczego nie wniósł do praktyki poznania psychiki żołnierzy. Ma również nega-

115 S.Gerstmann: Rozmowa i wywiad w psychologii. Warszawa 1985, s. 65. W wydaniu z 1980 roku tejsze książki takie stwierdzenia nie padły.

116 cyt.praca.

gatywny wpływ na politykę kadrową i nie ułatwia zadań personalnych dowódcom.

Tadeusz Tomaszewski w przedmowie do omawianej książki pisze: "Stanisław Gerstmann nie jest w w swoich poglądach odosobniony. Jego książka jest próbą usystematyzowania poglądów poważnej grupy polskich psychologów myślących podobnie, zainteresowanych bardziej procesami zachodzącymi w warunkach naturalnych, raczej treścią działalności i świadomości ludzi i związkami, raczej treściami niż formami, oraz raczej metodami jakościowymi niż ilościowymi. Można nawet mówić o istnieniu w psychologii polskiej drugiego nurtu reprezentowanego częściej przez psychologów spoza środowiska warszawskiego, a przez to może mniej widocznych, choćby dlatego, że mają oni trudniejszy dostęp do wydawnictw centralnych." 117

W dowodzeniu przydatna jest nie tylko psychologia, ale i teoria organizacji i zarządzania, która także odrzuca koncepcje tworzenia modeli osobowości. Stanisław Kowalewski twierdzi nawet, że: "Teoria głosząca, że istnieją pewne specyficzne cechy predysponujące danego człowieka do roli kierowniczej, została zdemaskowana jako na wskroś reakcyjna. Niemniej spotyka się ją jeszcze zbyt często w różnych broszurach, na wykładach w zakresie teorii organizacji, a niekiedy nawet w poważnych publikacjach." 118

Podobny pogląd wyraża Jan Zieleniewski, który cytuje Z. Pietraśńskiego: "Nie ma właściwie specjalnego odrębnego i jednolitego typu osobowości/.../. Co więcej - nawet istnienie odrębnych zdolności kierowniczych okazało się wątpliwe." 119

Czy warto zatem tworzyć zestawy cech /listy/ dowódcy /kierownika/ i nazwać je modelami osobowości oficera? Mimo, że nadal są takie modele tworzone uważam, że nie. Potwierdzają takie podejście

117 Tamże s. 10.

118 S. Kowalewski: Przełożony-podwładny. Warszawa 1975, s. 467.

119 J. Zieleniewski: Organizacja i zarządzanie. Warszawa 1979, s. 327.

do tego problemu oponenty "teorii cech kierowniczych" i "teorii wyników".

Pierwsza z tych teorii głosiła, że istnieje zespół cech psychicznych, charakterystycznych dla każdego przywódcy grupy lub kierownika. Teza ta stała się przyczyną rozpoczęcia badań zmierzających do opracowania list cech niezbędnych kierownikom. Nikomu jednak nie udało się zbudować listy uniwersalnej. Każda miała wiele wad, takich jak np.: niespecyficzność wymaganych cech / uwzględnianie cech niezbędnych na różnych stanowiskach np. inteligencji, zdrowia, umiejętności uczenia się/; nadmierna szczegółowość / kilkaset cech w zestawie uniemożliwia tworzenie testów/; przecenianie możliwości ludzkich / wymagania odbiegały od możliwości im sprostania/; uniwersalność /jednakowe traktowanie różnych stanowisk kierowniczych/.

Druga teoria krańcowo odmienna wskazywała, że o przydatności kierowników decydują tylko wyniki ich pracy, które można obiektywnie zmierzyć. Przeciwnicy tej teorii twierdzą, że wyniki nie zawsze świadczą o umiejętnościach, gdyż ma na nie wpływ wiele czynników zewnętrznych, niezależnych od osobowości i kwalifikacji. Trudno zatem oceniać ludzi biorąc pod uwagę wyłącznie efekty ich pracy, a nie uwzględniać uwarunkowań, które towarzyszyły ich osiągnięciu. Ponadto na każdym stanowisku potrzebne są inne umiejętności, dlatego może się okazać, że na kolejnych stanowiskach dana osoba osiąga całkiem różne rezultaty. Obie omówione teorie można odnieść do dowodzenia i zasad tworzenia modeli osobowości.

Ponadto tezę o zmianie efektów na różnych stanowiskach można odnieść do stwierdzenia, że nie każdy oficer wyróżniający się w czasie pokoju osiągnie takie same efekty w czasie wojny. Różne mogą też efekty jego pracy na kolejnych stanowiskach.

Innego zdania jest jednak Mieczysław Sidor, który w swojej pracy habilitacyjnej tym zagadnieniom poświęcił jeden z podrozdziałów.<sup>120</sup> Wprawdzie przytacza wywody autorów krytykujących teorię cech kierowniczych, jednak broni przydatności modeli osobowości i sam je tworzy. Obronę tę podejmuje polemizując ze skrajnymi stwierdzeniami krytyków wyżej wymienionej teorii, traktując ich jako zwolenników równie nieprzydatnej - skrajnej teorii wyników. Wyciąga jednak w tej polemice wnioski, które uważam za słuszne np.: "Konieczne jest zatem integralne podejście do oceny kierownika, dowódcy, zakładające uwzględnianie efektów i osobowości kierownika, dowódcy."<sup>121</sup>

Nie zgadzam się jednak ze stwierdzeniem: "od analizy działalności kierowników, dowódców prowadzi droga do konstruowania modelu osobowości i do oceny wartości tej osobowości".<sup>122</sup> Jest to po prostu "udowadnianiem na siłę", że modele są potrzebne i spełniają oczekiwania praktyków. Sprzeczna z integralnym założeniem oceny osobowości jest też inna myśl - że, ocena działalności człowieka, a nie jego osobowości jest spowodowana przeniesieniem idei technokratycznych na grunt psychologiczno-pedagogiczny. Zresztą w tym samym rozdziale autor wielokrotnie zaprzecza sam swoim wcześniejszym stwierdzeniom - temu także. Dowodzi to, że obrał niezbyt trafny kierunek obrony modeli osobowości, modele przecież nie mają nic wspólnego z praktyką, są jedynie wysublimowanymi ideałami, wzorcami oderwanymi od życia i żywych ludzi.

Dlaczego zatem "model" zrobił taką karierę w naukach humanistycznych? Można powiedzieć, że jest to pojęcie modne, które badaniom przysparza naukowego blasku - nawet wówczas gdy jest niewłaściwie użyte. Twierdzi się, że zaletą modeli jest ich prostota, iż można z nich w sposób mozaikowy ułożyć cały opisywany system. W prakty-

<sup>120</sup> M.Sidor : System oceny osobowości dowódcy. Warszawa 1975, s. 104.

<sup>121</sup> Tamże s.113 / podobne zdanie wyraził też J.Zieleniewski, który krytycznie wypowiada się przeciw ujednoczeniu typu osobowości kierownika, jednak przedstawia np. zbiór cech opracowanych przez M.Raczyńskiego i Z.Tarka / pod kierownictwem J.Kwejta/ jako interesujący - cyt.praca.

<sup>122</sup> Tamże s. 113

ce jednak modele tego nie spełniają, a kolejni badacze dążą do ich rozbudowania, nie zaś upraszczania i doskonalenia. Modele takie mogą spełniać jedynie zadania dydaktyczne - dlatego dość często nazywa się je heurystycznymi.

Modele te obrazują sytuacje zrównoważone, harmonijne, życie natomiast niesie częste zmiany, czasem nawet drastyczne, całkowicie zmieniające bieg wydarzeń. Nieuwzględnianie tego uniemożliwia odzwieczanie rzeczywistości, szczególnie zjawisk społecznych i psychicznych. Szczególnie trudnym problemem jest zobrazowanie zjawisk zachodzących w walce zbrojnej. Twórcy modelu osobowości oficera musieliby wziąć pod uwagę jej dynamikę, wszelkie napięcia spowodowane zagrożeniem, postępowanie ludzi w sytuacjach ekstremalnych itp. - czy jest to możliwe ?

Ponadto na zjawisko społeczne jakim jest wojna należy patrzeć systemowo, pamiętając o poszczególnych podsystemach i bodźcach oddziaływujących na ludzi. Jest to system o wielu zmiennych i nie wszystkie z nich można przewidzieć. Modele zaś idealizują rzeczywistość, traktują ją statycznie, upraszczają zachodzące zjawiska - w takiej postaci nie mogą wnosić użytecznych treści poznawczych. Teoria zgodna z rzeczywistym stanem rzeczy musi zakładać, że problemy społeczne i psychika ludzi to układy przeciwstawnych sił i dążeń, nie zaś zuniformizowany proces jednokierunkowej integracji.

Można zatem zakładać, że właśnie dlatego nie udało się stworzyć idealnych modeli tych procesów i prawdopodobnie mnóstwo czasu upływie, zanim najnowocześniejsze komputery połączone w skomplikowane sieci potrafią uwzględnić wszelkie sprzężenia i zależności procesów społecznych nawet mniej skomplikowanych niż wojna.

W działalności poznawczej w tej dziedzinie należy też uwzględniać dialektykę marksistowską, a jej prawidłowe zastosowanie..!" chro-

ni przed metafizyką i relatywizmem /.../ umożliwia wszechstronne ujmowanie współzależności zjawisk i procesów, ich sprzeczności, zmienności oraz umożliwia odkrywanie dialektyki obiektywnego rozwoju wszystkich dziedzin życia społecznego, w tym również dziedziny wojskowej." 123

Można więc uznać, że błąd powstający przy konstruowaniu modeli osobowości tkwi nie w samym założeniu ich tworzenia, lecz w niedoskonałości przyjętych uwarunkowań. Złożonych problemów nie sposób skrótowo opisać, tak aby były prawdziwe i odzwierciedlały rzeczywistość - są to tylko uproszczenia, fikcja opisywanych struktur. Nic więc dziwnego, że do tej pory nie udało się zbudować uniwersalnych modeli osobowości, ani zobrazować procesów informacyjnych. Są to tylko kolejne mniej lub więcej udane próby, których autorzy starają się wszystkich przekonać o ich doskonałości względem poprzednich. W rzeczywistości minęło już kilkanaście lat od tworzenia pierwszych takich modeli - i co z tego wynikło? Czy warto zatem nadal kroczyć tą drogą donikąd? **Uważam**, że nie. Tym bardziej, że w Stanach Zjednoczonych naukowcy dysponujący najnowocześniejszymi komputerami, i wiedzą psychologiczną na wyższym poziomie niż w Polsce, zrezygnowali z prób opracowania modeli idealnych menadżerów, bo w praktyce modele takie okazały się nieprzydatne.

A jakie jest zdanie polskich naukowców wojskowych na temat modeli osobowości? Należy uznać, że bardzo często posługują się pojęciami "model" i "wzór osobowy", nawet wówczas jeżeli przedstawiają jedynie listę cech, jakimi powinien charakteryzować się dowódca. W książce "Armia i osobowość" autorzy posługują się pojęciami: model, wzór, struktura, ideał, motywacyjne składniki osobowości i moralna typologia osobowości. Są to w gruncie rzeczy synonimy pojęcia "model osobowości." 124

123 E.Wiśniewski cyt.praca, s.7.

124 M.Michalik /red/: Armia a osobowość. Warszawa 1980.

Najbardziej zbliżone do siebie to pojęcia model i wzór osobowości. W swoich rozważaniach autorzy poszczególnych rozdziałów tej książki posiłkują się stwierdzeniami J. Szczepańskiego : "Wzór funkcjonuje jako zespół nakazów, jakim członek danej zbiorowości powinien być, aby uzyskać uznanie i pozytywną ocenę. Jest więc narzucony jednostkom w sposób ogólny. W toku wychowania, w toku kontrolowania postępowania jednostki przez otoczenie, w toku oceny, chwaleń, ustalania nagan itp. Jest ogólnie naszkicowanym modelem, który jednostka realizuje w różny, zindywidualizowany sposób, zależnie od tego, jaką pozycję zajmuje w społeczeństwie i jakie w nim wykonuje czynności, podlegające ocenie otoczenia." <sup>125</sup>

Czy może to być jednak " ogólnie naszkicowany model", skoro mając pozycję jednostki w społeczeństwie i wykonywane przez nią czynności ? Jest to raczej model osoby wykonującej jakiś zawód. Może to być na przykład zawód oficera-dowódcy, oficera sztabu itp. Rodzi się też kolejne pytanie, czy ideał etyczny ma coś wspólnego z modelem osobowości oficera ?

Jak twierdzi J. Szczepański : " Wzór człowieka niekoniecznie musi być identyczny z ideałem etycznym. W niektórych grupach podstawową cechą ideału człowieka może być skuteczność jego działania, bez względu na to, jakimi środkami cele są osiągnięte. Tutaj chodzi nam jednak o ideał etyczny, do niego sprowadzamy pojęcie wzoru osobowego, chociaż jest w nim miejsce i na pozamoralne właściwości - intelektualne i sprawnościowe. Przede wszystkim bowiem wzór osobowy określa takie cechy, jak np. godność, honor, pracowitość, postawa moralna, postawa obywatelska, gotowość do inicjatywy itp., zależnie od pozycji, jaką jednostka realizująca daną rolę ma zajmować w grupie." <sup>126</sup>

Często przecież działania skuteczne nie mają nic wspólnego z moralnością - a tę właściwość pogłębia wojna. Dlatego analizując

<sup>125</sup> J. Szczepański: Elementarne pojęcia socjologii. Warszawa 1963, s. 75-76.

<sup>126</sup> Tamże, s. 75.

historię wojen trudno znaleźć dowódcę, którego moglibyśmy potraktować jako wzór moralnego postępowania. Ponadto wojna zmienia całkowicie normy postępowania, a przede wszystkim podejście do kwestii zabijania ludzi. To, co podczas pokoju jest zbrodnią, w trakcie walk jest w pełni akceptowane. Jak się więc do tego ma moralność i etyka ?

Dlatego rozważając problemy osobowości oficera na przyszłym polu walki nie należy zbyt głęboko zagłębiać się w filozofię osobowości, etykę, formy alienacji i różne kwestie moralne. Zagadnienia te są tak złożone, że same w sobie tworzą problem trudny do wyjaśnienia. Należy zatem skoncentrować się na charakterystyce przyszłej wojny jako zjawisku społecznym i roli jaką oficer ma na niej do spełnienia. Należy to uczynić bez wstydlivego pomijania problemów działań niehumanitarnych, lecz skutecznych, np. rozpoznania walką, poczynań oddziałów zaporowych, oddziaływania strachem na podwładnych itp.

Warto też zastanowić się na czym polegała skuteczność działań niektórych dowódców np. J. Stalina. Nie ulega wątpliwości, że działał skutecznie, bo doprowadził do wygrania wojny z trudnym przeciwnikiem, ale opisy tego co robił odbiegają przecieź od wyidealizowanych wzorców osobowości, nie mówiąc o wzorcach moralnych. Jedną z takich sytuacji przedstawioną przez Gieorgija Żukowa przedstawiam:

"Stalin wezwał mnie do telefonu:

- Czy wiecie, że Diedosk zajęty ?
- Nie, towarzyszu Stalin, nie wiem.

Naczelnny dowódca, rozdrażniony, nie powstrzymał się od zrobienia mi wymówki/.../ i kazał natychmiast udać się tam, aby osobiście zorganizować kontratak i odzyskać Diedowsk.

Usiłowałem oponować, mówiąc, że to chyba nierozważne w takiej napiętej sytuacji opuszczać sztab Frontu.

- To nic, my sobie tutaj jakoś poradzimy, a was w tym czasie niech

zastąpi Sokołowski.

Położyłem słuchawkę, a następnie niezwłocznie połączyłem się z K.Rokossowskim i zażądałem wyjaśnienia, dlaczego sztab Frontu nie wie o opuszczeniu Diedowska. I tutaj od razu wszystko się wyjaśniło : miasta Diedowska nieprzyjaciel nie zajął, może tylko chodzić o wieś Diedowo...

Nie ulega wątpliwości, że zaszła pomyłka. Zdecydowałem się zatelefonować do Kwatery Głównej i wyjaśnić, że wszystko to okazało się nieporozumieniem. Ale tutaj - jak się mówi - trafiła kosa na kamień. Naczelnny Dowódca został ostatecznie wyprowadzony z równowagi. Zażądał, bym natychmiast pojechał do K.Rokossowskiego i tę nieszczęsną miejscowość odebrał nieprzyjacielowi. Co więcej, kazał wziąć ze sobą dowódcę 5 armii, L.Goworowa : Jako artylerzysta niech pomoże K.Rokossowskiemu zorganizować ogień artylerii na korzyść 16 armii.

Sprzeciwianie się w tej sytuacji nie miało żadnego sensu. Kiedy wezwałem L.Goworowa i postawiłem mu zadanie, nie bez racji próbowałem dowieść, że nie widzi potrzeby takiej podróży : 16 armia ma swojego dowódcę artylerii, generała majora artylerii W.Kozakowa i on sam wie, co i jak trzeba robić, dlaczego więc on Goworow, w takim gorącym okresie opuszczając ma własną armię.

Aby uniknąć dalszych sporów w tej sprawie, musiałem wyjaśnić generałowi, że to rozkaz J.Stalina.

Wstąpiliśmy do K.Rokossowskiego i razem z nim od razu udaliśmy się do dywizji, do A.Biłoborodowa. Wątpię, czy dowódcę dywizji ucieszyło nasze pojawienie się w jego jednostce. Miał w tym czasie kłopotów powyżej uszu, a tu jeszcze musiał składać wyjaśnienia z powodu zajętych przez nieprzyjaciela kilku domów wioski Diedowo, mieszczących się po drugiej stronie wąwozu". 127

Inni dowódcy postępowali również niezgodnie z "modelowymi wzorcami", na przykład Adolf Hitler po klęsce pod Kurskiem:

"Hitler, rozdrażniony niepowodzeniami i ogromnymi stratami całą winę za fiasko swych działań zaczepnych zrzucił, jak zwykle w takich wypadkach na dowódców wojsk. Usuwał ich ze stanowisk, zastępując - zgodnie z własnym przekonaniem - zdolniejszymi feldmarszałkami i generałami, nie chcąc jednocześnie przyznać, że niepowodzenie wielkiej strategicznej operacji nie zależy od poszczególnych dowódców, a jest uwarunkowane ogromną liczbą czynników strategicznych, politycznych i materialnych." 128

Jak na podstawie tych zdarzeń można ocenić obydwu dowódców? Jedno jest pewne, na pewno nie byli wzorami godnymi naśladowania. A co by się stało z Żukowem i Goworowem, gdyby sprzeciwili się Stalinowi? Wprawdzie wykazałoby się odwagą i samodzielnością myślenia, lecz ich los trudny byłby do przewidzenia. Zatem postąpili słusznie, zgodnie z nakazem inteligencji. A czy w przyszłej, o wiele brutalniejszej wojnie podobne sytuacje się nie zdarzą, czy wszyscy dowódcy będą postępowali zgodnie z wpojonymi im ideałami? Wojna jest tylko wojną, a dowódcy - tylko ludźmi!

Zwolennicy modeli są innego zdania, podkreślają że wprawdzie one odbiegają od rzeczywistości, lecz są fundamentem perspektywicznych maksymalistycznych dążeń wychowawczych / czyli kiedyś tam powinny się urzeczywistnić/. Twierdzą, że ich przeciwnicy tego nie dostrzegają i szukając odwzorowania modeli w rzeczywistości, nie odnajdują go. Uważam, że jest to kolejnym uproszczeniem. Przeciwnicy widzą po prostu niewłaściwość takiego właśnie podejścia do skomplikowanych problemów osobowości i złożonych procesów społecznych - jakim jest m.in. wojna. Jak więc lepiej wychowywać przyszłych dowódców - posługując się fikcją, czy rzeczywistymi przykładami?

Mnie i wielu moim rozmówcom fikcja nie wystarcza!

Nie wszyscy są jednak takiego zdania. Autor wielu publikacji na temat osobowości Z.Paleski bardzo często posługuje się pojęciem "model osobowości". Dzieli on właściwości osobowe dowódcy na sześć grup: ideowość, postawę wobec zawodu, fachowość, inteligencję, moralność i prezencję. W sprofilowanym modelu osobowości zwraca też uwagę na zespół następujących umiejętności : decydowanie, stymulowanie, kontrolowanie, szkolenie, wychowanie.<sup>129</sup>

Ten sam autor we wcześniejszej publikacji w formie wykładów z psychologii podaje sześć następujących grup cech osobowości dowódcy<sup>130</sup>:

- 1/ ideowość, patriotyzm i internacjonalizm ;
- 2/ aspiracje, zainteresowania i zamiłowania;
- 3/ moralność /etyka/ ;
- 4/ fachowość ;
- 5/ inteligencja /umysłowość/ ;
- 6/ prezencja.

Omawiając poszczególne grupy przy analizie punktu trzeciego dodaje cechy charakteru, które wchodzi też w skład autorytetu moralnego dowódcy: opanowanie wewnętrzne, poczucie własnej godności / honor/ ; zgodność postępowania z poglądami, konsekwencja; indywidualne traktowanie podwładnych; troska o podwładnych, rozumienie ich; bezstronność i obiektywizm; takt i/poczucie / uszanowanie godności osobistej podwładnych; wymagalność a jednocześnie wyrozumiałość ; koleżeństwo, solidarność i lojalność ; uczciwość i szczerłość ; pracowitość i ofiarność ; uporczywość i zdolność do długotrwałego wysiłku; optymizm i poczucie humoru; troska o mienie wojskowe i społeczne; od-

129 Z.Paleski : Osobowość dowódcy. w: Psychologia wojskowa. Warszawa 1978, s. 183-219.

130 Z.Paleski: Struktura osobowości dowódcy. w: Irena Isterewicz: Podstawy psychologii. Kraków 1979, s.37-49.

waga. Warto w tym miejscu wspomnieć wypowiedź Żukowa i uzmysłwić sobie co by się stało, gdyby zgodnie z takim wzorcem postąpił? Nie przeczę jednak, że są to cechy ważne, co jednak jest bardziej pożądane: odwaga - czy humor, troska o mienie wojskowe - czy optymizm, zdolność długotrwałego wysiłku - czy uczciwość? Tego również nie wiemy, tak jak trudno byłoby zmierzyć np. honor, konsekwencję, takt, wymagalność ...

Rozwijając punkt czwarty Z. Pałeski wymienia główne składniki autorytetu fachowego dowódcy: wiedza ogólna i wojskowa; umiejętności organizacyjne; doświadczenie wojskowe; zdolność podejmowania decyzji; stanowczość i umiejętność podziału władzy; zdyscyplinowanie wojskowe; znajomość podwładnych; energia i odporność na zakłócenia.

Dopiero w piątej pozycji została wymieniona inteligencja, chociaż właśnie ona o wszystkim decyduje - szczególnie o skutecznym działaniu w skomplikowanej sytuacji. Cecha ta określa ogólną zdolność rozwiązywania problemów w oparciu o sprawne myślenie, co na współczesnym polu walki - ze względu na możliwość zaskoczenia, dezinformacji, konieczność szybkiego i samodzielnego działania - nabiera szczególnego znaczenia. Do głównych składowych inteligencji autor ten zalicza: szybkość i sprawność myślenia, samodzielność / oryginalność/, umiejętność przewidywania, krytycyzm, samokrytycyzm, plastyczność, spostrzegawczość i uwagę. Nie przedstawia jednak sposobu pomiaru tak rozumianej inteligencji.

Ostatni punkt dotyczy prezencji - i tu kolejna uwaga - prawa wojny zmieniają też zwyczaje. Wielcy dowódcy i zwykli żołnierze często naruszali przepisy mundurowe, mieli swój styl. Czy przez to pomniejszali swój autorytet? Ten właśnie styl tworzył wokół nich legendę, która wzmacniała ich autorytet, decydował o tym, "że żołnierze poszliby za nimi w ogień".

Podkreślenia wymaga, że wymienione tak licznie cechy autor ten nazwał strukturą osobowości dowódcy. Sądzę, że jest to nazwa stosowniejsza niż "model osobowości" - lecz to samo oznacza. Takie zróżnicowanie pojęć zawierających podobne treści utrudnia zarówno pracę badawczą, jak i proces szkolenia. Zapewne jeszcze większym utrudnieniem jest ich zamienne stosowanie. Tak właśnie Z.Paleski uczynił w podręczniku "Psychologia wojskowa".<sup>131</sup> Te same cechy wymienił też w strukturze i modelach osobowości, co świadczy o tym, że nie dostrzega potrzeby zróżnicowania tych pojęć.

Mieczysław Sidor w swojej pracy "System oceny osobowości dowódcy" również posługuje się pojęciem "model osobowości", który uważa za "opis pożądanego stanu rzeczy, stanowiącego pozytywny przykład, swego rodzaju doskonałość, traktowaną jako cel do którego należy zmierzać".<sup>132</sup>

Autor ten podkreśla, że "model osobowości pełni co najmniej trzy funkcje. Po pierwsze stanowi wzór, swoisty ideał, do którego należy dążyć w procesie kształtowania osobowości człowieka, jak również w trakcie samowychowania. Po drugie, daje możliwość ustalenia przybliżonej wartości jednostki przez konfrontację z modelem, a po trzecie, dzięki temu można porównać ludzi ze sobą - określać ich wartość w stosunku do innych. Model pełni tę funkcję tylko wtedy, gdy nie jest ogólnikowy, abstrakcyjny, lecz odnosi się do konkretnej kategorii ludzi, jest skonstruowany na podstawie wszechstronnej analizy ich działalności i w związku z tym obejmuje takie składniki, które znajdują się u podstaw skutecznej realizacji zadań charakterystycznych dla danej dziedziny życia społecznego".<sup>133</sup>

Założenia tak sformułowane pozornie wydają się słuszne, wątpliwości dopiero budzi szukanie możliwości ich spełnienia, tak jak i konkretnego modelu dowódcy batalionu i pułku tam sformułowanego.

<sup>131</sup> J.Cendrowski, E.Krażyński, Z.Paleski, S. Swebocki: Psychologia wojskowa. Warszawa 1978, s. 184-219.

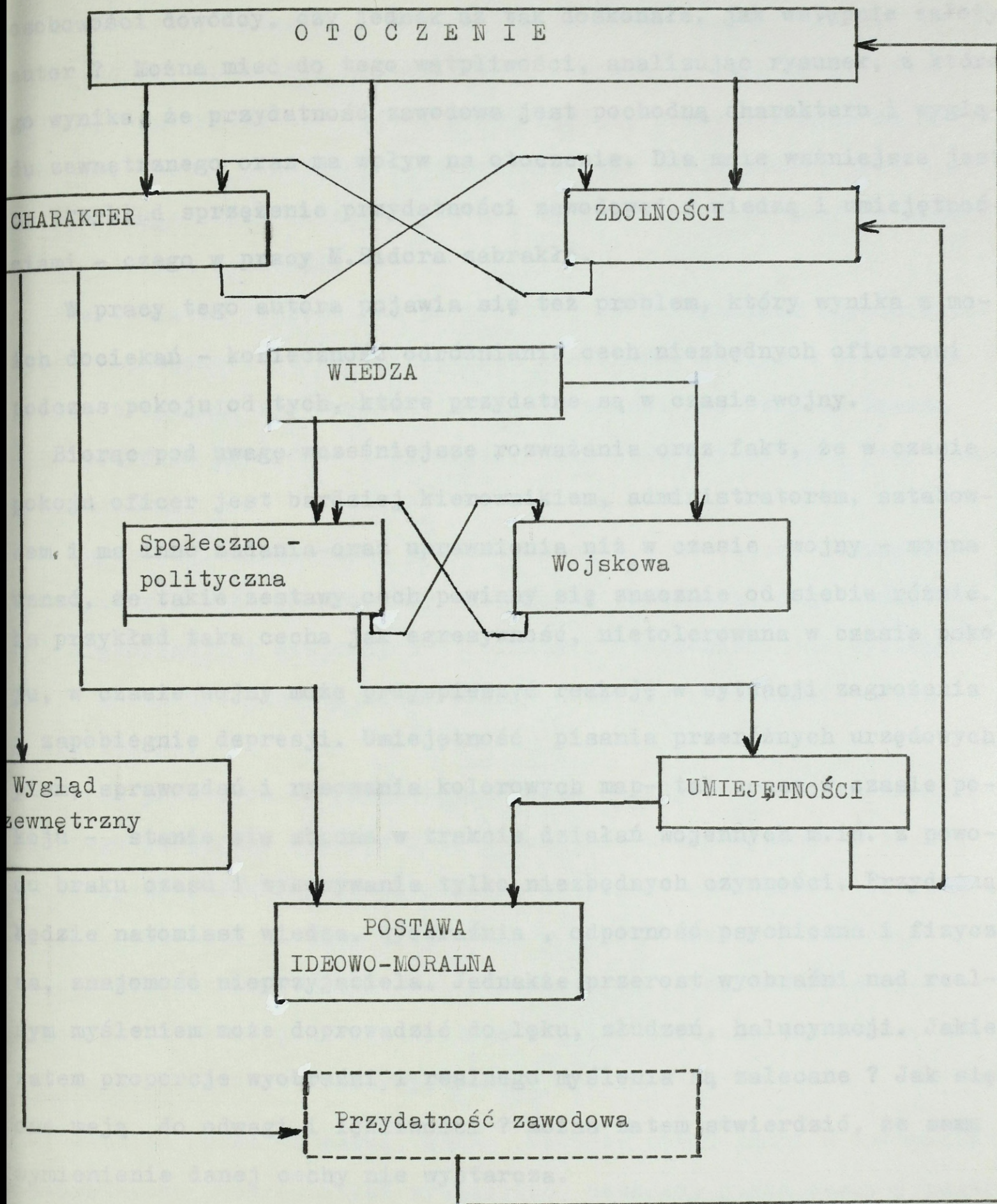
<sup>132</sup> M.Sidor cyt.praca, s. 70

<sup>133</sup> Tamże s. 70-71.

p.		Składniki osobowości	Lp.	Składniki osobowości
		Postawa ideowo-moralna	17	stanowczość
		Wiedza wojskowa	18	poczucie odpowiedzialności
		Wiedza społeczno-polityczna	19	odwaga intelektualna
	Zdolności ogólne	wyobraźnia	20	lojalność wobec podwładnych
		porównywanie i analizowanie	21	lojalność wobec przełożonych
		wnioskowanie	22	wymagalność
		przewidywanie	23	sprawiedliwość
	Umiejętności	oddziaływanie na podwładnych	24	pracowitość
		organizowanie	25	dokładność
		kierowanie	26	systematyczność
		przystosowanie się do nowych warunków i zadań	27	punktualność
		twórcze rozwiązywanie problemów szkoleniowo-wychowawczych	28	honor
		realna ocena rzeczywistości taktycznej	29	ambicja
		decydowanie	30	odwaga żołnierska
		realizacja decyzji	31	Wygląd zewnętrzny
		ocenianie podwładnych		

ródło:

.Sidor cyt.praca s. 98.



rys.9 Model osobowości dowódcy batalionu i pułku

ródło:

.Sidow cyt. praca s.99.

Jest to na pewno jedno z bardziej interesujących ujęć modelu osobowości dowódcy, czy jednak aż tak doskonałe, jak wstępnie założył autor? Można mieć do tego wątpliwości, analizując rysunek, z którego wynika, że przydatność zawodowa jest pochodną charakteru i wyglądu zewnętrznego oraz ma wpływ na otoczenie. Dla mnie ważniejsze jest na przykład sprzężenie przydatności zawodowej z wiedzą i umiejętnościami - czego w pracy M. Sidora zabrakło.

W pracy tego autora pojawia się też problem, który wynika z moich dociekań - konieczność odróżniania cech niezbędnych oficerowi podczas pokoju od tych, które przydatne są w czasie wojny.

Biorąc pod uwagę wcześniejsze rozważania oraz fakt, że w czasie pokoju oficer jest bardziej kierownikiem, administratorem, sztabowcem i ma inne zadania oraz uprawnienia niż w czasie wojny - można uznać, że takie zestawy cech powinny się znacznie od siebie różnić. Na przykład taka cecha jak agresywność, nietolerowana w czasie pokoju, w czasie wojny może przyspieszyć reakcję w sytuacji zagrożenia i zapobiec depresji. Umiejętność pisania przeróżnych urzędowych pism, sprawozdań i rysowania kolorowych map - tak cenna w czasie pokoju - stanie się zbędna w trakcie działań wojennych m.in. z powodu braku czasu i wykonywania tylko niezbędnych czynności. Przydatną będzie natomiast wiedza, wyobraźnia, odporność psychiczna i fizyczna, znajomość nieprzyjaciela. Jednakże przerost wyobraźni nad realnym myśleniem może doprowadzić do lęku, złudzeń, halucynacji. Jakie zatem proporcje wyobraźni i realnego myślenia są zalecane? Jak się one mają do odwagi i lękliwości? Można zatem stwierdzić, że samo wymienienie danej cechy nie wystarcza.

Najczęstszym błędem spotykanym w rozważaniach o osobowości jest statyczne traktowanie cech charakterystycznych dla danego człowieka. Jest ono "niejako wymuszone" zastosowaniem modeli. Jeśli bowiem

przyjmujemy, że osobowość jest dynamiczna i zmienia się w zależności od środowiska, sytuacji i motywacji, tworzenie modeli nie będzie miało sensu, bo każdej sytuacji musi odpowiadać inny model. Wielość sytuacji spotykanych w życiu, a szczególnie przewidywanych na przyszłym polu walki, powoduje, że tworzenie tak wielu modeli jest niemożliwe, tym bardziej iż nie tylko nie ma idealnie podobnych do siebie ludzi, lecz i sytuacji.

Warto zatem jeszcze raz podkreślić, że w badaniach psychologicznych wyznaczono zbyt wiele błędnych kierunków. Jednym z nich jest uparte trzymanie się wyidealizowanych modeli osobowości. Trzeba więc powrócić do źródeł i określić, czym jest psychologia jako nauka o człowieku.

Psychologia jest nauką koncentrującą się na trzech obszarach tematycznych : są to problemy aktywności człowieka, jego wewnętrznej organizacji i wzajemnych stosunków z otoczeniem. Jak wynika z tej definicji jest to nauka ściśle związana z rzeczywistością a nie fikcją.

Do podstawowych zadań psychologii należy rozwiązanie skomplikowanego problemu, którego istotę można scharakteryzować w treści kilku pytań : Jaka jest psychiczna aktywność człowieka ? Do czego mu ona potrzebna ? Jaką pełni rolę w życiu ludzkim ? Od czego zależy kształtowanie czynności psychicznych i ich udział w życiu człowieka ? Jakie jest ich miejsce w całym systemie tak bardzo różnorodnych elementów rzeczywistości ?

Jest to przecież nauka, która powinna badać ludzi w warunkach naturalnych, w określonych sytuacjach, ustalać, jakie cechy i postawy decydują o optymalnych zachowaniach, działaniach związanych z wykonywaniem zadań opartych na poprawnej diagnozie, korekcji i progno-

zie. Psychologia ma służyć człowiekowi, opisywać uwarunkowania decydujące o jego przetrwaniu i ewolucji. Musi też określać jego zachowania w sytuacjach ekstremalnych, na przykład w czasie wojny. Wprawdzie głównie zajmuje się jednostką, lecz nie może jej odrywać od środowiska - stąd konieczność korzystania z dorobku psychologii społecznej, socjologii, teorii organizacji i zarządzania, prakseologii i innych nauk.

Można więc przyjąć, że psychologia jest "konkretna" już w samym założeniu; za jej "idealizm" można tylko winić jej przedstawicieli. Wszystkie nierealistyczne nurty psychologii powinny znaleźć miejsce jedynie w badaniach genezy psychologii - ich dalszy rozwój nie ma sensu.

Badając zaś osobowość oficera-dowódcy powinniśmy zwracać uwagę na składowe / determinanty/, które możemy zmierzyć i stopniować. Najważniejszymi elementami w strukturze osobowości są wiedza i umiejętności. W przyszłości taki pomiar ułatwią mikrokomputery analizujące decyzje badanego w konkretnych sytuacjach. Dziś można już opracować testy dotyczące wiedzy wojskowej, wzbogacające system tradycyjnych egzaminów. Do kwalifikacji zaliczyć należy również sprawność fizyczną, mającą duży wpływ na odporność psychiczną i oddziaływanie bodźców przyszłego pola walki. W tym względzie istniejący system testowania jest wystarczający i umożliwia uzyskanie ocen obiektywnych np. kandydatów biorących udział w konkursie na stanowisko dowódcy jednostki. Kolejny krok to doskonalenie metod symulacji i gier wojennych, w celu oceny wiedzy osób poddanych badaniu. Tego typu programy umożliwią też badanie niektórych cech charakteru np. temperamentu, szybkości reakcji w sytuacji ekstremalnej, odwagi intelektualnej .

#### 4.2 Metodologiczne założenia badań osobowości oficera-dowódcy.

Badania osobowości oficera-dowódcy w aspekcie przyszłej wojny wymagają zespolenia metod stosowanych w naukach wojskowych z tymi, które są używane w psychologii. Celem nauk wojskowych jest wykrywanie prawidłowości występujących w walce zbrojnej oraz ich uzasadnianie, przedstawianie w postaci pojęć, twierdzeń i teorii naukowych. " Przedmiotem wojskowych badań naukowych, ogólnie rzecz ujmując, jest swoista i najistotniejsza strona zjawiska wojny - walka zbrojna. Walka zbrojna, podobnie jak wojna w całości, z punktu widzenia najogólniejszej jej charakterystyki jako przedmiot badań stanowi jedno z wielu złożonych, wieloaspektowych specyficznych zjawisk społecznych. Zjawisko to jawi się jako celowe, swoiste działanie /proces/, w szczególny sposób zorganizowanych /organizacja wojskowa/ i wyposażonych /uzbrojenie, bojowy sprzęt techniczny itp./ dwóch wzajemnie sobie wrogich zbiorowości /siły zbrojne/, które stosując środki zbrojnej przemocy /walka zbrojna/ dążą do osiągnięcia za ich pomocą przeciwstawnych celów militarnych uwarunkowanych przez cele polityczne." 134

Praktyczną bazą wojskowych badań naukowych są doświadczenia minionych wojen w tym lokalnych wojen współczesnych. Doświadczenia te - zebrane, uogólnione i zinterpretowane - stanowią materiał faktograficzny, teoretyczny i praktyczny.

Teoretycy poddają analizie także ćwiczenia wojsk własnych i potencjalnego przeciwnika. Oczywistym ograniczeniem jest tu brak realnego przeciwnika i konkretnego zagrożenia. Dlatego kolejną bazę badawczą stanowią zachowania ludzi w sytuacjach ekstremalnych, na przykład podczas patrolu w łodzi podwodnej, podczas awarii, klęsk żywiołowych itp.

134 E.Wiśniewski cyt. praca s. 21.

Niepowtarzalność zjawisk zachodzących w walce zbrojnej, zmienność sytuacji, wprowadzanie coraz innych rodzajów broni, metod ich użycia zmusza do głębszej analizy zjawisk przewidywanych w przyszłej wojnie. Każda bowiem wojna jest jedyna w swoim rodzaju i niepowtarzalna. Jednakże zjawiska na niej zachodzące są pod pewnymi względami podobne i można uznać je za powtarzalne jeśli chodzi o cechy najistotniejsze - można zatem badać je w sposób naukowy.

Charakter i cel wojskowych badań naukowych sprawia, że dzielą się one na podstawowe i stosowane.

Celem badań podstawowych jest wykrycie prawidłowości walki zbrojnej i przedstawienie ich w postaci praw, prawidłowości i zasad walki. W tym wypadku dominują badania ukierunkowane, a swobodne należą do rzadkości.

Badania stosowane zmiierzają do rozwiązania konkretnych problemów i mają duże znaczenie praktyczne. Należy jednak dodać, że opierają się one na badaniach podstawowych. Zmiierzają one do rozwiązania problemów, jakie powoduje zmieniająca się sytuacja. Udzielają one odpowiedzi na pytania : Jak działać skutecznie ? Jakie prawa należy stosować w praktyce, aby uzyskać pożądane rezultaty ? W zakresie nauk o ludzkim działaniu celem ich jest opracowanie praw i zasad empirycznych lub normatywnych teorii dotyczących zasad skutecznego działania.

W praktyce jednak nie należy wytyczać sztywnych granic między badaniami podstawowymi i stosowanymi, ponieważ przenikają się one wzajemnie.

Możemy stosować też podział na badania empiryczne i teoretyczne:

Celem wojskowych badań empirycznych jest uogólnienie, klasyfi-

kacja, typizacja i systematyzacja zjawisk na podstawie badań podstawowych, obserwacji, eksperymentu, ankiety, wywiadu. Celem jest wiedza konkretna, lecz nie wnikająca w istotę zjawisk.

Badania teoretyczne przetwarzają wyniki badań empirycznych w celu uzyskania twierdzeń, praw, określania hipotez i teorii, sprecyzowania pojęć. Celem jest wykrywanie trwałych związków, zależności, uogólnianie zjawisk. Wiedza ta jest bardziej abstrakcyjna, ale ukazuje istotę zachodzących procesów.

Tego podziału również nie należy traktować jednoznacznie, bo badania teoretyczne wynikają z empirycznych i wzajemnie się uzupełniają, dając obraz teraźniejszości lub przyszłości.

Szczególne znaczenia w naukach wojskowych nabierają badania prognostyczne i interdyscyplinarne - również w dziedzinie osobowości, odnośnie przyszłego pola walki. Ten skomplikowany przedmiot badań wymaga zastosowania odpowiednich metod badawczych używanych w naukach wojskowych i psychologii, opartych na materialistycznej metodzie dialektycznej.

Badania te charakteryzują się wykorzystaniem metod empirycznych w celu uzyskania uogólnień teoretycznych przez: sprecyzowanie problemu badawczego, hipotez roboczych, studiowanie literatury, a także innych materiałów badawczych, zbieranie faktów uzasadniających hipotezy robocze, precyzowanie i weryfikację hipotez badawczych, ostateczne sformułowanie wyników badań i pisarskie opracowanie tematu badawczego. Celem jest sprecyzowanie wniosków określających optymalne zachowania / działania / dowódców na przyszłym polu walki.

Materialistyczna metoda dialektyczna znajduje zastosowanie w całym procesie badawczym, wskazuje strukturę badań, zapewnia głębokie i wszechstronne poznanie ich przedmiotu, określa charakter twierdzeń, postulatów i formułowanych zasad postępowania - uwzględ-

nia dynamizm przemian społecznych, postępowania ludzi, ich wpływ na środowisko, świadome przekształcanie rzeczywistości zgodnie z wolą człowieka. Podstawą twierdzeń tak ujętych jest rzeczywistość, fakty a nie "czysta abstrakcja", właściwości badanych przedmiotów i podmiotu walki zbrojnej, realnych obiektów .

Do głównych prawidłowości tej metody należy zaliczyć :

- uznanie materialnego podłoża wszystkich zjawisk zachodzących w walce zbrojnej;
- określenie zależności między "podmiotami i przedmiotami " występującymi w walce;
- założenie, iż składników walki nie można rozpatrywać w izolacji, statycznie / zmienność i ruch są atrybutami procesów społecznych, do których zalicza się również wojnę/;
- ruch to także walka przeciwieństw, przekształcanie ilości w jakość ;
- zjawiska należy poznać głęboko sięgając do ich źródeł, istoty walki zbrojnej;
- poznanie ułatwia znajomość praw i prawidłowości, zasad walki zbrojnej określonych przez naukę.

Jak z tego wynika modele idealne osobowości ludzi, żołnierzy, dowódców - tworzone przez psychologów - nie mieszczą się w założeniach materialistycznej metody dialektycznej gdyż nie odzwierciedlają rzeczywistości i są statyczne.

Należy sobie też uświadomić, że w badaniach osobowości ważne jest poznanie konkretnych ludzi a nie tworzenie idealnych modeli. Poznając ich należy posługiwać się następującymi metodami :

1. Analiza literatury fachowej poświęconej osobowości żołnierzy

oraz osób wykonujących zbliżone zawody / kierownika, nauczyciela itp/. Cennego materiału dostarcza psychologia dowodzenia, teoria organizacji i zarządzania, prakseologia, psychologia społeczna, socjologia. Literatura piękna, pamiętniki dowódców, materiały historyczne, reportaże z pola walki - również są cennymi materiałami badawczymi. Interesujące wnioski można wyciągać z publikacji na temat zachowań ludzi w sytuacjach ekstremalnych. Wartościowego materiału dostarcza również: psychologia decyzji, psychologia pracy, publikacje na temat czynników mających wpływ na popełnianie błędów i decydujących o powodzeniu w walce zbrojnej.

2. Podstawowymi metodami badawczymi stosowanymi przez psychologów są : obserwacja, wywiad, rozmowa . Przy ustalaniu funkcjonujących w danym środowisku opinii na temat osobowości przydatna jest również ankieta .<sup>135</sup>

Metody statystyczne stosuje się podczas opracowywania wyników badań, ilościowej i jakościowej analizy zebranych materiałów. Można je zastosować również podczas analizowania dokumentów sporządzanych przez dowódców.

Nową metodę "monografii psychologicznej" zaproponował S. Gerstmann.<sup>136</sup> Przedmiotem badań monograficznych jest życie ludzi opisywane i analizowane w sposób systematyczny ze względu na dużą rolę i dynamikę osobowości. W badaniach tych uwzględnia się zewnętrzne, środowiskowe uwarunkowania osobowości, a także społeczne skutki działań i zachowań mające wpływ na przekształcanie postaw i dyspozycji aktywności.

Przykładem takich badań może być analiza zawartości teczek personalnych stosowanych w wojsku, uzupełnionych opisami działań mają-

135 Metody te omawiam w rozdziale piątym.

136 Podstawy psychologii konkretnej . cyt. praca , s. 207-262.

cych wpływ na osobowość. Jednym z podstawowych wymogów takich badań stosowanych przez psychologów / lub przełożonych/ jest wyodrębnienie i opisanie głównych wydarzeń mających wpływ na osobowość jednostki w różnych okresach życia. Ustala się też cele, do których zmierzała i zmierza dana osoba, stopień realizacji zamierzeń, kryteria ich życiowej ważności - określa się je jako "działalność życiową".

Między poszczególnymi celami życiowymi zachodzą różnorodne zależności - przyjęcie jednych może osłabić wartość pozostałych w określonym czasie; warto zaznaczyć, które z nich mają charakter priorytetowy.

Analiza monograficzna umożliwia określenie, czy życie konkretnej osoby jest bogate, w jaki sposób i z jaką skutecznością osiąga ona swe cele, jakie są pragnienia, dążenia, motywacje, które przesądzają o jej życiu i działalności.

Są to badania godne polecenia w wojsku. Należy jednak zaznaczyć, że wymagają ciągłego zapisu celów działania deklarowanego przez żołnierzy i skuteczności ich realizacji. Obecna zawartość teczek personalnych jest niewystarczająca, chociaż pozwala już na rozpoczęcie wstępnych badań za pomocą tej metody. Wyniki na pewno przyniosłyby wymierne rezultaty pomocne w sterowaniu polityką kadrową.

3. Badania laboratoryjne uważam za zbyt wyidealizowane i mało przydatne w praktyce. Lepsze rezultaty mogą przynieść eksperymenty wykonywane w warunkach naturalnych, a nie w laboratoriach / na przykład podczas ćwiczeń, czy szkolenia lub w trakcie dowodzenia w skomplikowanej sytuacji/.

W badaniach szczególne miejsce zajmuje pomiar osobowości / oczywiście wybranych cech np. wiedzy i umiejętności / . W praktyce sto-

suje się metody ilościowe i jakościowe. W badaniach psychologicznych możemy spotkać przeciwników i zwolenników metod matematycznych /ilościowych/ - jedni i drudzy wnoszą wiele zastrzeżeń, z którymi należy się zgadzać. Zwolennicy takiego pomiaru twierdzą, że wszystko, co jest odbierane przez zmysły, jest możliwe do zmierzenia, zaś przeciwnicy, podkreślają złożoność psychiki ludzkiej / szczególnie jej uzależnienie od otoczenia/ i uważają, że jest to nieosiągalne.<sup>137</sup>

W wojsku oceniając żołnierzy stosuje się często skalę jakościową i ilościową. Spotkać się można z opiniami, że ktoś jest najlepszym dowódcą, a ktoś inny najgorszym / skala jakościowa/, jak i z pięciopunktową, a raczej czteropunktową oceną / skala ilościowa/.

Pomiar jest to podporządkowanie liczb przedmiotom zgodnie z przyjętymi regułami, które odwzorowują zachodzące między nimi stosunki. Metody matematyczne stosujemy mierząc i sumując liczby określające te różnice.<sup>138</sup> Wszelkie pomiary, tym bardziej gdy są sposobem określenia złożonych procesów, zawierają pewien błąd. Najtrudniej jednak ocenić osobowość człowieka metodami matematycznymi.

Zarówno metoda ilościowa jak i jakościowa pozwala na stosowanie ujednoliconych kryteriów oceny w określonej skali. Na przykład możemy stwierdzić, że ktoś jest zawsze zdyscyplinowany, czasami zdyscyplinowany, rzadko zdyscyplinowany, niezdiscyplinowany - co odpowiada skali ocen : 5,4,3,2.

Skala numeryczna może mieć też postać graficzną. Skala jakościowa jest najczęściej tzw. przymiotnikowa - zamiast cyfr posługujemy się odpowiednimi przymiotnikami. W naukach humanistycznych można też wykorzystać skalę nazwiskową / porównanie z konkretnymi osobami/. Jest to jednak skala rzadko stosowana ze względów wychowawczych. Możliwe jest też stosowanie skal opisowych tzw. próbek zachowania.

137 Por. M.Sidor cyt.praca, s. 140.

138 J.Kozielecki : Problemy psychologii matematycznej. Warszawa 1971, s.17.

Określają one w sposób jednoznaczny poszczególne kryteria oceny, lecz są trudne do skonstruowania.

Przyjęto, że wyżej wymienionych skal nie powinno się stosować do oznaczania nieobserwowalnych cech osobowości / chodzi tu o cechy, które nie można zaobserwować nawet pośrednio np. poczucie niższości, szacunku, motywów egoistycznych/.<sup>139</sup> Niekiedy lepiej jest zrezygnować z ich analizy, zawsze bowiem cel badań musi być realny, możliwy do osiągnięcia.

Przy opiniowaniu istotna jest też liczba osób opiniujących. Im jest większa - przy koordynacji różnic zawartych w tych opiniach - tym błąd staje się mniejszy. Jednakże subiektywność ocen oraz różnice interpretacji pojęć powodują potęgowanie się niektórych błędów, stąd potrzeba porównania ocen i spostrzeżeń osób opiniujących.

Najczęstszym źródłem błędów jest : niewłaściwa konstrukcja skal ocen; niedostateczna wiedza osób oceniających; brak motywacji do właściwego oceniania; tendencyjność osób oceniających; działania ocenianych mające na celu zawyżenie lub zaniżenie niektórych ocen. Wiele też zależy od nastawienia osób oceniających - można tu wymienić tzw. błędy generalizacji / uogólnienie ocen na podstawie pierwszego wrażenia/; błędy łagodności / tendencja zawyżania ocen/; błędy stereotypu / uprzedzenia względem jakiegoś sposobu postępowania, czy zjawisk/. Zbyt niska rzetelność stosowanych skal ocen i opinii wskazuje nawet na ich bezużyteczność .<sup>140</sup>

Ponadto ocenianie kogoś pod względem przydatności do wykonywania określonych czynności wymaga doskonałej znajomości charakterystyki danego zawodu. Dlatego powinien się tym zajmować przełożony danej osoby. Każdy przełożony ma również własną koncepcję doskonalenia stanowiska pracy i stawia wymagania nie zawsze związane z wykonywanym zawodem - musi się on jednak znać na problemach osobowości i jej

139 M. Łobocki: Metody badań pedagogicznych. Warszawa 1978, s. 256-257.

140 Tamże s. 262.

pomiarze. Na ten temat najobszerniej wypowiedział się M.Sidor<sup>141</sup> chociaż moim zdaniem zbyt dużo miejsca poświęcił modelowi osobowości i tłumaczeniom dlaczego je stosuje.

Po odrzuceniu tych modeli, niektóre z badań można wykorzystać patrząc na wyniki nie pod kątem oceny stworzonych wzorców /modeli/, lecz cech i wiedzy kierowniczej /dowódczej/ ankietowanych osób, a także przydatności niektórych materiałów badawczych przy ocenie osobowości respondentów / dowódców/.

Interesującym zagadnieniem - w oparciu o te badania - byłoby na przykład uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy przy ocenie nieznanym nam osób możemy w pełni opierać się na opiniach służbowych umieszczonych w teczkach personalnych? M.Sidor przeanalizował 70 opinii przodujących dowódców batalionu i 30 wyróżniających się dowódców pułku pod względem powtarzania się poszczególnych składników osobowości. Tabela dotycząca dowódców batalionu zawiera 37 pozycji, dowódców pułku - 41.

Zadziwiającym jest, że w obydwu tabelach inteligencja zajmuje dalsze pozycje - w pierwszej 21, w drugiej 20. Natomiast na pierwszych miejscach są takie cechy, jak zasób wiedzy, inicjatywa, samodzielne i uzasadnione podejmowanie decyzji. A jak tego mają dokonać osoby, które w opinii służbowej nie zasłużyły na miano inteligentnych? Wydaje mi się, że po prostu termin ten przez niektórych oceniających nie był rozumiany jako zdolność wykorzystania wiedzy w działaniach praktycznych. Trudno przecież przypuszczać, aby wyróżniający się dowódcy byli mało inteligentni. Fakt ten potwierdza niedoskonałość, a nawet nieprzydatność, takiego systemu oceny.

Nie jest to oparte na jakimś wyjątku, nieporozumieniu, bo na przykład osiągnięcie dobrych wyników szkolenia podwładnych - a jest to najważniejsze zadanie w okresie pokoju - znalazło się w pierw-

141 M.Sidor cyt.praca.

szej tabeli na 15 pozycji, a w drugiej na 10-tej. Nie uzyskało takiej oceny 29 dowódców batalionu i trzech wyróżniających się dowódców pułku. Dalekie miejsca zajęła też dobra organizacja pracy - w pierwszej 16, w drugiej 11. Na dalekiej pozycji jest też pogłębianie wiedzy - aż 48 wyróżniających się dowódców batalionu i 18 dowódców pułku w myśl tak sformułowanych opinii "nie jest zainteresowanych" pogłębianiem wiedzy.

Dalekie pozycje zajmują też cechy : odwaga, dokładność, pryncypialność, systematyczność, sumienność, koleżeńskość ... Można zatem stwierdzić, że opinie służbowe są niepełne i zawierają dużo nieścisłości; jeśli nawet dane cechy są wymienione, to nie opisuje się, na jakiej podstawie je w opinii zamieszczono. W opiniach tych zwykle występują cechy pozytywne z pominięciem negatywnych, stąd bardzo trudno na ich podstawie wyrazić zdanie o osobie bliżej nam nieznanej.

Jest to najczęściej indywidualne "dzieło" przełożonego, którym nie chce "skrzywdzić" podwładnego przez enigmatyczne przedstawienie jego osoby, lub w celu pozbycia się go. Dodatkowym utrudnieniem odczytania takich opinii jest nieprecyzyjność i różnorodność stosowanych terminów.

Żaden dowódca w opinii nie charakteryzuje też środowiska w jakim dany oficer działał, trudności z jakimi się spotkał, a także czynników oddziałujących negatywnie na jego osobowość - nikt przecież nie ma obowiązku świadczyć przeciw sobie, a wszelkie tego typu uwarunkowania źle świadczą o opiniującym, o spełnianiu przez niego roli dowódcy / przełożonego/.

Opinie zatem mogą odgrywać jedynie rolę pomocniczą przy poznaniu osobowości oficerów. Spełnią swe zadanie tylko wówczas, gdy znamy środowisko i opiniującego i założymy, że oceniał obiektywnie. Zawsze należy też pamiętać, że w innych warunkach wyniki pracy opi-

niowanych osób mogą być diametralnie odmienne.

Wprowadzając nowe założenia metodologiczne i odrzucając przydatność modeli osobowości, chcę zwrócić uwagę na możliwość ponownej analizy wyników badań osobowości. Negacja modeli może wprowadzić nową ich wartość, niezbędna jest jednak ponowna ich interpretacja. W oparciu o te wyniki możemy na przykład ocenić w jakim stopniu respondenci rozumieją pojęcia stosowane w tej dziedzinie wiedzy i jak są przygotowani do oceny podwładnych.

Z moich analiz wynika, że znajomość problematyki dotyczącej osobowości jest znikoma, świadczy o tym chociażby zmienność wyników podobnych badań prowadzonych w tym samym środowisku. Większość ankiet wypełnianych jest też "mechanicznie", co pozbawia je wartości naukowych. To samo dotyczy opinii służbowych i różnego rozumienia stosowanych pojęć. Ogólnie można stwierdzić, że problemy osobowości są nieznane tj. problemy, terminy i metody badawcze. Dowódcy najczęściej rozwiązują je intuicyjnie, a przez to oceny są mało obiektywne, pozbawione waloru naukowości.

#### 4.3 Wpływ środowiska na osobowość żołnierzy.

W badaniach osobowości uwzględnianie oddziaływania środowiska społecznego na ludzi jest poniekąd nakazem filozofii marksistowskiej. Jak wskazał K.Marks w "Tezach o Feuerbachu" - jednostka jest całokształtem stosunków społecznych.<sup>142</sup>

Pogląd ten przyjęła socjologia i psychologia społeczna. Nauki te przytaczają wiele przykładów, które potwierdzają tę tezę. Wprawdzie jednak życie społeczne wywiera wpływ na ludzi, to jednak każda jednostka zachowuje swą odrębność - ma inną osobowość. Chociaż ludzie tworzący grupę stają się podobni do siebie, co jest spowodowane wy-

142 K.Marks, F.Engels: Dzieła wybrane. Tom II. Warszawa 1949, s. 384.

chowaniem i oddziaływaniem nakazowym grupy. Człowiek przyswaja sobie cechy, które uznaje za pożądane. Zatem aby go poznać, należy dowiedzieć się, z jakiego środowiska się wywodzi; nie znaczy to jednak, że każdy przedstawiciel danej grupy charakteryzuje się identycznymi cechami. Mimo wielu podobieństw jej członkowie będą jednak różni, bo na każdego innaczej oddziałują nawet identyczne nauki, rady, nakazy i zakazy ustanawiane przez społeczeństwo. Jedni się im bezwarunkowo podporządkowują, inni przeciwstawiają, a jeszcze inni udają, że postępują tak jak sobie życzy zbiorowość, z którą się identyfikują.

Środowisko społeczne wprawdzie ma największe znaczenie dla człowieka, lecz nie można odmówić go także środowisku przyrodniczemu, biologicznemu, kulturowemu i technicznemu.

Na różnice wynikające z takich analiz nie należy patrzeć schematycznie / stereotypowo/. Na przykład nie należy dla wszystkich określać ścisłych barier wiekowych. W tym względzie również mają znaczenie różnice indywidualne, chociaż niedołążność fizyczną i umysłową wyznaczają podobne procesy fizjologiczne. Mimo to każdy człowiek starzeje się inaczej - zależy to od czynników ogólnej sprawności organizmu i treningu. Najpierw zatem daną osobę należy przetestować pod względem sprawności fizycznej i umysłowej, uwzględnić życzenia osobiste i dopiero wówczas zawyrokować o dalszym losie.

Inne uwarunkowania biologiczne to rasa i dziedziczność. Jak wiemy ani rasa, ani dziedziczność nie odgrywają tak wielkiej roli, jak związane z nimi środowisko kulturowe.<sup>143</sup> Na przykład jeżeli jakaś grupa społeczna jest uciskana, wówczas jej przedstawiciele osiągają niższy stopień rozwoju, natomiast reprezentanci środowisk uprzywilejowanych - wyższy, gdyż mają większe możliwości zdobywania wiedzy i umiejętności.

Dlatego w badaniach osobowości dużą uwagę należy poświęcić sro-

143 S.Ossowski: Więź społeczna i dziedzictwo krwi. Warszawa 1966.

dowisku kulturowemu. Na osobowość bowiem składają się też umiejętności, które nabywamy w najbliższym otoczeniu, choć nie znaczy to, że syn profesora musi być naukowcem, a rolnika niewykwalifikowanym robotnikiem. Należy jednak pamiętać, że celem naszych badań jest nie środowisko lecz osobowość i traktować informacje o środowisku jako uzupełniające.

Z naukowego punktu widzenia interesująca jest nie tylko analiza środowiska, lecz także sytuacji mających wpływ na rozwój osobowości badanych osób. Sytuacją nazywamy układ środowisko-człowiek w określonym momencie czasu. Człowiek w tym układzie jest elementem wyróżnionym, podmiotem zachodzących zmian.

Badania mogą opierać się też na sytuacjach prognozowanych i reżyserowanych, dotyczy to m.in. badań postaw żołnierzy w przyszłej wojnie. W tym wypadku jednak oświadczenia żołnierzy mają charakter deklaracji. Ponadto badania są trudne, bo każdy inaczej wyobraża sobie przewidywaną sytuację. Strukturę sytuacji zadaniowej można najogólniej scharakteryzować jako układ wartości i możliwości.<sup>144</sup> Wartością jest na przykład dążenie dowódcy do przejścia przeprawy wodnej, możliwości zaś zależą od posiadanych środków przeprawowych i przeciwnika. Ważny jest też czas, wybór miejsca, współpracowników, wiedza i umiejętności żołnierzy, pora roku, doby, przewaga w powietrzu i ogniu. Wszystkie te uwarunkowania muszą decydować o ocenie dowódcy, jego kolejnych decyzji. A przecież walka zbrojna to nie tylko organizowanie przepraw, czy można zatem precyzyjnie ocenić wiedzę i umiejętności każdego dowódcy już w czasie pokoju?

Tak, jeżeli ćwiczenia będą prowadzone w warunkach zbliżonych do wojennych i wykorzystywany będzie na nich sprzęt najnowszej generacji. Ćwiczenia powinny być prowadzone w nocy, w trudnych warunkach atmosferycznych, przy braku łączności z organem nadrzędnym.

144 T. Tomaszewski /red/: Psychologia . cyt. praca, s. 17

Innym bardzo ważnym czynnikiem jest zaskoczenie. W czasie ćwiczeń można je symulować niespodziewanymi zmianami założeń taktycznych, zmianą form i metod walki. Należy również wprowadzać założenia użycia broni masowego rażenia i badać poprawność decyzji poszczególnych dowódców.

Wspólne wykonywanie zadań podczas ćwiczeń umożliwia nie tylko ocenę działań żołnierzy i zachowania dowódców, lecz także pobudza do pracy nad własnym charakterem, bo poznanie innych ludzi umożliwia sprawdzenie samego siebie - samoocenę, samokrytykę, porównywanie postępowania w podobnej sytuacji i uzyskiwanych wyników.

" Czyny i postęпки człowieka zdecydowane, śmiałe itp. zależą od cech jego woli, od jego charakteru / od zaufania do siebie samego, panowania nad sobą, zdecydowania, wytrwałości itp./. Wbrew bardzo rozpowszechnionemu pogładowi charakter może obejmować nie tylko cechy wolicjonalne i emocjonalne, lecz także właściwości intelektualne, o ile przejawia się one w jakościowej swoistości stosunku człowieka do otoczenia. Na przykład lekkomyślność, rozsądek, roztropność są to cechy intelektualne, które są lub mogą być również cechami charakteru. Stając się właściwościami charakteru, cechy intelektualne zaczynają charakteryzować nie tylko samą inteligencję człowieka, ale i całą jego osobowość." <sup>145</sup>

Wśród cech osobowości można wyróżnić i takie, które są kształtowane przez daną epokę. Kształtują się one podczas jego drogi życiowej z udziałem świadomości. Zmieniają się one wraz z aktywnością życiową społeczną ludzi, nie są wrodzone i dane raz na zawsze. Osobowość człowieka i jego charakter jest przecież strukturą dynamiczną. Epoka, kultura, różne sytuacje mają też wpływ na procesy spostrzegania, pamięć, motywacje i postawy. <sup>146</sup>

<sup>145</sup> Tamże s. 888.

<sup>146</sup> S.Mika: Psychologia społeczna. Warszawa 1987, s. 65-95.

Ludzie inaczej się zachowują, gdy są sami, inaczej gdy występują w grupach i dużych skupiskach, wiele też zależy od standardu ich życia. Siły zbrojne będące s hierarchizowanymi skupiskami ludzi, niezwykle silnie oddziałują na jednostkę. Konieczność bezwzględnego podporządkowania się regulaminom i woli przełożonego - jak dowiodły badania - w dużym stopniu wpływa na osobowość.

Normy grupowe nie tylko regulują zachowania ludzi, lecz również zmieniają ich postawy. Zagadnieniem tym, określanym jako badania konformizmu, zajmuje się psychologia społeczna. Oprócz konformizmu, czyli wpływu większości na mniejszość, mamy również do czynienia ze zjawiskiem wpływu mniejszości na większość. Mniejszość może zdobyć go m.in. dzięki nieodstępowaniu od przyjętych zasad i poglądów oraz przeciągnięciu na swoją stronę innych. Duży wpływ ma też siła przekonywania, argumenty i dyskusje.<sup>147</sup>

Analizując oddziaływanie na siebie ludzi, grup na osoby i osób na grupy nie sposób pominąć wpływu struktur władzy. Dwie osoby, przełożony i podwładny, wykonując zadania są od siebie szczególnie uzależnione. Obie prezentują odmienne osobowości i status społeczny w grupie. W instytucjach cywilnych podwładny ma prawo odmówić wykonania polecenia, natomiast w wojsku najpierw powinien wykonać zadanie, a dopiero później apelować. Ma to dobre i złe strony. Często bowiem podwładny jako specjalista w konkretnej dziedzinie może dostrzegać lepsze rozwiązanie, niekiedy jednak musi znać i inne działania i sytuacje, które przewidzieli przełożeni, aby działać skutecznie. Nie zawsze zatem to co "musi się wydaję" jest słuszne. Moim zdaniem przełożeni jednak powinni dać się wypowiedzieć podwładnym, jeżeli czas na to pozwala. Zrozumienie sytuacji umożliwia lepsze wykonanie zadań, zwiększa zaufanie do dowódców, wyzwala większą aktywność wykonawców złożonych zadań w walce zbrojnej. Decyzja dowódcy

147 Tamże s. 400-432.

jest jednak niepodważalna.

Z zależności wynikających ze struktury władzy wynikają też inne wnioski dotyczące osobowości żołnierzy. Przełożony ma prawo kontrolować zachowania swych podwładnych i wpływać na nie w zależności od tego, jakie miejsce w hierarchii władzy zajmuje. W normalnych warunkach wpływ ten ogranicza się do kontroli pewnych zachowań związanych z wykonywaniem zadań, przestrzeganiem regulaminów i norm przyjętych w danej instytucji. Rzadko kontroluje się postępowanie członków całej grupy - ma to tylko miejsce we wczesnym dzieciństwie, wojsku i więzieniach.<sup>148</sup>

Członkowie grup naśladowają i starają się identyfikować z ludźmi mającymi wysoką pozycję w hierarchii grupy. Pozycja ta zależy zarówno od stanowiska jak i autorytetu danej osoby. Można zaznaczyć, że kontrole ze strony przełożonych zajmujących wysoką pozycję w hierarchii władzy, a zarazem cieszących się autorytetem, są w większym stopniu akceptowane. Ma to również duży wpływ na ustosunkowanie się do zaleceń pokontrolnych i skuteczność wykonywanych czynności.

O miejscu w grupie decyduje też wiedza, umiejętności, doświadczenie, a czasem siła fizyczna, która decyduje niekiedy nawet o wyborze przywódcy. Są też pewne funkcje uprzywilejowane mające wpływ na miejsce w hierarchii poszczególnych grup społecznych, na przykład w lotnictwie obowiązuje ważność : pilot, nawigator, mechanik.

Na kształtowanie osobowości mają też wpływ wyróżnienia i kary, związki koleżeńskie oparte na wzajemnym zaufaniu. Badania z tymi problemami związane prowadził m.in. J.L. Moreno w grupach jeńców wojennych w czasie pierwszej wojny światowej, a po wojnie w szkołach, wojsku i przemyśle.<sup>149</sup>

Z miejsca zajmowanego w strukturze władzy wynika również stopień poinformowania o wydarzeniach, a także możliwość uzyskania dodat-

148 Tamże s. 465-466.

149 J.L. Moreno : Who shall survive? Washington 1934.

kowych informacji, co niezbędne jest nie tylko w dowodzeniu, lecz także kształtuje nasze zachowania np. wynikające z wiary w zwycięstwo, oceny zagrożenia itp. Występująca zatem w każdej grupie sieć komunikacyjna / informacyjna/ ma również wpływ na proces dowodzenia i "sterowania" zachowaniami ludzi, na ich postawy i osobowość.

W grupie, która wykonuje zadania w sytuacji ekstremalnej, powstają też konflikty interpersonalne i między podgrupami. Ich wykrycie i sposób rozwiązania to jedno z głównych zadań dowódcy. Konflikty takie można rozstrzygać przez **przedyskutowanie** problemów, a przede wszystkim znalezienie ich źródeł. Podstawowe sposoby ich likwidowania to : kompromis, arbitraż / osąd trzeciej strony/, odwlekanie, a także pokojowa koegzystencja.<sup>150</sup>

Przy rozwiązywaniu konfliktów międzygrupowych najlepszą metodą jest przedyskutowanie problemów z zastosowaniem następujących zasad:

- każda grupa przygotowuje wizerunek własnej i drugiej grupy;
- wyznaczeni zostają przedstawiciele, którzy zreferują poglądy grup ;
- każda grupa analizuje ocenę wydaną przez grupę przeciwną;
- konkluzje wynikające z analiz są wzajemnie wymienione;
- wspólnie wymyśla się szczegółowy plan służący zredukowaniu rozbieżności.<sup>151</sup>

Takie działania są przydatne również w wojsku w okresie pokoju, jednak w czasie wojny większość tych zespołowych czynności musi wykonać dowódca samodzielnie i podjąć właściwe działania. Czasem wystarczy wyjaśnić sytuację, dostarczyć dodatkowych informacji, bardziej precyzyjnie określić cel działania i przewidywane skutki. Konflikty mogą mieć też inne podłoże, na przykład mogą wynikać z nieformalnego ceremoniału żołnierskiego.

150 A.J.Dubrin: Praktyczna psychologia zarządzania. Warszawa 1979, s.387.

151 Tamże; s.400.

W przyszłej wojnie dużego znaczenia nabiera też środowisko przyrodnicze, jego ochrona. Współczesne środki walki mogą doprowadzić do jego degradacji, a tym samym do całkowitego wyniszczenia ludzkości. Naukowcy przewidują, że wojna światowa byłaby kataklizmem dla cywilizacji.<sup>152</sup>

Wszyscy doskonale sobie zdają sprawę, że użycie broni nuklearnej nie może przynieść korzyści politycznych i nikt nie ma możliwości przeżycia w skażonym środowisku, nawet dotąd "bezkarni" Amerykanie. Czy jednak z tego powodu broń nuklearna nie będzie użyta? Niestety nie ma takiej pewności i siły zbrojne na tę ostateczność muszą być przygotowane.

Broń nuklearna to nie tylko zniszczenia, pożary, skażony teren, to także ich wpływ na psychikę /osobowość/ żołnierzy. Są to obecnie najdrastyczniejsze i trudne do przewidzenia skutki przyszłej wojny, których nie wolno bagatelizować.

#### 4.4 Motywacje do działania w sytuacji trudnej.

Analizując działalność oficera-dowódcy w przyszłej wojnie nie sposób pominąć bardzo ważnego zagadnienia, jakim są motywacje do działania w sytuacji trudnej. Oczywiście każdy człowiek ma pewne możliwości przystosowywania się do nowych warunków, sytuacja trudna jednak powstaje wówczas, gdy:

- zadania są ponad siły;
- pojawiają się przeszkody;
- narastają konflikty i stres.<sup>153</sup>

W czasie wojny sytuacje trudne stanowią ciąg zdarzeń o różnym nasileniu, ich natężenie jest największe podczas walki zbrojnej. Sytuacje stresowe mają też odmienny niż w czasie pokoju charak-

152 J.Kaczmarek: Bitwa o przetrwanie. Warszawa 1988.

153 T.Tomaszewski: Wstęp do psychologii. Warszawa 1963, s. 124-130.

ter, bowiem nieustannie zagrożone jest życie żołnierzy. Dowódcy również działają w wyjątkowo trudnych warunkach - deficyt czasu, niemożność przewidzenia wszystkich skutków podejmowanych decyzji oraz świadomość ogromnej odpowiedzialności - co ma wpływ na ich psychikę. Po przekroczeniu pułapu możliwości reagowania na sytuacje trudne /innego u każdego człowieka/ następuje dezorganizacja funkcji organizmu; żołnierz zaczyna działać nieefektywnie, a w wypadku zbyt dużych trudności następują zaburzenia działania: " zaburzenia procesów orientacyjnych, spadek zainteresowania, niezdolność do zbudowania racjonalnego planu działania, powtarzanie działań nie dających w efekcie przewyciężenia trudności, lecz będących tylko formą wyładowania energii, która nie znajduje ujścia w działaniach efektywnych /obsesja/, lub powrót do form zachowań właściwych wcześniejszym stadium rozwojowym / regresja/. Towarzyszą temu niekontrolowane stany emocjonalne: rozpacz, panika, wściekłość, skrajna agresja. Ogół zjawisk emocjonalnych w sytuacji utrzymującej się niemożności zaspokojenia potrzeb, realizowania celu, w sytuacji piętrzenia się trudności czy zagrożenia nazywamy frustracją." 154

Znajomość więc odporności podwładnych na sytuacje trudne decyduje o ostatecznym wyniku działania, ponieważ dzięki niej może odpowiednio dobierać ludzi do wykonania najbardziej złożonych zadań oraz starać się eliminować czynniki najbardziej stresujące.

Należy jednak zawsze brać pod uwagę , że w sytuacji deprivacji następuje albo dezorganizacja funkcji organizmu, obniżenie sprawności, albo mobilizacja, koncentracja na zadaniach służących przewyciężeniu przyczyn stresu. Zależy to między innymi od motywacji, którymi kieruje się żołnierz. Motywacje bowiem mają duży wpływ na przesunięcie pułapu wytrzymałości i mobilizację do działania całe-

go organizmu. Nadmierne motywacje mogą jednak nie tylko pomagać, ale i przeszkadzać w działaniu - wywołują lęk, treść, obawę przed tym, co może się wydarzyć, gdy nie sprosta się zadaniom. Motywacje mają też wpływ na przebieg procesu poznawczego, wybór celu, energię i wytrzymałość, sprawność działania.<sup>155</sup> Mogą oddziaływać pozytywnie lub negatywnie na postrzeganie, wyobraźnię, procesy myślowe i pamięciowe.

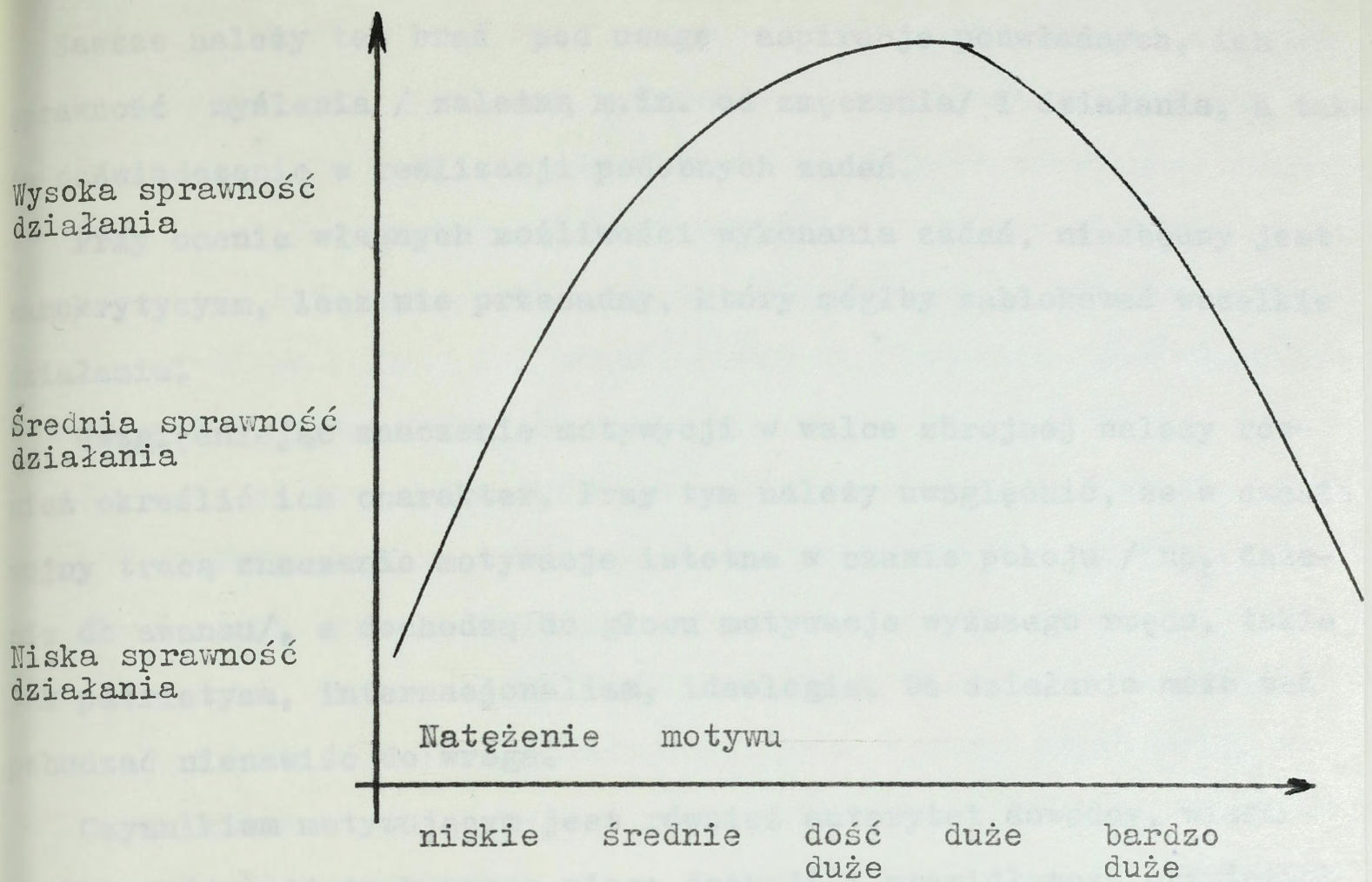
Jednakże tak jak wiele jest wariantów działania, tak samo dużo jest motywów postępowania. W wypadku gdy będą to motywy o podobnej sile oddziaływania może nastąpić konflikt wyboru, który blokuje wszelkie działanie. Wybór ten w dużym stopniu zależy od sytuacji, przewidywanych skutków działania, lecz także od aspiracji decydenta. Dowódca może na przykład podjąć działania zgodne ze swoimi aspiracjami nie licząc się ze skutkami i warunkami w jakich znajdują się podwładni.

Odpowiednie motywacje wywierają też wpływ na tempo, dynamizm i przebieg wykonywanych czynności. Im lepiej, skuteczniej są dobrane, tym większa pewność, że zadania zostaną wykonane - przy tym żołnierze będą odporniejsi na stres i zmęczenie / oczywiście do granic uwarunkowanych fizjologicznie/.

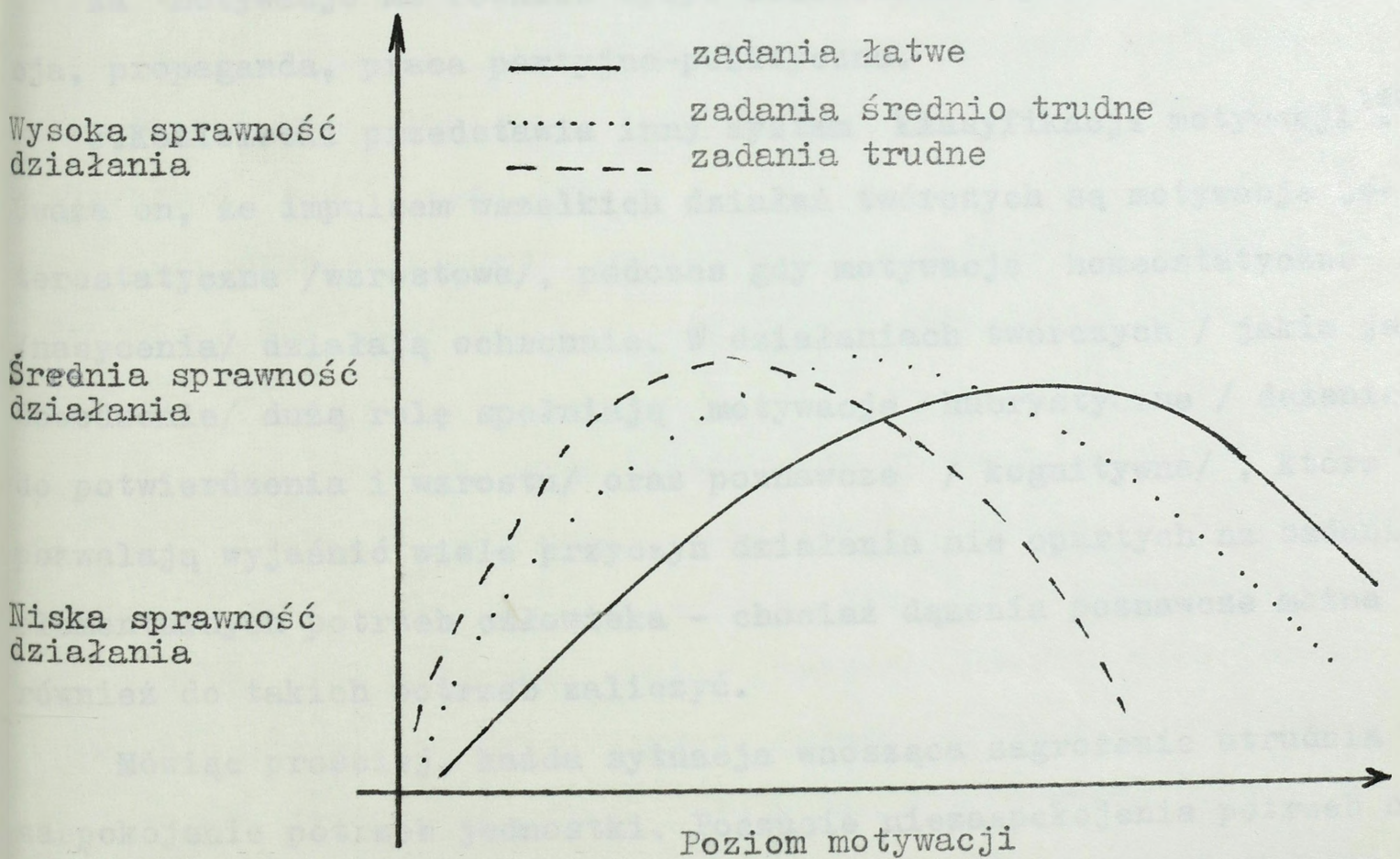
W praktyce stwierdzono jednak, że motyw o umiarkowanym natężeniu daje najpewniejszy efekt końcowy, bo silne pobudzenie / szok adrenaliny / nie zawsze powoduje najskuteczniejsze działanie. Najpełniej wpływ motywu na sprawne działanie obrazują dwa prawa Yerkesa-Dodsona.

Z przedstawionych zależności / rys. 10 i 11 / wynika, że nadmierne natężenie motywu nie sprzyja wykonywanym czynnościom, gdy są one skomplikowane. Bardzo duża siła motywu przydatna jest przy wykonywaniu zadań prostych, przetrenowanych, wykonywanych bez zastanowienia.

155 Tamże s. 40-44.



Rys.10 I prawo Yerkesa-Dodsona



Rys.11 II prawo Yerkesa-Dodsona

Źródło : J.Bugla cyt.praca.

Zawsze należy też brać pod uwagę aspiracje podwładnych, ich sprawność myślenia / zależną m.in. od zmęczenia/ i działania, a także doświadczenie w realizacji podobnych zadań.

Przy ocenie własnych możliwości wykonania zadań, niezbędny jest samokrytycyzm, lecz nie przesadny, który mógłby zablokować wszelkie działanie.

Uwzględniając znaczenie motywacji w walce zbrojnej należy również określić ich charakter. Przy tym należy uwzględnić, że w czasie wojny tracą znaczenie motywacje istotne w czasie pokoju / np. dążenie do awansu/, a dochodzą do głosu motywacje wyższego rzędu, takie jak patriotyzm, internacjonalizm, ideologia. Do działania może też pobudzać nienawiść do wroga.

Czynnikiem motywującym jest również autorytet dowódcy, wiara w słuszność podjętych przez niego decyzji i prawidłowość przyjętych metod walki.

Na motywacje ma również wpływ działalność wychowawcza, agitacja, propaganda, praca partyjno-polityczna.

J.Kozielecki przedstawia inny system klasyfikacji motywacji<sup>156</sup>. Uważa on, że impulsem wszelkich działań twórczych są motywacje heterostatyczne /wzrostowe/, podczas gdy motywacje homeostatyczne /nasylenia/ działają ochronnie. W działaniach twórczych / jakim jest dowodzenie/ dużą rolę spełniają motywacje hubrystyczne / dążenie do potwierdzenia i wzrostu/ oraz poznawcze / kognitywne/ , które pozwalają wyjaśnić wiele przyczyn działania nie opartych na badaniu elementarnych potrzeb człowieka - chociaż dążenia poznawcze można również do takich potrzeb zaliczyć.

Mówiąc prościej, każda sytuacja wnosząca zagrożenie utrudnia zaspokojenie potrzeb jednostki. Poczucie niezaspokojenia potrzeb nie zawsze odpowiada rzeczywistości - nawet gdy następuje poprawa sytuacji

156 J.Kozielecki cyt.praca. s. 163.

cji, jednostka może czuć się zagrożona, co ma duże znaczenie w procesie motywacyjnym, ponieważ naturalne przywrócenie homeostazy / równowagi/ nie zawsze jest możliwe. Wówczas człowiek musi dokonać transgresji twórczej lub ekspansywnej, która pozwoli mu osiągnąć poprzednie standardy. Jeżeli się nie uda to mogą pojawić się struktury urojeniowe / mity i iluzje/, które bronią przed dezintegracją osobowości i wewnętrznym chaosem.

Najważniejszym zatem zadaniem człowieka jest odnalezienie motywacji do transgresji twórczych lub ekspansywnych, zwiększających możliwość odzyskania równowagi.

W opisie tym zauważalny jest związek systemu motywacyjnego z regulacyjnym i wolicjonalnym człowieka. System regulacyjny ma wpływ na transgresję, a wola kieruje przebiegiem działań celowych - zarówno transgresyjnych jak i ochronnych.

Uwarunkowania z tych zależności wynikające mają wpływ na formułowanie celów działania, wybór metod ich osiągnięcia, kontrolują wykonywane czynności. Zamiast terminu samoregulacja psychologowie stosują też inne, takie jak: system kontroli, regulacji, "procesor", struktura "ja" i "ego" itp.

Interesujące z punktu widzenia sił zbrojnych są również rozważania J.Kozieleckiego na temat dwóch form dążeń i motywacji władczej.<sup>157</sup>

Wyróżnia on dwie formy dążeń hubrystycznych : dążenia do wyższości i dążenia do perfekcji - obydwie istotne są we współzawodnictwie / rywalizacji/. Dążenia te są grą jednoosobową lub grupową, a celem jest wykazanie swojej przewagi. Może to mieć jednak znaczenie pozytywne i pejoratywne, zależne to jest od celu działań i sposobów jego osiągnięcia. Cele które stawia sobie jednostka powinny mieć większe zabarwienie społeczne niż osobiste /egois-

tyczne/. Rozgraniczenie tych dwóch zależności jest jednak bardzo trudne, bowiem najczęściej splatają się one z sobą i mają podwójne znaczenie. Odmianą dążeń do wyższości jest "żądza władzy", zwana też motywacją władcą.

Można zatem uznać, że motywacja hubrystyczna i "żądza władzy" są niezależnymi siłami pobudzającymi ludzi do działania, choć są różnymi siłami motywacyjnymi. W pewnych wypadkach może nastąpić nawet między nimi konflikt.

Poczucie wyższości jest też źródłem pozytywnych emocji np. dumy. Nie zawsze jednak ambicje są równe możliwościom działania, uzyskaniu celu, co może być przyczyną poczynań sprzecznych z oczekiwaniami grupy, a nawet społeczeństwa - takich przykładów w historii nie brakuje. Jednostka kierując się "żądzą władzy" i egoizmem może działać wbrew interesom grupy, niszcząc struktury, w których funkcjonuje i swych konkurentów.

Chociaż w rozprawie tej nie analizuję stylów kierowania chcę zwrócić uwagę na pewien stereotyp myślenia, którego zwolennicy uważają, że styl demokratyczny / integracyjny/ jest lepszy od stylu autokratycznego /dyrektywnego/ - czasem nawet przypisują go nadmiernej "żądzy władzy".

Uważam, że jest to nieporozumienie szczególnie niebezpieczne w wojsku, gdzie udowodniono niezbędną jednoosobową dowodzenie, ściśle przecież związanego ze stylem autokratycznym. Przekonanie o wyższości stylu demokratycznego nad autokratycznym wynika m.in. z błędów popełnianych przez "żądnych władzy", a zarazem pozbawionych wiedzy i umiejętności dowódców /kierowników/.

Autokratyczny styl kierowania /dowodzenia/ bowiem wymaga szczególnych predyspozycji i umiejętności. Autokrata nieudolny, nieprzygotowany do pełnienia powierzonych funkcji, zarozumiały, despotycz-

ny, pozbawiony samokrytycyzmu zasługuje na krytykę.

Styl demokratyczny nie jest uniwersalny. Jego wady ujawniają się szczególnie w dowodzeniu w sytuacjach wymagających szybkiego podjęcia decyzji. Sprzyja on osłabieniu odpowiedzialności za czyny, wymaga więcej czasu na podjęcie działań. Często przeradza się w styl liberalny - dowódca zmienia się wówczas w reprezentanta zespołu. Zadaniem przełożonych jest dostrzeżenie takiego pozornego funkcjonowania, zanim zespół, którym kieruje "liberał" utraci "sterowność" i wszelkie motywacje do działania. Dopuszczenie do takiej sytuacji wynika z lekceważenia jednej z podstawowych funkcji kierowania /dowodzenia/ - kontrolowania.

#### 4.5 Osobowość a postawy.

Współczesna psychologia rozpatruje osobowość człowieka w aspekcie strukturalno-funkcjonalnym, traktując jako całość elementy psychiczne i fizyczne, uwzględniając zależności funkcjonowania tych zespołów elementów od historycznego i aktualnego środowiska społecznego, w którym żyje człowiek. Kierunki socjologiczne zwróciły uwagę na związek osobowości z kontekstem społecznym, na oddziaływanie na jednostkę grup społecznych.

Przez osobowość rozumie się na ogół zespół względnie stałych cech i mechanizmów wewnętrznych, odróżniających jedną jednostkę od drugiej zarówno w sensie fizycznym, jak i psychicznym. Takimi cechami są: budowa ciała, system nerwowy, układ krążenia, charakter, zainteresowania, potrzeby, motywacje, poglądy, postawy, temperament, zdolności, inteligencja. Jest to jednak bardzo złożona struktura cech psychofizycznych warunkujących względną stałość i odrębność

danej jednostki, regulujących jej zachowania i przebieg procesów psychicznych.

Jest to struktura dynamiczna, która kształtuje się wraz z rozwojem społecznym człowieka, początkowo pod wpływem oddziaływania emocjonalnego najbliższego otoczenia, później w szkole, placówkach pozaszkolnych, na uczelni, w zakładzie pracy, pod wpływem środków masowego komunikowania i własnej aktywności. Na jego doświadczenie wpływa uczestnictwo w różnych formach życia społecznego i kulturalnego, składa się na nie jedność ideowości, walorów moralnych, społecznych, politycznych, wiedzy i działania. Osobowość tworzą wzajemne zależności ze środowiskiem. 158

Proces rozwoju osobowości trwa już od pierwszych chwil życia, gdy na bazie odruchów odziedziczonych zaczynają się wytwarzać odruchy warunkowe. Duże znaczenie mają też pierwsze kontakty z ludźmi z najbliższego otoczenia, nagrody i kary, tłumaczenie niektórych odruchów. We współżyciu z ludźmi aktywność własna człowieka decyduje o przyswajaniu określonych form zachowania. Zadaniem ukierunkowanego i zamierzonego wychowania jest pobudzanie jednostki do takiej aktywności, która prowadzi do rozwijania wrodzonych talentów i zdolności oraz wzbogaca życie psychiczne. W miarę rozwoju następuje ograniczenie podatności na wpływy zewnętrzne i powstają mechanizmy samoregulacyjne, które stanowią o specyficzności cech jednostki. Osobowość to wynik oddziaływania cech wrodzonych, środowiska społecznego, wychowawczego i przyrodniczego, mechanizmów samoregulacji, konkretnych sytuacji życiowych i przeżyć. 159

Marxistowska teoria osobowości podkreśla, że subiektywność ludzka tworzy się przez samopoznanie jednostki, która następnie wkracza lub wrzucana jest, jak powiadają egzystencjaliści, w świat przeżyć, dążeń, umiejętności i wartości, życie społeczne. Stąd

158 T. Wujek /w/ : Pedagogika. Warszawa 1977, s. 44.

159 Tamże s. 45.

też poznać jednostkę, jej subiektywny świat przeżyć nie sposób bez odniesienia do zbiorowości, w której działa, charakteru stosunków łączących ją z innymi ludźmi, jej obiektywnych interesów i dążeń społecznych, podejmowanych przez nią form współdziałania z innymi ludźmi.<sup>160</sup>

Marks twierdził, że dopiero na gruncie społecznej praktyki możemy zrozumieć jak człowiek przekształca się w jednostkę samokształcającą się i odpowiedzialną, realizuje określone cele społeczne i osobnicze. Jednostka ludzka nie zależy jednak bez reszty od tej zbiorowości, nie stanowi jakiegoś pseudopodmiotu, gdyż historię i kulturę tworzą konkretni ludzie, którzy żyją w konkretnych warunkach społecznych i historycznych. Im bardziej są aktywni, im bardziej są zaangażowani w życie społeczne, im ambitniejsze stawiają sobie zadania, tym większe mają możliwości rozwoju indywidualnego, tym bogatszy zdobywają materiał do refleksji i oceny, tym więcej mają szans samorealizacji.<sup>161</sup>

Reasumując można stwierdzić, że osobowość człowieka zależy od cech wrodzonych i możliwości ich wzbogacenia, aktywności, doświadczenia i sytuacji życiowej.

W rozważaniach tych, w których mówi się, że osobowość to zbiór cech stałych, a zarazem zmiennych, dynamicznych można dostrzec pewną sprzeczność. Jest to sprzeczność pozorna, bowiem stałość dotyczy pewnego okresu w zależności od typu osobowości. W związku z tym wyróżniłbym dwa typy: osobowość dynamiczną - szybko dostosowującą się do nowych doświadczeń, przeżyć, wykorzystującą od razu wiedzę o świecie; osobowość stabilną - powoli uczącą się, z trudem spożytkowującą doświadczenie i wiedzę. Ogólnie jednak należy uznać, że osobowość każdego człowieka jest zmienna. O dynamice osobowości decyduje wiele czynników, m.in. sytuacja w jakiej się znajduje, wiek, doświadcze-

160 T.M. Jaroszewski /w:/: Słownik filozofii marksistowskiej. Warszawa 1980, s. 240.  
161 Tamże s. 241-242.

nie, wiedza. Można też przyjąć, że z wiekiem zmiany te następują coraz wolniej, bo utrwalają się pewne stereotypy myślenia i postępowania, osobowość staje się coraz stabilniejsza, mniej dynamiczna ... Nie jest to jednak zależnością stałą dla wszystkich ludzi, wiele zależy od inteligencji, pracy nad sobą, plastyczności myślenia, dokształcania się, ciągłej analizy kolejnych doświadczeń i właściwej ich interpretacji. Wiek zatem nie może być "wyznacznikiem kostnienia osobowości" - do tego zjawiska również należy podchodzić indywidualnie. Wiek zatem nie może świadczyć ani o sprawności fizycznej, ani umysłowej. Niestety w wielu instytucjach, także w wojsku, przyjmuje się stałe granice wiekowe zarówno do określenia sprawności fizycznej jak i umysłowej; nikt nawet nie sili się na indywidualne podejście - zbadanie możliwości poszczególnych osób. Muszę też stwierdzić, że spotkałem wiele sześćdziesięcioletnich osób, którym intelektu mogliby pozazdrościć czterdziestolatki.

Także dla sprawności fizycznej wiek nie jest jedynym i najważniejszym wyznacznikiem. Dowodem jest choćby to, że uczestnicy igrzysk olimpijskich czasów nowożytnych mieli wiek w granicach : lekkoatleci 17-49 lat, piłkarze 13-45, kajakarze 17-45, zapaśnicy 17-43, hokeiści na trawie 18-44, ciężarowcy 13-56, gimnastycy 18-55, szermierze 15-59, żeglarze 13-63, jeźdźcy 16-72, strzelcy 16-73.<sup>162</sup>

Natomiast niektórzy specjaliści zajmujący się problemami osobowości uważają, że np. oficer sztabu powinien mieć najwyżej 40 lat; stawiają mu zarazem wymóg dużego doświadczenia i wiedzy wojskowej. Jak tego dokonać ? Czy faktycznie oficer sztabu musi mieć sprawność fizyczną lepszą od olimpijczyków ? Zapominają też, że nie każdy starszy człowiek ma sklerozę, natomiast u każdego sumiennie wykonującego swój zawód z wiekiem pojawia się tzw. pamięć zawodowa, dzięki której pamięta się doskonale wszystko, co dotyczy pracy.

162 Z. Drozdowski: Antropologia sportowa. Warszawa 1984, s. 58-59.

Wiek, doświadczenie, wiedza - to także postawy, których zbadanie nastręcza wiele trudności. Postawa to " jedno z podstawowych pojęć psychologii społecznej i socjologii używane w różnych znaczeniach. Jedni rozumieją postawy jako względnie trwałą dyspozycję przejawiającą się w zachowaniach, których cechą jest pozytywny lub negatywny stosunek emocjonalny do jakiegoś przedmiotu, osób, sytuacji / K.Obuchowski/, inni utożsamiają postawę z przekonaniem, traktują ją jako strukturę złożoną z elementów, które są rezultatem poznania danego przedmiotu, ze stosunku emocjonalnego do tego przedmiotu oraz motywacji do określonego zachowania względem niego / S.Mika/. 163

Każda czynność podejmowana przez człowieka jest aktem ustosunkowania się do otoczenia. Nie zawsze jednak wyraża się ono czynem, może się też przejawiać w manifestowaniu sympatii lub wrogości, chęci uczenia się, dyskusowania, przedstawianiu opinii, planów, mówieniu o zamiarach itp. Ustosunkowanie do otoczenia może być chwilowe, do-  
rażne lub stałe.

" Ustosunkowania stałe wtedy, gdy dotyczą klas przedmiotów, instytucji, idei, wartości, bywają nazwane postawami, wtedy zaś gdy wyrażają się w ukierunkowaniu na określone cele - dążeniami. Ustosunkowania do konkretnych osób bywają nazywane uczuciami. Te ustosunkowania, które polegają na dążeniu do uzyskiwania coraz to nowych informacji o przedmiocie, nazywa się na ogół zainteresowaniami, a z kolei te, które polegają na skłonności do wykonywania pewnych czynności, nazywa się zamiłowaniem. Wyodrębnia się także ogólne ustosunkowania do pewnych bardzo szerokich obszarów rzeczywistości, np.: do ludzi w ogóle / mówi się wtedy o stosunku do ludzi/, do pracy, do dóbr materialnych itp. Określa się je niejako jako postawy ogólne. Postawy, zainteresowania, zamiłowania zależą od specyficznych doświadczeń jednostki z danym kręgiem zjawisk, od informacji jakie

163 W.Okoń : Słownik pedagogiczny. Warszawa 1981, s. 236.

otrzymała o danym przedmiocie, od wzorów ustosunkowań, z jakimi się zetknęła, od doświadczeń z podobnymi zjawiskami. Wszystko to są specyficzne determinanty postaw, zainteresowań, zamiłowań czy uczuć. Oprócz czynników specyficznych, ustosunkowania zależą również od pewnych ogólnych właściwości podmiotu, które z kolei warunkują organizację i hierarchizację cechującą postawy, zainteresowania, zamiłowania, dążenia czy uczucia podmiotu. Charakteryzując te ogólne właściwości podmiotu, posługujemy się zwykle pojęciem osobowości." 164

Jak z powyższego wynika, między pojęciami "osobowość" i "postawy" istnieje więcej podobieństw niż różnic, lecz w celach poznawczych warto rozróżniać je, mimo ich wyraźnej zbieżności. Na wstępie można przyjąć, że "osobowość" jest pojęciem szerszym niż "postawy".

Można też przyjąć, że "postawy" są względnie trwałe / stałe /, dodając, że nawet one w miarę zdobywanych doświadczeń się zmieniają, dotyczy to nawet postaw względem idei, religii, instytucji, przedmiotów, klas; także hierarchie wartości z nimi związane mogą być zmienione a nawet "zburzone". Wartości całkowicie stałych nie ma.

W badaniach osobowości można jednak spotkać się z różnym podejściem do tego problemu - jedni uważają, że ludzie bardzo różnią się między sobą pod wieloma względami i wszelkie cechy / postawy / są zmienne; drudzy twierdzą, że zachowania ludzi cechuje pewna stałość uwarunkowana istnieniem specyficznych struktur wewnętrznych, cech, dyspozycji składających się na osobowość. Co więcej, między pierwszym i drugim podejściem nie ma sprzeczności, po prostu niektórzy badacze dostrzegają zmienność, a inni stałość niektórych zachowań i cech. Z takich właśnie elementów składa się osobowość, która jest zbiorem takich składowych i wzajemnych relacji między nimi.

Badania osobowości obecnie zmierzają do znalezienia mechanizmów

164 J.Reykowski /w/ : Psychologia. Warszawa 1975, s. 764.

155 Tamże s. 765-767.

156 W Polacu reprezentował go K.Kreutz / 1966/ i B.Zawadzki /1970/

167 Tamże / Psychologia /

decydujących o postawach i osobowości człowieka. Dominują w nich te-  
orie nawyku, dynamiczne, poznawcze i ról:  
165

Teorie nawyku opierają się na mechanizmie bodziec-reakcja /S-R/  
a zakładają, że ludzie kształtują swoje zachowania na podstawie ucze-  
nia się, poznawania praw utrwalających nawyki.

Teorie dynamiczne zakładają, że mechanizmy osobowościowe mają cha-  
rakter sił dynamicznych, takich jak potrzeby, popęd itp. Pod wpływem  
sił zewnętrznych bądź wewnętrznych osiągnany jest stan napięcia i do-  
piero wykonanie pewnych przemyślanych czynności może doprowadzić do  
równowagi.

Teorie poznawcze mówią, że osobowość można określić na podstawie  
praw rządzących powstaniem i funkcjonowaniem struktur poznawczych,  
schematów percepcyjnych, właściwości oczekiwań.

Teorie ról traktują osobowość jako system wymagań społecznych,  
narzuconych ról; badacze zajmują się poznawaniem wymagań grup spo-  
łecznych, relacji między nimi a zachowaniami człowieka.

Bardzo rozpowszechnione są też teorie osobowości, traktujące  
ją jako zbiór cech.<sup>166</sup> Koncepcja ta w zasadzie nie wyjaśnia zacho-  
wań, tylko opisuje je w sposób uporządkowany. Trzeba dodać, że wielu  
współczesnych autorów posługuje się pojęciami z zakresu różnych  
orientacji; bardzo rozpowszechniony jest eklektyczny punkt widzenia.<sup>167</sup>

Uogólniając ten problem można uznać, że o postępowaniu i przeko-  
naniach ludzi decyduje osobowość / z zaakcentowaniem roli intelligen-  
cji/, postawy, uwarunkowania danej sytuacji, stan psychiczny i emoc-  
jonalny, motywy i możliwości działania. Wszystkie te składowe należy  
traktować łącznie, z uwzględnieniem relacji i zależności między ni-  
mi. O działalności całego tego systemu / zwanego osobowością/ decy-  
duje sprawność zewnętrznego i wewnętrznego/systemu/ układu infor-  
macyjnego.

165 Tamże s. 765-767.

166 W Polsce reprezentował je M.Kreutz / 1966/ i B.Zawadzki /1970/.

167 Tamże / Psychologia /.

Mechanizmy regulacyjne ściśle związane są z emocjami. Wokół emocji grupują się motywacje. Uruchomione zostają pewne wzory reagowania, schematy poznawcze i kierowania czynnościami służące realizacji określonych celów.

Związki między zachowaniami i postawami badał A.W. Wincker,<sup>168</sup> który czynniki mające wpływ na zachowania podzielił na dwie grupy : czynniki o charakterze osobowościowym i sytuacyjne. Wśród czynników osobowościowych wymienił: postawy sprzeczne z postawą, której związek z zachowaniem nas interesuje; motywacje niezgodne z daną postawą; umiejętności werbalne / mają one wpływ na właściwe określenie swoich postaw/; umiejętności społeczne, z którymi wiąże się wiedza o zachowaniu w danej sytuacji społecznej.

Nasze zachowania uwarunkowane są wieloma czynnikami / np. sytuacją, obecnością osób z którymi się liczymy i na których nam zależy, alternatywnymi postawami, konsekwencjami podejmowanych działań, motywacjami / zatem nie tylko postawami.

Postawa jako struktura posiada szereg wymiarów jest to : znak postawy / dodatni, ujemny lub neutralny/, jej siła, zakres, złożoność, zwartość, treść przedmiotowa, stopień powiązania z innymi postawami, trwałość. Szczególną wartość ma znak i siła postaw.<sup>169</sup>

Zwartość to nic innego jak zgodność między treścią postawy a zachowaniem człowieka. Nie zawsze jednak zachowanie jest zgodne ze znakiem i siłą postawy. Duża ilość informacji służących utrwaleniu określonych zachowań może spowodować reakcję odwrotną. Ludzie zajmujący się propagandą nazywają takie zjawisko "bumerangiem" - wywołuje on reakcje odwrotne niż zamierzenia propagandzisty. Jak z tego wynika, nie wszystko można przewidzieć - tym bardziej, że niektóre z postaw manifestowane są tylko werbalnie i mają charakter deklaracji.

<sup>168</sup> Omawia S.Mika: Psychologia społeczna. Warszawa 1987, s.125.

<sup>169</sup> Tamże, s. 118-121.

Niepewność zgodności zachowań z wcześniej deklarowanymi postawami wiąże się również z prowadzonymi badaniami tj. zmniejsza znaczenie ankiety i rozmowy na rzecz wywiadu, obserwacji i eksperymentu. Najlepszym sposobem badania postaw byłaby obserwacja zachowań w warunkach naturalnych przy wykonywaniu podobnych zadań do tych jakie mamy polecić danej osobie. Badania takie są jednak pracochłonne i trudne ; mimo to wydaje się, że mogą je prowadzić dwojacy, którzy codziennie spotykają się z badanymi / swymi podwładnymi/. Interesujące byłyby też porównania zachowań w różnych sytuacjach z wcześniej deklarowanymi postawami, obserwacje zmian postaw pod wpływem wychowania, nauczania, uzyskania dodatkowych informacji.

Z postawami wiążą się złożone problemy świadomości. Świadomość rozumiemy dwojako: jako zespół procesów pełniących funkcje nadrzędne w sterowaniu zachowaniami ludzi i jako odbicie rzeczywistości materialnej, systemu poglądów na świat i zjawiska społeczne / jest to świadomość społeczna/. Świadomość społeczna to poglądy dotyczące życia społecznego, ideologii, "wyobrażenie świata". Świadomość indywidualna - są to wyobrażenia poszczególnych ludzi o świecie, warunkach życia, właściwościach psychiki - czyli indywidualne odzwierciedlenie świata w umysłach ludzi.

Świadomość jednostki jest jednością przeżyć, poznania i wiedzy. Ma na nią wpływ: wiedza o własnej odrębności jednostkowej, stosunek do otaczającej rzeczywistości, uznanie własnej podmiotowości w działaniu, przeżycie siebie jako sprawcy działania i jego skutków, zintegrowanie i uporządkowanie osobniczego doświadczenia w wymiarze przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, świadomość i znajomość własnej psychiki.<sup>170</sup>

Świadomość społeczna to wiedza, poglądy, opisy, oceny, wartości i wynikające z nich ideały, postawy ludzi. Można zatem wyróżnić

170 M. Michalik: Świadomość społeczna. Warszawa 1985, s. 13.

intelektualne, aksjologiczno-emocjonalne oraz wolicjonalne składniki świadomości. Do podstawowych form życia duchowego zalicza się: naukę, ideologię, filozofię, świadomość prawną, kulturę, moralność, obyczaje i religię. M. Michalik wyróżnia też kilka warstw świadomości społecznej: świadomość historyczną, narodowo-społeczną, kulturę polityczną i moralność.<sup>171</sup>

Istotną cechą świadomości społecznej jest wiązanie jej z materialnym podłożem, z bytem społecznym. Wyraża to pogląd o możliwości rozwoju świadomości dopiero po zaspokojeniu podstawowych potrzeb życiowych. Ponadto poglądy ludzi zwykle odzwierciedlają warunki materialne, a one z kolei mają wpływ na przyjmowanie pewnych idei. Jeżeli idee daleko wybiegają poza realia materialne, są w najbliższym czasie nieosiągalne, mniej interesują ludzi niż to, co jest bliższe.

W kształtowaniu świadomości społecznej duże znaczenie ma historia i perspektywy rozwoju narodu. Jedni szukają źródeł idei w przeszłości, wskazują na jej rozwój, inni ukazują przyszłość. Jeżeli obraz przeszłości i wizja przyszłości jest nieprawdziwa, wówczas ich upowszechnienie może wywrzeć odmienny skutek niż oczekujemy, utrudni "zaszczepianie" pożądanых postaw i idei. Świadomość bowiem nie jest wytwarzana, lecz rozpowszechniana - naukowcy i propagandyści muszą znaleźć podatny grunt by móc ją krzewić; bez trwałego kontaktu z podmiotem / ludźmi/ idee nie mogą się zmaterializować.

W społeczeństwach cywilizowanych wpływ na świadomość ludzi i wartość głoszonych idei wywierają też instytucje społeczne - szkoły, zakłady pracy, urzędy państwowe, jednostki wojskowe. Ich działalność związana jest ze społecznym, formalno-prawnym systemem regulacji stosunków międzyludzkich mocno oddziałującym na psychikę ludzi.

" Od sposobu działania wspomnianych instytucji zależy w równym

<sup>171</sup> Tamże s. 15.

stopniu kształtowanie się świadomości społecznej, jak samopoczucia i postępowania jednostek. W działaniu instytucji społecznych realizuje się określona polityka społeczna, system premiowania społecznego, polityka kadrowa, formy wyrazu opinii i krytyki społecznej itp. Brak jednoznacznych zasad postępowania, nieudolność pracowników poszczególnych instytucji - obok trudności zaopatrzenia rynku - umożliwia nadużycia gospodarcze, sprzyja niesolidności, łapownictwu itp. Przejawy - wymienione powyżej przykładowo - działalności tych instytucji oraz polityka społeczna również nie determinują indywidualnych poglądów oraz postaw ludzi w sposób jednoznaczny. Mają jednak na nie poważny wpływ, a nade wszystko określają one treści doznań reakcji ludzi." 172

Wśród warstw świadomości społecznej wymienia się również moralność. To zagadnienie wymaga szerszego rozpatrzenia. Trudno bowiem określić, jak moralność okresu pokoju ma się do tej funkcjonującej w czasie wojny? Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa i wiąże się z problemami osobowości i postaw, wiadomo bowiem, że każda wojna powoduje przewartościowanie poglądów na prawo i etykę.

Przede wszystkim jednak należy brać pod uwagę, że są wojny sprawiedliwe i niesprawiedliwe." Etyka walki zbrojnej nie domaga się zatem zaniechania udziału w walce, rezygnacji ze zwycięstwa, pobłażliwości dla wroga, osłabienia woli walki, powstrzymania się od rozlewu krwi itp. Zakłada ona walkę oraz wszystko to, co jej nieuchronnie towarzyszy: zadawanie śmierci i cierpień, zniszczenie jako działanie niezbędne dla ratowania określonych wartości - ojczyzny, życia współobywateli. Ale etyka domaga się rezygnacji z okrucieństwa, z niepotrzebnego rozlewu krwi. Ma za zadanie nie dopuścić do hipertrofii środków stosowanych w walce, by przemieniła się ona w zwykłą rzeź, w zabijanie dla zabijania itp. Przestrzega więc przed bezmyślnym, zbędnym

172 Tamże, s. 49-50.

rozlewem krwi, przed zadawaniem zbędnego cierpienia, a więc właśnie przed okrucieństwem." 173

Omawiając znaczenie postaw nie sposób pominąć nie tylko aspektu związanego z moralnością, lecz także religijnością żołnierzy. W tej dziedzinie podczas drugiej wojny światowej przeprowadzono wiele badań / m.in. G.W. Allport zbadał 290 studentów byłych żołnierzy, wyniki badań opisał w książce "Osobowość i religia" - Warszawa 1988/.

Religii problemów wojny nie udało się rozwiązać. Na wojnie jedni tracą wiarę inni właśnie w religii poszukują ratunku. Wierzący jak i niewierzący walczą w jednym szeregu. Niektórzy żołnierze twierdzą, że bez filozofii religijnej nie potrafiliby przetrwać bitwy, inni właśnie podczas bitwy utracili wiarę.

Jak twierdzi G.W.Allport: " Ze statystycznego punktu widzenia, przekonujemy się, że 55 % weteranów mówi, iż wojna nie uczyniła ich ani bardziej, ani mniej religijnymi niż byli poprzednio, 26 % z nich twierdzi jednak, że wojna spowodowała, że stali się bardziej religijni, a 19 % - iż mniej.

Jest to rezultat interesujący w świetle faktu, że z odpowiedzi na większość pytań, zwłaszcza dotyczących konwencjonalnych wierzeń i praktyk religijnych, wynika, iż weterani częściej są dysydentami niż inni studenci. Podobnie przypominamy sobie, że trochę większy procent eks-żołnierzy stwierdził brak potrzeby orientacji religijnej w swojej osobowości. Te pozorne niekonsekwencje można pogodzić wyciągając taki wniosek : wojna wzmogła nieco wśród eks-żołnierzy postawy antyreligijne w stosunku do studentów, którzy nie brali w niej udziału ale u tych eks-żołnierzy, którzy zachowali poczucie religijne, faktem było wzmocnienie jej siły /.../ . Doświadczenia wojenne były doświadczeniem o przełomowej intensywności i wywołało ono u współczesnej mło-

dzieży poziom zainteresowania religią nie mający równego u żadnej poprzedniej generacji w czasach nowożytnych. Jednak wzmożonemu zainteresowaniu nie towarzyszyło proporcjonalne wzmożenie wiary." 174

U około 36 % żołnierzy stwierdzających, że ich osobowość nie wymaga wiary / lub mają w tym względzie duże wątpliwości/, wystąpił substytucjonalny rozwój humanitaryzmu, zastąpili oni wiarę melioryzmem etycznym. Wśród badanych żołnierzy tylko jeden miał coś pochlebne do powiedzenia o kapelanie, wielu innych wypowiadało się o nich krytycznie. Najwięcej zarzutów dotyczyło ich nieporadności w radzeniu sobie ze stosunkami między ludźmi. Można było wyczuć, że kapelanom zabrakło przygotowania do "leczenia dusz".

W sytuacji skrajnego zagrożenia żołnierze nie zawsze się modlili, a nawet nie mieli chęci na modlitwę. Byli jednak tacy, którzy stwierdzili, że bez przerwy zajęci byli modlitwą. Pewne światło na ten problem rzuca jedna z wypowiedzi : " Brałem udział w 30 lotach bombowca nad Niemcami. Kiedy zagrożenie wzrastało, tym mocniej miałem nadzieję, że wyjdziemy cało. Strach motywował nadzieję; gdzie zaś kończy się nadzieja, a zaczyna modlitwa - tego nie wiem." 175

Inne wypowiedzi świadczą o kolejnej ludzkiej potrzebie: " W okopach byli ateści, ale większość z nich była zakochana. Mamy tu następny bystry przekaz intuicji: człowiek znajdujący się w warunkach zagrożenia pragnie miłości i poczucia bezpieczeństwa. Czasami wystarczy związek z innym człowiekiem, częściej jednak jest on niewystarczający." 176

O sceptycyzmie świadczą dwie kolejne wypowiedzi<sup>177</sup>

" Ujrzałem tylu praktykujących chrześcijan, którzy polegli, i zdając sobie sprawę, że modlili się oni co najmniej tyle samo co - a prawdopodobnie więcej - niż ja, zdecydowałem, że wartość modlitwy nie polega na zapewnieniu mi przeżycia. Oczywiście modliłem się dalej,

174 G.W.Allport: Osobowość i religia. Warszawa 1988, s.133-138.

175 Tamże s. 137.

176 Tamże s. 137-138.

177 Tamże s. 138.

ale teraz zdaje mi się, że robiłem to, aby zabezpieczyć się, gdybym jednak został zabity."

"Ani mój najlepszy przyjaciel, ani ja, nigdy się nie modliliśmy i nigdy nie byliśmy ranni. A widziałem pewnego chłopca, który się modlił i w czasie tej modlitwy został zabity przez niemiecki pocisk,

Z badań tych wynika, że religia ma niewielki wpływ na postępowanie żołnierzy. Jednak oceniając postawy żołnierzy zawsze należy pamiętać o tym, że niektóre z nich mogą mieć swe źródło w religijności lub ateizmie.

Reasumując należy przyjąć, że postawy są jedną z ważnych składowych osobowości i należy je poznać w działaniu, nie zaś opierając się wyłącznie na słownych deklaracjach. Jako główne metody badawcze należy stosować: obserwację, wywiady i eksperymenty, prowadzone w warunkach naturalnych lub zbliżonych do naturalnych.

#### 4.6 Osobowość oficera i jej wpływ na przebieg walki zbrojnej.

Rozważania na temat osobowości oficera i jej wpływu na jego zachowania na przyszłym polu walki należy rozpocząć od stwierdzenia, że kształtuje się ona wcześniej - w środowisku rodzinnym, szkole, podczas pełnienia służby wojskowej w okresie pokoju. Kim jest jednak oficer? Czy jego "służbę", jak się tradycyjnie ujmuje, można porównać z pracą, czy istnieje zawód oficera-dowódcy? Twierdzącej odpowiedzi na te pytania udzielił Mieczysław Michalik.

W ustawie o zawodowej służbie wojskowej, którą uchwalił sejm 30 VI 1970 roku położono szczególny nacisk na wysokie wymagania etyczne, ideowe i służbowe, jakim powinien odpowiadać żołnierz zawodowy naszej armii. Pojęcie kadra zawodowa oznacza w jej ujęciu zawód obywateli, którym powierzono obronę naszego kraju. Te poważne zadania stojące przed zawodową kadrami oficerów, chorążych i podoficerów

wymagają ustawowego uregulowania jej doboru, przygotowania i stworzenia dla niej niezbędnych warunków umożliwiających właściwe wykonanie stawianych przed nią zadań. Ustawa ta więc gwarantuje dobór do służby zawodowej ludzi o wysokim wyrobieniu ideowo-politycznym i moralnym.<sup>178</sup>

W miarę wzrostu liczebności kadry oficerskiej stawiano jej coraz większe wymagania. W pierwszym okresie tworzenia armii przy doborze kandydatów na oficerów względy społeczne i polityczne dominowały nad fachowością, armia bowiem musiała zająć stanowisko zgodne z duchem zachodzących przemian, lecz w miarę umacniania się władzy socjalistycznej wymagano coraz wyższych kwalifikacji zawodowych.

" W nowoczesnej armii zawód oficera wymaga poważnych kwalifikacji specjalistycznych i szerokiej wiedzy ogólnej. Nie może więc być wykonywany w sposób amatorski. Niektórzy autorzy zachodni mylnie utrzymują, że tendencja do wzrostu fachowości korpusu oficerskiego prowadzi do osłabienia jego polityczno-ideologicznej orientacji jako kadry marksistowsko-leninowskiej /.../.

Jak każdy jednak masowy proces społeczny, również awans socjalny poprzez armię nie jest pozbawiony wewnętrznych sprzeczności. Jedną z nich jest - pojawiająca się niekiedy - tendencja do przeciwstawiania zawodowości kadry oficerskiej jej roli działacza-polityka /.../. Tendencji tej partia przeciwstawia się w sposób zdecydowany. W październiku 1957 roku uchwała KC KPZR potępiła jako niezgodne z linią partii przeciwstawienie wyszkolenia bojowego wojsk pracy politycznej." <sup>179</sup>

Badania prowadzone w Polsce potwierdzają wewnętrzne zróżnicowanie kadry, która składa się z trzech grup: oficerów reprezentujących rodzaje broni; wykonywujących zawód mający swój odpowiednik w cywilu /lekarz, prawnik, dziennikarz/; oraz oficerów politycznych. Od wszyst-

<sup>178</sup> Armia, zawód, moralność. cyt.praca, s.62.

<sup>179</sup> J.J. Wiatr: Socjologia wojska. Warszawa 1964, s.331-333.

kich oficerów żąda się, by byli działaczami społecznymi, doskonałymi organizatorami, wychowawcami, a przede wszystkim dowódcami /kierownikami/.

W nowoczesnych armiach wymaga się od nich, by posiadali po kilka specjalności wojskowych. Jest to zatem zawód interdyscyplinarny pod względem obszaru wymaganej wiedzy i umiejętności. Można to stwierdzić na podstawie wyników badań socjologicznych. Dowiodły one także, że w ocenie społecznej zawód oficera jest popularny / trzecie miejsce po zawodzie inżyniera i lekarza/.<sup>180</sup>

Dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania ze względu na strukturę organizacyjną sił zbrojnych i specyfikę działań, zwłaszcza podczas walki zbrojnej. Jest to celowa działalność dowódców i sztabów realizowana w ramach określonych systemów kierowania, zapewniająca wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk. O dowodzeniu decyduje sprawne wypracowanie decyzji, postawienie zadań we właściwym czasie, organizowanie współdziałania, bojowego i operacyjnego zabezpieczenia działań, a także kontrola wykonania zadań. Zasadnicze znaczenie ma: znajomość zadań sprecyzowanych przez przełożonego oraz zamiaru; operacyjne, ciągłe zbieranie informacji i opracowanie ich w czasie realnym oraz przekazanie zainteresowanym; określenie celów walki, bitwy lub operacji, kierunków przygotowań do nich i kierowanie podległymi sztabami oraz jednostkami; właściwe reagowanie na zmiany w sytuacji taktyczno-operacyjnej. Dowódca określa cele główne i pośrednie, wyznacza wykonawców, określa sposób, czas i rezultaty

<sup>180</sup> W.Iwaniec: Wojsko w opiniach społeczeństwa. "Zeszyty Naukowe WAP" nr 86/176; T.Malec i W.Iwaniec: Wojsko w opiniach społeczeństwa. "Wojsko Ludowe" nr 12/1973; J.T.Gąsek : Atrakcyjność zawodu oficera wśród uczniów XI klasy szkół średnich ogólnokształcących w Polsce w roku szkolnym 1957-1958 / maszynopis pracy doktorskiej/ Łódź 1960; M.Trawińska-Kwaśniewska: Plany życiowe absolwentów szkół ogólnokształcących w Polsce w roku szkolnym 1958-1959/OBOP/ - cytata za J.T.Gąskiem.

wykonania zadań.

Obecnie dowodzenie coraz częściej nazywa się kierowaniem : pracą, działalnością i procesem szkolenia oraz utrzymywaniem wojsk w gotowości bojowej. Teoretycy wojskowi coraz większą uwagę poświęcają też systemom dowodzenia, wykorzystaniu komputerów, teorii decyzji racjonalnych, psychologii decyzji, badaniom operacyjnym, teorii dowodzenia i jego utajnieniu.

Niektórzy jednak naukowcy twierdzą, że dowodzenie oznacza zupełnie coś innego niż kierowanie i zarządzanie. Faktyczne różnice, które wskazują, dostrzegalne są jedynie w walce zbrojnej, chociaż i wtedy kierowaniem /dowodzeniem/ rządzą prawa i prawidłowości zaczerpnięte z teorii organizacji i zarządzania oraz prakseologii.

Tadeusz Kotarbiński podkreślał, że " kierownictwo najogólniej pojęte polega na tym, że impuls dowolny danego osobnika jest dziełem innego osobnika. Osobnik B działa przeto, starając się wykonać plan przez innego osobnika, osobnika A w odniesieniu do działań osobnika B". 181

Zatem kierownictwo polega na wytyczeniu celu działania, pobudzeniu aktywności wykonawców, harmonizowaniu ich działań przez planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie. Jego aktywność jest tym większa, im większe są motywacje wykonawców - inaczej mówiąc, zależy od tego, czy osoba zarządzająca jest przywódcą, czy tylko dowódcą.

Połączenie dowodzenia z przywództwem wymaga nie tylko dużych umiejętności fachowych, lecz także psychologicznych i prakseologicznych, autorytetu, umiejętności pozyskiwania sobie ludzi. Autorytet nie powinien opierać się na władzy i dyscyplinie, lecz wiedzy i zaufaniu. "Przywódcą to człowiek o wysoko rozwiniętej umiejętności kiero-

wania ludźmi i wpływania na nich, by podjęli określoną linię postępowania i działania. To człowiek, który innym przyświeca przykładem osobistym." 182

Pożądaną właściwością skutecznego dowodzenia jest zgodność interesów przełożonych i podwładnych. Dużą rolę odgrywa również polityka kadrowa, ogólnie pojęta kultura, uświadomienie mas. O sile przywódców stanowi poparcie większości, która wierzy w słuszność podejmowanych decyzji. "Zdobywanie pozycji przywódcy wymaga zarówno odpowiednich cech charakteru / w tym odwagi cywilnej/, jak i odpowiedniego przygotowania teoretycznego oraz znajomości ludzi i spraw, co pozwoli w każdym wypadku zająć słuszne stanowisko." 183

Im wyższa jest kultura w danym społeczeństwie i bardziej złożone zadania, tym wyższe wymagania stawia się dowódcom. "O ile wyznaczony dowódca /przełożony/, realizując bez ustępstw nałożone nań zadania, cieszy się takim zaufaniem podwładnych, że gdyby mogli wybierać, to właśnie jemu powierzyliby tę funkcję, wówczas staje się on jednocześnie pełnowartościowym przywódcą, podwładni bowiem widzą coś więcej, coś więcej niż tylko autorytet służbowy". 184

Wprawdzie umiejętności dowódcze i przywódcze zdobywa się już podczas działań w okresie pokoju, to jednak walka zbrojna jest ich lepszym sprawdzianem. W czasie pokoju bowiem nie sposób stwarzać warunków takich samych jak podczas wojny, nawet podczas najtrudniejszych ćwiczeń. Dlatego dowódcy niezbędna jest nie tylko wiedza, znajomość "szablonowych zachowań", lecz także inteligencja i wyobraźnia. Nigdy bowiem nie zaistnieją identyczne sytuacje - właściwe wnioski należy wyciągać z porównań głównych składowych mających wpływ na przebieg walki i czynić to szybciej niż przeciwnik.

Dowodzenie w walce wymaga wyższych kwalifikacji i predyspozy-

182 A. Aponowicz: Dowodzenie. Warszawa 1961, s. 39.

183 Tamże s. 41-42.

184 Tamże s. 45.

cji niż zarządzanie. Decyzje dowódcy nie mogą być szablonowe, gdyż nieprzyjaciel mógłby bez trudności przewidzieć wszelkie działania i skutecznie utrudnić wykonanie zadań. Dowodzenie jest zatem nie tylko rzemiosłem, lecz sztuką, którą nie każdy może opanować. Dodać należy, że dowodzenie jest jednoosobowe, co wiąże się też z odpowiedzialnością za podjęte decyzje. Jednak wojsko to złożona struktura władzy, hierarchia, i nie zawsze kolejne ogniwo może odpowiadać za decyzje z wyższego szczebla. Dowódcy powinni mieć też odwagę poinformowania przełożonego o niesłuszności decyzji. Należy też podkreślić, że odwaga cywilna /intelektualna/ dowódców i właściwe relacje typu dowódca - podwładny i podwładny - dowódca umożliwiają podjęcie optymalnych działań i stanowią o autorytecie wszystkich oficerów.

O autorytecie świadczą też inne cechy, których listę na podstawie badań psychologicznych podaje Edmund Krażyński, do decydujących i najważniejszych zalicza:

- cechy wpływające na autorytet moralny: socjalistyczna postawa ideowo-moralna, aktywna postawa w życiu służbowym i społecznym, zdyscyplinowanie, umiejętność kształtowania wysokiego poziomu ideowego, dobra znajomość podwładnych, aktywny osobisty udział w wykonywaniu zadań i zobowiązań partyjnych oraz służbowych, przejawianie zainteresowania warunkami bytowymi i służbowymi podwładnych, wysokie poczucie odpowiedzialności, uczciwość, konsekwencja działania i wysoka wymagalność;
- cechy wpływające na autorytet fachowy: wysoki poziom wiedzy społeczno-politycznej i wojskowej, wysoki poziom czynności intelektualnych, umiejętności organizatorskie, pracowitość, umiejętności planowania i organizowania pracy, wysoki poziom wiedzy ogólnej, okazywanie szacunku podwładnym, sprawiedliwość w postępowaniu i ocenie podwładnych, umiejętność współpracy i współdziałania;

- cechy i umiejętności pochodne : wpływające na autorytet moralny / odwaga cywilna i wojskowa, kultura w wysławianiu się, rzetelność i prawdomówność w stosunku z podwładnymi i przełożonymi, skromność, wytrwałość, opanowanie, optymizm, wysokie poczucie honoru, takt i dyskrecja w sprawach osobistych podwładnych, obiektywizm w ocenie zjawisk życia społecznego i w garnizonie, zainteresowanie sprawami osobistymi, umiejętność zapobiegania i rozwiązywania konfliktów, współpraca z przełożonymi, umiejętność przemawiania i prowadzenia dyskusji, tworzenie u podwładnych pozytywnych motywów, umiejętność sięgania do wiedzy i doświadczenia podwładnych, śmiałość powierzania podwładnym zadań i wymaganie od nich samodzielności, rzetelne informowanie o wynikach pracy, życzliwość w postępowaniu z podwładnymi, umożliwienie im brania udziału w opracowaniu decyzji, dbałość o regenerację ich sił, umiejętność zastosowania odpowiedniej do sytuacji formy działania/; wpływające na autorytet fachowy / konsekwencja w działaniu i wysoka wymagalność, dzielenie się z podwładnymi doświadczeniem i wiedzą, umiejętność przeprowadzenia rzetelnej kontroli, podnoszenie kwalifikacji podwładnych, popieranie inicjatyw i współzawodnictwa, ustawienie zadań w sposób nie wywołujący konfliktów, poszukiwanie i wdrażanie nowych metod pracy, dostosowanie zadań do kompetencji podwładnych, dbałość o stały rozwój intelektualny i moralny podwładnych.

Jednak gdybyśmy stworzyli taki ideał dowódcy, nie mielibyśmy pewności, czy cieszyłby się zaufaniem podwładnych - prawdopodobnie wyczuliby jego sztuczność. Dla żołnierzy dowódca z autorytetem to po prostu człowiek "ludzki" i doskonały fachowiec, lecz mający i słabe strony, ale taki, któremu można zaufać. W tych dwóch słowach - człowiek "ludzki" i fachowiec - kryją się wszystkie wymienione wcześniej cechy, który prawdopodobnie żaden żołnierz nie potrafiłby

szczegółowo wymienić, a przecież ich opinia waży o autorytecie.

W rozważaniach o autorytecie również warto się zastanowić, czy na podstawie listy cech dodatnich można ustalić taki wzorzec? Na pewno nie, potrzebna byłaby druga taka lista ukazująca siłę oddziaływania cech ujemnych, przeszkadzających w wykonywaniu zawodu. Wprawdzie można byłoby ją utworzyć na podstawie zaprzeczenia wymienionych wcześniej cech dodatnich, lecz byłoby to zbyt uproszczone - są bowiem cechy, które nie były dotąd wymienione. Warto w tym miejscu dodać, że w badaniach osobowości oficera w warunkach ewentualnej wojny nie wolno przyjmować uproszczeń, które mogłyby doprowadzić do powstania wielu błędów przy określaniu uwarunkowań decydujących o sprawności i niezawodności działań żołnierzy oraz dowódców. Dlatego warto poznać również cechy ujemne dowódców mające wpływ na walkę zbrojną.

Pierwszą i najważniejszą, którą należy oceniać sumarycznie jest brak wiedzy, umiejętności i inteligencji. Niektórzy dowódcy pragnąc ukryć brak tych cech starają się zachować pozory ich posiadania przez udawanie usilnej pracy, zapracowanie, w rzeczywistości zrzucając swe obowiązki i odpowiedzialność za błędy na podwładnych.

Ujemną cechą jest też branie na siebie zbyt wielu obowiązków, z powodu chęci "zachowania władzy" lub braku zdolności organizatorskich. Tacy przełożeni również niechętnie przekazują informacje niezbędne w pracy podwładnym. Taki objaw jest "patologiczny" i dlatego takich dowódców nazywa się "niszczycielem" lub "człowiekiem niezastąpionym". Jest to tym gorsze, że często jemu właśnie powierza się ważne funkcje i on zbiera laury.

"Przyjrzyjmy się mu nieco bliżej. Już na pierwszy rzut oka robi wrażenie generała otoczonego samymi podoficerami. Żaden pułkownik nie jest mu potrzebny: stanowi przecież co najmniej potencjalną konkurencję. Człowiek niezastąpiony od pewnego punktu swojej zawo-

dowej kariery nabiera stopniowo cech charakterystycznych dla kierownika - niszczyciela. Boi się o wpływ, nie dba o kwalifikacje podwładnych, nie chce zdolniejszych wysuwać naprzód. Boi się o władzę. Jedy-  
ną drogą samorealizacji jest dla niego zagarnienie jak największe-  
go zakresu tej władzy nie tylko kosztem swoich współkolegów, lecz  
i kosztem przełożonych. Jest wszakże dość inteligentny, aby rozumieć,  
że owa pielęgnowana przez niego niezastąpioność sprawia, iż to prze-  
łożeni stali się od niego zależni, nie zaś on od nich. Tę sytuację  
stara się wszelkimi sposobami utrwalić, początkowo zachowując pozory,  
a następnie - w miarę jak się umacnia - nawet rezygnując z pozorów."  
186

Jaki z tego wniosek: "władzy nie należy powierzać ludziom, którzy jej nade wszystko pragną, ponieważ potrzeba hiperdominacji jest sama w sobie symptomem zmian patologicznych z punktu widzenia przystosowania i zdrowia psychicznego jednostki." 187

Jako kolejną wadę należy wymienić postawę zachowawczą. Siły zbrojne i nowoczesna technika wymaga ciągłego doskonalenia sprzętu, metod walki, permanentnego doksztalcania się, jednak niektórzy dowódcy mają tendencje konserwatywne. Utrzymanie zastanego stanu rzeczy, stabilność stosunków w powierzonych jednostce niemal zawsze stanowi jeden z celów kierownika. Często jego własna pozycja, jego pewność zachowania własnego stanowiska łączą się właśnie z ową stabilnością.

Naukowcy zajmujący się organizacją i zarządzaniem zauważyli też inne zjawisko. Niektórzy kierownicy przeniesieni na wyższe stanowisko nagle stają się wszechwiedzący / kompleks Napoleona/ i z życzliwego kolegi przeobrażają się w aroganckiego szefa. Zatem nie można liczyć, że awans nie zmienia ludzi, bowiem zmiana roli społecznej wpływa też na osobowość.

186 S.Kowalewski cyt.praca, s.338.

187 Tamże- za T.Kocowskim, s.339.

Czy można jednak analizując problemy związane z siłami zbrojnymi wykorzystywać doświadczenia nagromadzone przez teorię organizacji i zarządzania? Uważam, że tak. Jest to o wiele słuszniesze niż "odrywanie" dowodzenia od zarządzania. Tak na ten temat wypowiedział się Jerzy J. Wiatr: "Grupy społeczne w wojsku mają wiele cech wspólnych z grupami pracowniczymi, co powoduje, że niektórzy socjologowie podkreślają podobieństwo między socjologią wojska a socjologią pracy. Istnieją jednak cechy szczególne, właściwe tylko grupom wojskowym."<sup>188</sup>

Jako cechy odmienne autor ten wymienia:

- wysokie sformalizowanie grup wojskowych, narzucenie im składu;
- całodniowe ich wspólne działanie, sprzyjające tworzeniu więzi;
- działanie w okolicznościach wywołujących różnego rodzaju deprywację, rezygnację z dotychczasowego trybu życia, ciężkie, odmienne od poprzednich obowiązki i inny tryb zdyscyplinowania;
- wywieranie wpływu na żołnierzy nie tylko przez dowódców, lecz oficerów politycznych, organizację partyjną i młodzieżowe;
- ukierunkowanie wszystkich działań na wykonanie podstawowych zadań wojska, tworzenie zwartych kolektywów, utrzymywanie gotowości poszczególnych żołnierzy do wykonania zadań bojowych;
- konieczność przejawiania koleżeńskości i ofiarności / grupy narażone są na niebezpieczeństwo, śmierć lub zranienie, czynności wykonywane przez żołnierzy decydują o życiu współtowarzyszy/<sup>189</sup>

Także T. Pszczołowski uważa, że dowodzenie, dopóki trwa pokój, to nic innego jak zarządzanie, szczególnie gdy chodzi o najwyższe szczeble dowodzenia. "Dla odróżnienia najwyższego szczebla dowodzenia wypadałoby nazwać go makrodowodzeniem, najniższy - mikrodowodzeniem. Nikt nie ma wątpliwości, że wspólna nazwa dla wersji mikro-

188 J.J. Wiatr: Społeczeństwo - wstęp do socjologii systematycznej. Warszawa 1979, s. 184.

189 Tamże.

oraz makro- oznacza całkiem odmienny zakres działań".

Trzeba przyznać, że podział taki jest bardzo przydatny w rozważaniach o osobowości dowódcy i jego roli na polu walki. Jednakże i w makro- i mikroskali pod względem prakseologicznym pewne elementy działania są do siebie podobne - opierają się na tych samych podstawach. Ponadto dowódcom nawet wysokiego szczebla niezbędna jest wiedza umożliwiająca kierowanie pododdziałami i poszczególnymi żołnierzami, chociaż w praktyce dowodzą oddziałami. "Makroprakseologia" na takim szczeblu nie schodzi do poziomu indywidualnych sprawców wydarzeń, nie przyjmuje w swych analizach jako obiektu indywidualnych żołnierzy. " Indywidualny uczestnik ustępuje z pola widzenia; jego miejsce zajmują coraz to większe zespoły. Wchodzi zasada praktycznie malejącego znaczenia jednostki ludzkiej, przy ewentualnym utrzymaniu teoretycznie ogromnego znaczenia indywiduum / człowiek jest największą wartością!/ Indywiduum ustępuje niewątpliwie rosnącym w liczbę i wyposażenie jednostkom organizacyjnym, cel indywidualny bywa lekceważony w zestawieniu z celem zespołowym i to tym bardziej zdecydowanie, im liczniejszy jest zespół lub organizacja." 191

Można jednak stwierdzić, że problemy związane z osobowością oficera-dowódcy interesują nas bez względu na szczebel dowodzenia, różny jest jedynie obszar zainteresowań w psychologii walki i dowodzenia. Na niskim szczeblu interesują nas relacje dowódca-żołnierz, na wyższym dowódca - pododdział /oddział/. Niski szczebel - to kierowanie ludźmi, znajomość ich psychiki, zachowań na polu walki. Wyższy szczebel wiąże się ze znajomością psychologii społecznej, socjologii - kierowania masami. Jednakże w jednym i drugim wypadku dowódca jest podmiotem i ogniwem decydującym o zwycięstwie, zatem problemy związane z poznaniem jego osobowości są głównym czynnikiem decydującym o powodzeniu.

190 T.Pszczołowski: Dylematy sprawnego działania. Warszawa 1982, s.12.  
191 Tamże, s. 12-13.

Ogólne wnioski wynikające z rozdziału IV.

1. Człowiek jest istotą społeczną, dlatego na jego osobowość wywierają wpływ: środowisko przyrodnicze, biologiczne, społeczne, kulturowe, techniczne, rodzinne, wojskowe i różne sytuacje w jakich się znalazł. Środowisko to także interakcje międzyosobnicze i stosunki międzyludzkie. Aby poznać osobowość dowódcy należy poznać wszelkie uwarunkowania środowiskowe - wiele z nich jest przez badaną jednostkę zatajonych, a niektóre są zakodowane wyłącznie w podświadomości. Głównym sposobem poznania tych uwarunkowań jest obserwacja, wywiad, rozmowa i badania monograficzne.
2. Osobowość dowódcy to zespół cech decydujących o jego zachowaniach - to postawy i nastawienia, czynniki wewnętrzne i zewnętrzne determinujące sposób, w jaki jednostka reguluje swe stosunki z otoczeniem / m.in. podwładnymi/. Osobowość kształtuje się w wyniku ustosunkowania się człowieka do otoczenia i przez oddziaływanie na nie, co zależy od: potrzeb, dążeń, charakteru, postaw, wiedzy, umiejętności, zdolności, zainteresowań, temperamentu i możliwości działania. Osobowość jest dynamiczna, zmienna, chociaż decydują o niej cechy, które uznajemy za względnie stałe.
3. Poznaniem osobowości człowieka zajmuje się psychologia i inne nauki humanistyczne. Rozwój psychologii powinien pójść w kierunku badań konkretnych, których wyniki mogą być przydatne w praktyce. Takim kierunkiem na pewno nie jest tworzenie modeli osobowości /wzorców/ składających się wyłącznie z cech pozytywnych i nie uwzględniających zachodzących między nimi relacji.
4. W założeniach metodologicznych badań osobowości oficera-dowódcy trzeba uwzględnić metody wykorzystywane w psychologii i naukach wojskowych. Materialistyczna metoda dialektyczna musi znaleźć zastosowanie w całym procesie badawczym. Jej założenia nie są również

zgodne z ideą tworzenia modeli osobowości. Konkretnie badania muszą opierać się na pomiarze cech metodą ilościową i jakościową. Badać należy psychikę ludzi w konkretnych sytuacjach zbliżonych do przewidywanych na przyszłym polu walki, nie zaś wyidealizowane modele w warunkach laboratoryjnych.

5. Szczególną uwagę należy poświęcić środowisku, w którym kształtują się i żyją dowódcy oraz postawom mającym względnie trwałe charakter. Należy pamiętać, że człowiek jest całokształtem stosunków społecznych, zaś jego działanie zależy od dążeń, pragnień, motywacji i możliwości spełnienia zadań w sytuacji w jakiej się znajduje.

6. Wojna jest pewną ostatecznością polityczną w jakiej zawód oficera - dowódcy jest wykonywany, jest zarazem kierunkiem w jakim przygotowuje się żołnierzy. Należy zatem określić charakterystykę tegoż zawodu i cechy niezbędne aby można było go wykonywać w czasie pokoju i wojny. Zbiór takich cech decyduje o osobowości i zachowaniach w warunkach ekstremalnych.

7. Osobowość to splot cech wrodzonych i nabytych - wolicjonalnych i emocjonalnych. Społeczeństwo / grupa społeczna/ to zbiór takich "indywidualnych" osobowości. Jednostka jednak nie jest i nie może być wyizolowana, oderwana od społeczeństwa i realiów życia. Dlatego najlepsze rezultaty wnoszą badania w środowisku naturalnym, a nie w izolacji lub w odmiennych sytuacjach.

8. Każda grupa społeczna, także wojskowa, oddziałuje na swych członków wprowadzając określone ograniczenia i normy. W ten sposób tłumi lub uaktywnia pewne właściwości psychiczne, wprowadza dyscyplinowanie wewnętrzne - czyli tworzy strukturę psychospołeczną. Grupy przestrzegają również pewną hierarchię społeczną i stawiają swym członkom zróżnicowane zadania. Wiele konfliktów jest wynikiem różnic między dążeniami grupy i jednostki. Żołnierze zawsze funkcjonują w sfor-

malizowanej grupie / załodze, zespole, pododdziale/ i muszą zrozumieć jej cele, dążenia, miejsce w poszczególnych fazach szerszych działań. Złe dowodzenie taką grupą, lub współdziałanie z innymi pododdziałami /oddziałami/, niewłaściwe stosunki międzyludzkie, nieumiejętnie wykorzystanie perswazji, nieregulaminowe zachowania mogą wywołać u żołnierzy stres, a nawet poważniejsze zaburzenia psychiczne.

9. Osobowość bardzo ściśle wiąże się ze światopoglądem. Wojna bowiem to starcie różnych ideologii. Światopogląd to także motywacje do walki zbrojnej.

10. W badaniach osobowości należy uwzględniać kim dowodzi oficer i w jakich warunkach - ma to wpływ na dobór cech jakie uznać należy za pożądane i niezbędne.

11. Terminy i pojęcia stosowane w badaniach osobowości wymagają ukonkretnienia i ujednoczenia. Obecny stan utrudnia poznanie ludzi i cech charakterystycznych dla ich osobowości, a także treści zapisanych w różnych opiniach. Opinie powinny być jednoznaczne, wskazywać cechy pozytywne i negatywne. Teczki personalne powinny umożliwiać rozpoczęcie badań monograficznych, ich zawartość powinna być uzupełniona m.in. przez wskazanie dlaczego je w opinii zamieszczono? Jakie działania i sytuacje o tym zdecydowały?

12. Nie wszystkie cechy jak i zachowania można zbadać i określić. Niektóre z nich "swe źródła" mają w podświadomości i można je poznać m.in. stosując hipnozę. Przewiduje się również oddziaływanie na ludzi, sterowanie ich zachowaniami, poznanie ich pragnień, dążeń, przeżyć, cech charakteru - również wykorzystując tę metodę badawczą. Badań w tej dziedzinie nie wolno bagatelizować.

13. Określając pożądane zachowania dowódców i wady należy skorzystać z doświadczeń prakseologii oraz teorii organizacji i zarządzania. Należy uznać, że dowodzenie ma wiele wspólnego z kierowaniem.

## V CECHY NIEZBĘDNE OFICEROWI-DOWÓDCY NA PRZYSZŁYM POLU WALKI

Odrzucając modele osobowości jako oderwane od potrzeb praktyki proponuję traktowanie osobowości jako głównego systemu regulacji, kierującego wykonaniem czynności zamierzonych przez człowieka. Osobowość tak rozumiana obejmuje również postawy decydujące o zachowaniach oficera-dowódcy na przyszłym polu walki. Podejmując badania cech mających wpływ na przydatność danej osoby w wykonywaniu czynności dowódczych skupiam uwagę na ludziach, a nie na zestawach /listach/ cech zwanych modelami.

### 5.1 Osobowość jako centralny system regulacji.

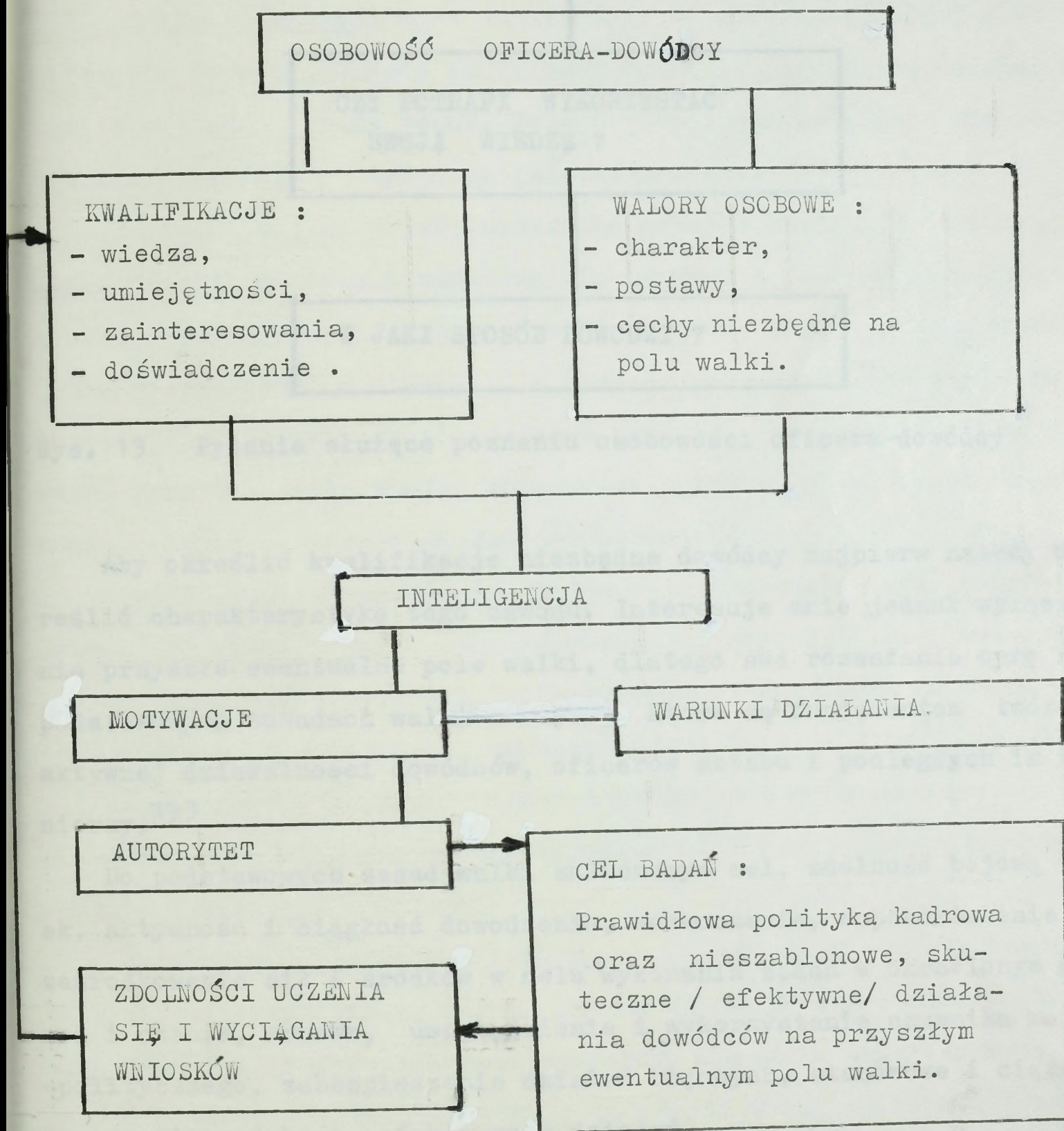
"Każda czynność podejmowana przez człowieka - jak podkreśla J. Reykowski<sup>192</sup> - jest aktem praktycznego ustosunkowania się do otoczenia. Ustosunkowanie praktyczne jest to aktywne organizowanie stosunków z otoczeniem charakterystyczne dla istot żywych. Ludzie mogą organizować swe stosunki w sposób zamierzony, czyli ustosunkować się świadomie!"

Ustosunkowanie do ludzi nazywamy uczuciami, do przedmiotów - zainteresowaniami, do grup osób, przedmiotów i pojęć - postawami. O postawach decyduje wiedza, doświadczenie, uczucia, umiejętności, inteligencja, stan świadomości, sytuacje, w jakich znalazł się człowiek - jego osobowość.

W ocenie ludzi najbardziej interesują mnie ich postawy i cechy rzeczywiste, nie zaś deklarowane, których nie sposób sprawdzić. Niezwykle ważne jest też zbadanie trwałości i zmienności najważniejszych cech i postaw.

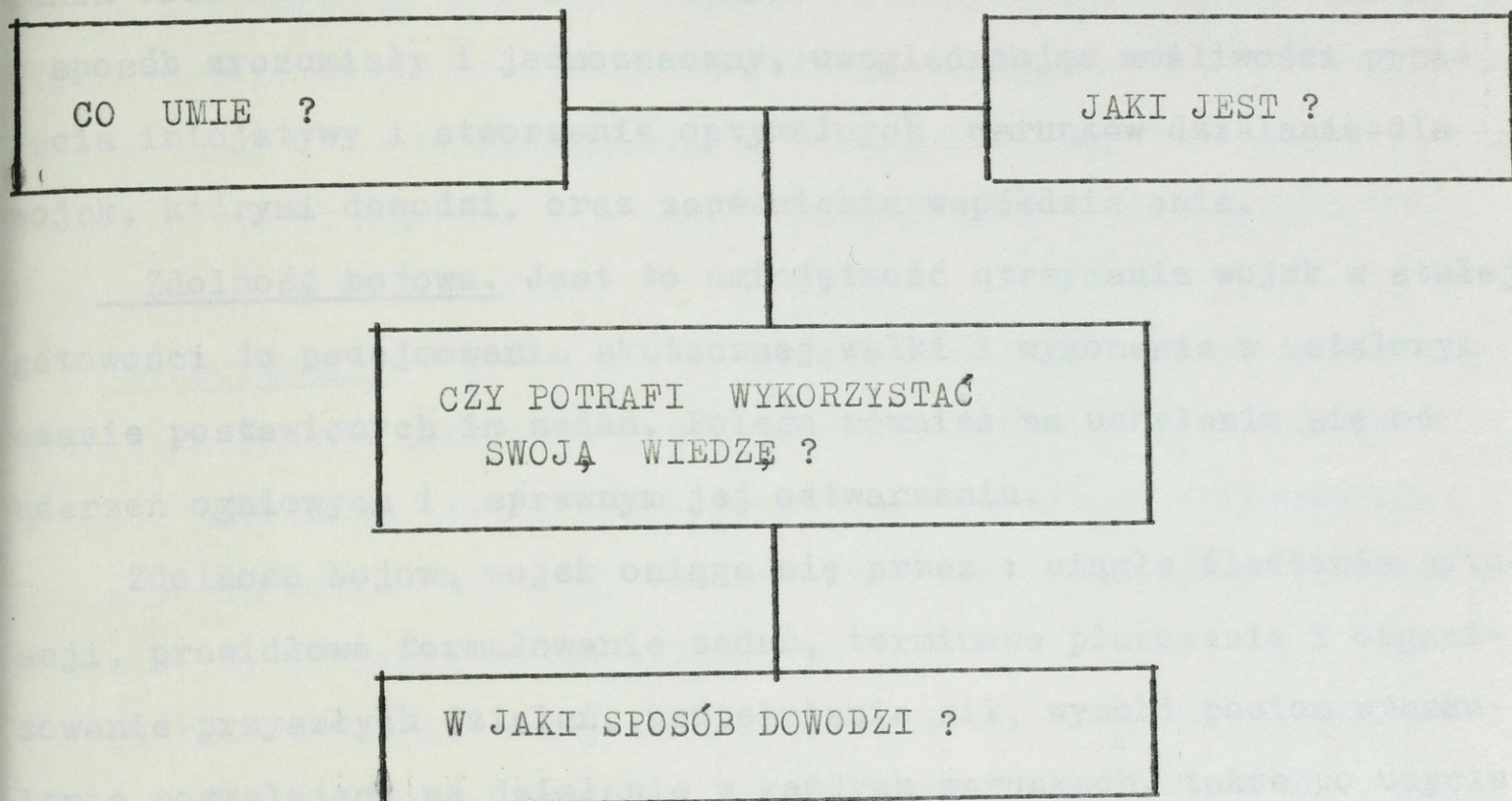
Uważam, że badając osobowość oficera-dowódcy należy skoncentrować się na: kwalifikacjach, walorach osobowych, inteligencji, praktyce dowódczej z uwzględnieniem stylu dowodzenia. Celem badań powi-  
192 T.Tomaszewski: Psychologia. cyt.praca, s 762.

nien być dobór odpowiednich oficerów na stanowiska dowódcze i oczekiwanie skutecznych, nieszablonowych ich działań na ewentualnym polu walki. Główne elementy oceny osobowości oficera-dowódcy przedstawiam na rysunku 12.



Rys. 12 Główne elementy oceny osobowości oficera-dowódcy

Analiza powinna umożliwić odpowiedź na cztery główne pytania :



Rys. 13 Pytania służące poznaniu osobowości oficera-dowódcy

Aby określić kwalifikacje niezbędne dowódcy najpierw należy określić charakterystykę tego zawodu. Interesuje mnie jednak wyłącznie przyszłe ewentualne pole walki, dlatego swe rozważania oprę na podstawowych zasadach walki zbrojnej, które są fundamentem twórczej, aktywnej działalności dowódców, oficerów sztabu i podległych im żołnierzy.<sup>193</sup>

Do podstawowych zasad walki zaliczamy: cel, zdolność bojową wojsk, aktywność i ciągłość dowodzenia, zaskoczenie, współdziałanie, ześrodkowanie sił i środków w celu wykonania zadań w określonym miejscu i czasie, manewr, uwzględnienie i wykorzystanie czynnika moralno-politycznego, zabezpieczenie działań bojowych, stanowcze i ciągłe dowodzenie wojskami, efektywność działań.

193 Regulamin walki wojsk lądowych Sił Zbrojnych PRL. Część I. Warszawa 1985, s. 23-29.

Cel walki. Określenie celu walki zbrojnej wymaga doskonałej orientacji w sytuacji, znajomości sił wroga i sposobów jego działania oraz możliwości wojsk własnych. Cel dowódca musi sformułować w sposób zrozumiały i jednoznaczny, uwzględniając możliwości przejęcia inicjatywy i stworzenia optymalnych warunków działania dla wojsk, którymi dowodzi, oraz zapewnienia współdziałania.

Zdolność bojowa. Jest to umiejętność utrzymania wojsk w stałej gotowości do podejmowania skutecznej walki i wykonania w ustalonym czasie postawionych im zadań. Polega również na uchyłaniu się od uderzeń ogniowych i sprawnym jej odtwarzaniu.

Zdolność bojową wojsk osiąga się przez : ciągłe śledzenie sytuacji, prawidłowe formułowanie zadań, terminowe planowanie i organizowanie przyszłych działań, uzupełnianie sił, wysoki poziom wyszkolenia pozwalający na działanie w każdych warunkach, także po użyciu przez nieprzyjaciela broni masowego rażenia, zapewnienie wysokiego stanu moralno-politycznego, sprawności sprzętu, prowadzenie rozpoznania, ciągłe i niezawodne dowodzenie wojskami.

Dowódca musi wiedzieć, jak przywrócić sprawność naruszonego systemu dowodzenia, ustalić stopień gotowości bojowej, dostosować zadania do zaistniałej sytuacji, osłonić rejony, w których odtwarzana jest zdolność bojowa wojsk, wprowadzić oddziały w strefę nie skażoną /bezpieczną/, uzupełnić ludzi i uzbrojenie oraz inne środki walki, utrzymać dyscyplinę i stan moralno-polityczny, utworzyć nowe struktury jednostek.

Aktywność i ciągłość działania. Polega na ciągłym dążeniu do rozbicia nieprzyjaciela, narzucenia mu własnego stylu walki, utrudnieniu mu realizacji własnych zamiarów. Zapewnia się ją przez: znajomość nieprzyjaciela, narzucenie mu swojej woli, przejęcie i utrzymanie inicjatywy, udaremnienie planów, śmiałość, zuchwałość, wytrwa-

łość, upór, prowadzenie walki w nocy i w trudnych warunkach atmosferycznych, umiejętne wykorzystanie odwodów, manewr, potęgowanie wysiłków na wybranych kierunkach, szybkie odtworzenie gotowości bojowej wojsk, umiejętne przechodzenie z jednego rodzaju walki do drugiego, od użycia środków konwencjonalnych do masowego rażenia, uzupełnianie we właściwym czasie sił i środków utrzymywania broni i sprzętu w gotowości do działania.

Zaskoczenie. Opiera się na nieoczekiwanym, nagłym, gwałtownym i nieszablonowym działaniu pozbawiającym wojska nieprzyjaciela możliwości działania. Zaskoczenie paraliżuje poczynania przeciwnika, pozbawia go zdolności bojowej, uniemożliwia stawianie oporu - nawet wówczas gdy ma przewagę liczebną.

Efekt ten uzyskuje się dzięki niespodziewanemu użyciu nieznanej broni i broni masowego rażenia, wykonaniu uderzeń tam, gdzie się ich nieprzyjaciel nie spodziewa, stosowanie forteli wojennych, wykonanie trudnego manewru, dostosowanie działań do warunków terenowych przy ograniczonej widoczności. Zaskoczenie wymaga inteligentnych działań, doskonałej znajomości wroga, sprawnego maskowania, szybkiego podejmowania decyzji, efektywności działań - kunsztu dowódczego.

Współdziałanie. Współczesna walka to współdziałanie różnych rodzajów wojsk oraz elementów ugrupowania bojowego, koordynacja działań, wykonanie ich w określonym czasie i z dużą skutecznością. Osiąga się to przez określenie jednoznacznego celu walki, zagwarantowanie ciągłości i niezawodności dowodzenia, zastosowanie powszechnie znanych sygnałów, dostosowanie ugrupowania bojowego do zadań spełnianych przez współdziałające wojska.

Manewr. Polega na dynamicznych działaniach oddziałów i pododdziałów, uderzeniach bronią jądrową i środkami konwencjonalnymi. Do zasadniczych rodzajów manewru zaliczamy: oskrzydlenie, obejście i wy-

cofanie.

Manewr powinien być prosty w zamiarze, przeprowadzony szybko i skrycie, niespodziewany dla nieprzyjaciela. Stanowi on istotny wyrunek zaskoczenia i uzyskania powodzenia w walce.

Wszechstronne wykorzystanie moralno-politycznego i psychologicznego czynnika w interesie wykonywanych zadań. Stwierdzić należy, że mimo nieustannego mówienia na ten temat, jest to zasada **mało znana**. Dowódcy bowiem nie wiedzą, co powinni robić, aby utrzymać stan moralno-polityczny w czasie walki zbrojnej, ponieważ tradycyjne metody pracy partyjno-politycznej często okazują się nieprzydatne. Dowódca zatem powinien być również psychologiem, znać podstawowe zachowania ludzi i sposoby wpływania na nie. Temu zagadnieniu poświęca się jednak bardzo mało uwagi. Wiąże się z tym zagadnieniem również przewidywanie sytuacji mogących zajść na przyszłym polu walki - wiedza na ten kolejny temat jest również niewystarczająca. Uwagę zwraca się jedynie na przeciwdziałanie dywersji ideologicznej i walkę psychologiczną, co jest jedynie jednym z możliwych kierunków oddziaływania na żołnierzy w walce zbrojnej. Ponadto chociaż snuto wiele interesujących rozważań na powyższy temat to jednak nie zapewniono odpowiednich sił i środków do działań kontrpropagandowych.

Uważam, że problem ten wymaga rozstrzygnięcia. Dowódcy muszą dysponować większym zasobem wiedzy na temat psychologii walki i dowodzenia, siłami i środkami zapewniającymi utrzymanie pożądanego stanu moralno-politycznego oddziałów i pododdziałów. Należy też ustalić podstawowe metody postępowania z żołnierzami w sytuacjach ekstremalnych na polu walki.

W różnych publikacjach chociaż mówi się o stanie moralno-politycznym pomija się zagadnienia jak go zapewnić. Przecież samo poznanie cech moralno-politycznych żołnierzy niczego nie gwarantuje,

niezbędne są konkretne działania. Zaliczam do nich : stanowcze i ciągłe dowodzenie , dostarczanie pełnej informacji o sytuacji, utwierdzenie w żołnierzach wiary w skuteczność posiadanego sprzętu, przygotowanie do wykonania zadań i możliwość pokonania przeciwnika. Nieporozumieniem jest, że dbałość o stan moralno-polityczny przypisuje się jedynie oficerom politycznym / bardzo często nie posiadającym odpowiedniej wiedzy na wyżej wymienione zagadnienia/. Stąd wniosek, że dowódcy powinni rozszerzyć swą wiedzę psychologiczną, oficerowie polityczni - taktyczną i techniczną oraz na temat armii obcych. Wówczas dopiero będą mogli skutecznie kształtować psychikę podległych żołnierzów i mieć wpływ na stan moralno polityczny podległych pododdziałów. Zapewne połączenie ASG WP i WAP zapewni taką rozbudowę programu, aby warunek ten był spełniony. Byłoby dobrze gdyby dopiero na drugim i trzecim roku wprowadzono w nowej akademii wojskowej specjalizację w kierunku dowódczym lub politycznym - jednak z możliwością odbywania wspólnych ćwiczeń.

Zabezpieczenie działań bojowych. Dzielimy je na bojowe, techniczne i tyłowe - jest ono ciągłe i prowadzone przez wszystkie rodzaje wojsk. Zapewnia dogodne warunki prowadzenia działań oraz umożliwia nieprzyjacielowi wykonanie uderzeń zaskakujących.

Stanowcze i ciągłe dowodzenie wojskami. Pozwala na pełne wykorzystanie sił i środków, wykonanie zadań, współdziałanie i koordynację działań. Osiąga się je przez zapewnienie żywotności stanowisk dowodzenia, środków łączności i rozpoznania. Istotna też jest decentralizacja umożliwiająca wykonanie zadań zgodnie z własnymi możliwościami i przejawianie inicjatywy. Dowódcy muszą umieć wykonać zadania bez "sterowania" z wyższego szczebla dowodzenia, w pełni wykorzystując siły i środki jakimi dysponują i możliwości współdziałania z sąsiadami. Niezbędne są im jednak w tym celu własne środki rozpoznania,

m.in. śmigłowce i samoloty bezpilotowe. Dowodzenie musi być zachowane nawet po zniszczeniu stanowisk dowodzenia lub zerwaniu kontaktu z przełożonym.

Efektywność działań. Walka zbrojna musi być prowadzona w taki sposób, by założone cele mogły być zrealizowane jak najmniejszym wysiłkiem, a zagrożenie wojsk własnych - szczególnie żołnierzy - minimalne. Dowódcy muszą zatem dbać o zachowanie gotowości bojowej żołnierzy, skuteczne wykonanie stawianych im zadań i ich bezpieczeństwo. Muszą też doskonale wiedzieć, co powinni zrobić po użyciu przez nieprzyjaciela broni masowego rażenia lub innej broni, jak chronić podwładnych przed skutkami jej oddziaływania. Należy również stwierdzić, że efektywność działań w dużym stopniu zależy od skuteczności dowodzenia i organizacji działań - przygotowania żołnierzy do walki zbrojnej. Wciąż niedocenianym elementem przygotowania do walki żołnierzy jest odpoczynek. Zapewnia on przecież efektywność działań, szybkość reakcji na zmiany sytuacji, odporność na psychologiczne oddziaływanie pola walki.

Jak twierdził George S. Patton skuteczność działań zapewnia ciągle prowadzenie ognia wszelkimi środkami, także z marszu. "Serię strzałów należy oddawać co dwa, trzy kroki, świst pocisków, przenikliwy gwizd rykoszetów, kurz, gałązki i gałęzie podrywane z ziemi i ścinane pociskami z drzew wywierają na nieprzyjacielu tak wielkie wrażenie, że ogień jego broni piechoty prawie nie ma znaczenia. /.../ Zatrzymanie się pod ogniem jest najgłupszą rzeczą, jaką można zrobić. Bez przerwy idź naprzód. Ponadto sam fakt, że strzelasz, dodaje ci pewności siebie, czujesz bowiem, że coś robisz, a nie siedzisz jak kaczka w wannie, do której strzelają." 194

Tym bardziej efektywność działań podnosi morale, dodaje pewności żołnierzom, zapewnia powodzenie przy wykonywaniu kolejnych zadań.

194 G.S.Patton cyt.praca , s. 359.

Z zasad walki i przewidywanych sytuacji można wyciągnąć wnioski co do charakteru, postaw i cech niezbędnych oficerowi na przyszłym polu walki. Cechy te powinny zapewnić zdecydowane dowodzenie, przewidywanie różnych sytuacji, planowanie działań, podejmowanie samodzielnych często ryzykownych lecz nie ryzykanckich decyzji. Wymienione zasady określają też zakres wiedzy i umiejętności niezbędnych dowódcom na przyszłym polu walki - są zatem jakby podstawą, na której powinno się oprzeć rozważania o charakterystyce zawodu oficera-dowódcy.

Dynamika przyszłych działań, zmienność sytuacji, możliwość użycia nieznanymi środkami i metod walki, sprawiają, że dużego znaczenia nabiera jedna z cech niezbędnych współczesnemu dowódcy - inteligencja. Inteligencja jest to umiejętność praktycznego wykorzystania wiedzy i umiejętności, a mówiąc językiem naukowym: "To konstrukt teoretyczny odnoszący się do względnie stałych warunków wewnętrznych człowieka, determinujących efektywność działań wymagających udziału typowo ludzkich procesów poznawczych. Warunki te kształtują się w wyniku integracji genotypu, środowiska i własnej aktywności." 195

Definicja ta wymaga jednak wyjaśnienia. Inteligencja jest cechą człowieka, uzewnętrznianą w zachowaniu i nie jest determinowana ani genotypem, ani środowiskiem, lecz jednym i drugim. Szczególną rolę odgrywa własna aktywność i warunki wewnętrzne, do których odnosi się ów "konstrukt teoretyczny" zwany inteligencją.

O inteligencji decydują uwarunkowania anatomiczno-fizjologiczne / jakość kory mózgowej i plastyczność tkanki nerwowej - co decyduje o procesie kodowania, przechowywania i przetwarzania informacji oraz zapewnia szybkość ich przetwarzania / i wiedza / zależy ona od umiejętności uczenia się i trwałości pamięci oraz selektywności mózgu /. Czynniki te również należy traktować dynamicznie, bo zmienia-

195 J. Strelau : O inteligencji człowieka. Warszawa 1987, s. 18.

ją się z upływem lat w miarę zdobywania wiedzy i doświadczenia, a następnie ulegają osłabieniu.

Kluczową właściwością inteligencji jest aktywność / efektywność działania/, która zależy od wielu czynników, takich jak : stan organizmu, poziom pobudzenia / aktywizacji/, wiedza na temat planowanych działań i umiejętności ich wykonania, motywacje, jakość narzędzi którymi należy się w tym celu posłużyć, instrukcje, czynniki zakłócające, naciski grupowe itp. W tym wypadku jako główne czynniki uznaję warunki działania w konkretnej sytuacji i motywacje. Traktuję je jako zewnętrzne, chociaż i na nie ma wpływ osobowość człowieka - organizatora i wykonawcy zaplanowanych czynności.

Reasumując należy stwierdzić, że dowódca musi dysponować odpowiednią wiedzą i umiejętnościami stanowiącymi o jego kwalifikacjach zawodowych. Powinien być odważny, samodzielny, mieć wyobraźnię opartą na wiedzy i własne zdanie na każdy temat, intuicję i inteligencję umożliwiającą podejmowanie właściwych decyzji w ekstremalnych sytuacjach. Wszystko to decyduje o jego autorytecie i pozwala skutecznie dowodzić żołnierzami. Liczy się również jego praktyka dowódcza, która jest jednym ze składników oceny jego przydatności na stanowisku dowódczym.

Rozważając w jaki sposób należy poznać osobowość dowódcy doszedłem do wniosku, że warto wykorzystać dwie znane już metody tj. "teorię cech osobowych" i "teorię wyników" odrzucając jednak tworzenie modelu osobowości oficera-dowódcy. Zatem nie tworzę struktur cech, list cech - gdyż miałyby one ograniczoną wartość. Podaję jedynie niektóre z nich, które decydują o zachowaniach oficera, jego przydatności na przyszłym polu walki.<sup>196</sup> Staram się również odrzucić wady wyżej wymienionych teorii, które już wcześniej omówiłem / rozdział IV/.

<sup>196</sup> Podobnie problem ten potraktowali autorzy książki pt. "Amerykański oficer sztabu" - J.D.Nicholas, S.B.Pickett, W.O. Spears - Warszawa 1963, s. 229.

Nie opierając oceny osobowości oficera-dowódcy / którą traktuję jako główny system regulacji/ ani na modelach /wzorach/ cech, ani na efektach pracy, staram się uwzględnić cechy decydujące o jego przydatności w wojsku, uwzględniając sytuacje w jakich może się znaleźć, środki jakimi dysponuje, wiedzę, umiejętności, doświadczenie i predyspozycje dowódcze, motywacje do wykonania zadań. Odrzucając modele osobowości jako zbyt wyidealizowane i oderwane od rzeczywistości, zwracam uwagę na konieczność określenia charakterystyk zawodowych oficera-dowódcy i innych / z uwzględnieniem różnych szczebli dowodzenia i specjalizacji/, opartych na zasadach walki zbrojnej, miejscu danego oficera w systemie i przewidywanych warunkach /sytuacjach/ w jakich będzie wykonywał zadania. Uważam, że charakterystyki, o których mowa, powinny być inne na czas pokoju i wojny, jednakże o przydatności oficera na konkretnym stanowisku dowódczym powinny decydować uwarunkowania przewidywane na czas wojny.

## 5.2 Podstawowe metody badawcze umożliwiające określenie cech poświadczanych u dowódców na przyszłym polu walki.

W czasie pokoju i wojny największym problemem dla dowódców samodzielnych jednostek jest prowadzenie prawidłowej polityki kadrowej - to znaczy właściwy wybór oficerów na stanowiska dowódcze. Oni przecież szkoląc podległych żołnierzy współdecydują o ocenie jednostki i jej przygotowaniu do wykonania zadań bojowych. Jednak poznanie osobowości, kwalifikacji zawodowych, umiejętności, predyspozycji dowódczych, postaw, przerasta możliwości wielu dowódców. Powodem tego jest minimalna wiedza psychologiczna, a także zbyt skomplikowane metody badawcze osobowości omawiane w literaturze. Nie zachęcają one do ich wykorzystania w praktyce tym bardziej, że metod numerycznych jest tak wiele, że przysłaniają te proste, podstawowe,

które wnoszą w tej dziedzinie nieocenione wartości. Do metod podstawowych w badaniach osobowości zaliczamy: obserwację, wywiad, rozmowę, badania dokumentów. Każdą z nich mogą na co dzień używać dowódcy, tym bardziej że doskonale znają charakterystyki zawodowe stanowisk podległych im oficerów, środowisko społeczne i sytuacje w jakich dane osoby wykonują zadania oraz w jakich mogą je wykonywać w czasie wojny.

Prowadzenie takich badań jest niezwykle pożądane i jest obowiązkiem każdego przełożonego. Zapewnia określenie prawidłowej drogi rozwoju podwładnych, prawidłowe przydzielanie im zadań, do których wykonania są predysponowani.

Obserwacja. Jest to najczęściej stosowana technika badania osobowości, ze względu na złożoność uznaje się ją za metodę badawczą. Polega na gromadzeniu danych drogą postrzeżeń. Może mieć postać prostą i złożoną. Nazywamy ją prostą, gdy jest nieplanowana, odbywa się bez rejestracji zdarzeń i faktów. Złożona - gdy wykorzystuje się skomplikowane metody rejestracji / kamery, magnetofony, kwestionariusze/. Obserwacja może być uczestnicząca, jawna lub skryta.

Najpopularniejszą formą obserwacji prowadzoną przez dowódców, kierowników, organizatorów jest obserwacja otwarta albo swobodna. Daje ona wiedzę o przedmiocie obserwowanym i umożliwia dalsze badania. Dotyczy faktów, zdarzeń i zjawisk w ich naturalnej postaci. Zapewnia nie tylko rejestrację zachowań ludzi, lecz także środowiska i sytuacji.

Obserwacja prowadzona zgodnie z zaleceniami metodologii jest planowa, celowa, selektywna i wymaga aktywnej postawy umysłowej osoby badającej.<sup>197</sup>

- W a d y o b s e r w a c j i . Obserwacja nie jest metodą naukową, na której bezwzględnie można polegać, nawet jeżeli jest prowadzona.

197 Por. S. Skorny: Obserwacje interpretacyjne i charakterystyki psychologiczne. Warszawa 1968, s. 24.

dzona wyłącznie przez osobę badającą, a nie pośrednio. Każdą obserwację należy oceniać biorąc pod uwagę zdolności obserwatorów, ponieważ zwykle są oni przekonani o niezawodności i wartości swoich spostrzeżeń.

Bardzo wiele błędów wnoszą obserwacje czynione w sytuacji ekstremalnej, w napięciu. Często spotykamy się też ze stronniczością ze strony obserwatora. Niektóre domysły traktuje on jako fakty, lub dostosowuje wynik obserwacji do swojej wcześniejszej opinii o osobie badanej. Spotkać się też można z niekompetentnością obserwatora, o czym świadczy niekompletność rejestrowanych danych oraz niewłaściwa interpretacja faktów.

Na zmianę zachowania badanych dowódców wpływa zbyt aktywne uczestnictwo przełożonego w wydarzeniach. Można uznać, że oficerowie wykazują wówczas maksimum swoich możliwości, a tymczasem jest odwrotnie, zdenerwowanie wywołane obecnością zwierzchnika utrudnia właściwe wykonanie zaplanowanych czynności powoduje, że popełniają dużo błędów.

Częstym błędem jest też niewłaściwa ocena sytuacji spowodowana tym, że obserwujący i obserwowany dysponują odmiennymi "danymi wejściowymi" / założeniami wstępnymi /. W związku z tym obserwujący nie rozumie celu wykonywanych przez obserwowanego czynności. Takie rozbieżności uniemożliwiają również ocenę skuteczności i efektywności wykonywanych przez podwładnych czynności.

Należy też przyjąć, że rejestracja wydarzeń - choć konieczna - nie może być prowadzona w obecności podwładnego / badanego/, posługiwanie się "czarnym notesem" deprymuje. Notatki należy sporządzić zaraz po obserwacji - plan obserwacji warto nakreślić wcześniej.

Wywiad. Wywiad jest to rozmowa badającego z respondentem lub respondentami na temat osoby trzeciej / utarła się nazwa wywiadu

środowiskowego/. Wywiad służy poznaniu faktów, opinii i postaw jakiejś osoby; pozwala ponadto dokonać analizy zależności między zjawiskami.

Prowadząc wywiad można posługiwać się kwestionariuszem skategoryzowanym / pytania zamknięte/. Do głębokiej analizy zjawisk niezbędne są jednak pytania otwarte, stosowane w swobodnej rozmowie.

Rozróżniamy wywiad jawny i ukryty. Stosując wywiad ukryty nie informujemy osoby badanej o celu naszych pytań. Zadajemy też pytania filtrujące, sprawdzające, czy osoba badana może coś powiedzieć na interesujący nas temat.

Wykorzystując tę metodę możemy uzyskać dane w postaci informacji i faktów, nie są jednak one dość "ostro" wyodrębnione. Wydaje się, że informacje dotyczące opisu danej osoby, postaw, uczuć, systemu wartości, planów są subiektywne; fakty zaś są danymi obiektywnymi związanymi z różnymi sytuacjami, w jakiej badana osoba się znalazła / większość z nich możemy też dodatkowo sprawdzić/.

Rozmowa. Prowadzi się ją z osobą badaną. Nie jest to zwykła wymiana pytań i odpowiedzi, lecz wymiana postaw.<sup>198</sup> Są to zatem nie tylko słowa, lecz wszelkie pozasłowne sposoby kontaktu między ludźmi / mimika, gesty, intonacja głosu itp./. Cudze postawy wykrywa się właśnie za pomocą intuicji, poznawania wartości wypowiedzianych słów i gestów. Każdy bowiem człowiek ma wrażliwość pozwalającą poznać cudze postawy - proces ten przebiega spontanicznie i nieświadomie.

Postawy ujawnia badany spontanicznie lub po ingerencji badającego, stwarzającego sytuacje sprzyjające ich ujawnieniu. W rozmowie też można poznać cechy osoby badanej. Po selekcji takich wyników rozmowy możemy określić, czy dana osoba nadaje się do pełnienia

198 Na podstawie badań amerykańskich por. S. Gerstmann: Rozmowa i wywiad w psychologii. Warszawa 1980, s. 19.

przewidywanych dla niej funkcji.

Rozmowa może mieć też znaczenie psychoterapeutyczne - łagodzi stresy, umożliwia szybszą aklimatyzację w nowym miejscu pracy, zmniejsza trudności życiowe i przykrości. Celem tego jednak się nie osiągnie, jeżeli badający nie budzi zaufania. Musi zaistnieć kontakt intelektualno-emocjonalny, wówczas możemy nawet wywierać wpływ na zmianę postaw osoby badanej.<sup>199</sup>

Niekórzy autorzy twierdzą, że obserwacja osoby badanej, z którą rozmawiamy, nie należy do technik tej metody. Jest w tym pewna racja, gdyż techniki te wchodzi w skład obserwacji / ta sama uwaga dotyczy kwestionariusza - należącego do wywiadu/. W sumie nie jest to jednak tak istotne, bo najczęściej wszystkie te trzy metody stosujemy łącznie - w tym samym miejscu i czasie. Wyniki są wówczas pełniejsze i bardziej wiarygodne, bo czas wkrótce zacierza prawdziwy obraz zdarzeń u osoby badanej i innych osób współuczestniczących w wydarzeniu przez nas analizowanym.

W a d y o b s e r w a c j i i w y w i a d u . Problem ten przedstawiam łącznie, bowiem wady te mają podobne podłoże. Od respondentów możemy uzyskać fałszywe informacje podane celowo lub nieświadomie / gdy pytania dotyczą postępowania niezgodnego z przyjętym stereotypem i budzą dezaprobatę badanego lub gdy są dla niego niezrozumiałe/. Źródłem fałszywych odpowiedzi może być również niedoskonałość kwestionariusza lub pytań.

Odpowiadający może się też posługiwać informacjami pośrednimi, które uzyskał od innych osób - co wnosi dodatkową subiektywną interpretację. Dlatego badacz powinien rozdzielać informacje uzyskane od pośrednich i bezpośrednich uczestników zdarzeń.

W wywiadzie kłopotliwe są odpowiedzi na temat postaw innych osób,

199 Tamże s.23.

szczególnie gdy są one negatywne. Podobny problem rodzą opisy własnych postaw bez względu na to, jakie one są.

Kontakt między badającym i rozmówcą zakłócać mogą też czynniki emocjonalne / szorstkość głosu, traktowanie rozmówcy "z góry", ironia w zabarwieniu głosu, w sposobie zadawania pytań/. Czynniki te mogą być jednak czasem wprowadzane celowo, aby lepiej poznać osobowość rozmówcy. Należy też unikać pytań zawierających sugestię odpowiedzi - obniżają one wartość badań. Sugestię można odczytać nawet z intonacji głosu, lub gestu.

Ogólnie można przyjąć trzy warianty sytuacji wpływającej na wiarygodność uzyskiwanego materiału: 1/ rozmówca lub badający popełnia pomyłkę; 2/ jedna z tych osób z jakiegoś powodu fałszuje fakty; 3/ każda z tych osób wprowadza świadomie lub nieświadomie błędy / chociaż każdy innego typu/. Wyniki badań powinny zatem być potwierdzone w inny sposób, przez obserwację lub wywiad z innymi osobami. Badacz powinien zwracać uwagę na sens całej wypowiedzi, zamiębianie się faktów, może też zadawać pytania uzupełniające, bowiem sam też może źle zrozumieć wypowiedzi swego rozmówcy. Osoba badana nie może się też obawiać sankcji ze strony badającego. Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa jest jednak trudne, gdy badającym jest przełożony - może on wprawdzie nie ukarać za naganne zachowanie, lecz samą sytuację zapamięta. Nie muszą to być nawet sankcje, może to być krytyka ze strony osoby na której opinii nam zależy, dlatego wymaga się czasem od badaczy, aby nie zadawali pytań, na które odpowiadając rozmówcy stanęliby w sytuacji sprzecznej z wymogami regulatorów społecznych.<sup>200</sup>

Jest jeszcze inna przyczyna podawania błędnych odpowiedzi. Rozmówca nie wie, o co badaczowi chodzi, i nie chce się wykazać nieznamościami jakiegoś podstawowego tematu - i wówczas zmyśla, aby nie

<sup>200</sup> Tamże s. 224.

przedstawić siebie w złym świetle. Często też powodem niezrozumienia pytań są specjalistyczne terminy używane przez badacza. Rozmówca może też udzielać fałszywych odpowiedzi z innych względów, na przykład nie chce być posądzony o ukrywanie czegoś.

Poznanie zatem osobowości żołnierzy wymaga również zaznajomienia się z przyczynami udzielanych przez nich błędnych odpowiedzi. W badaniach stosuje się również pytania dodatkowe sprawdzające prawdziwość respondentów / pytania odkłamujące/.

Analiza dokumentów. Analiza dokumentów nie dotyczy tylko dokumentów uwzględniających osobowość dowódcy, lecz również wytworów ich pracy : sprawozdań, rozkazów, opracowań pisemnych, planów, map, artykułów itp. Dokumentem są również świadectwa, indeksy, dzienniki lekcyjne, które świadczą jakie oceny uzyskiwała badana osoba ucząc się. Wskazują one stopień łatwości przyswajania wiedzy i skuteczność realizacji zamierzeń.

Interesującym materiałem mogą być też prace naukowe z okresu studiów, które umożliwiają zbadanie zainteresowań, umiejętności formułowania wniosków, jasności wypowiedzi. Podobne uwagi dotyczą artykułów i innych prac naukowych. Ponadto sposób wyrażania myśli i rozwiązywania problemów badawczych rzuca również światło na cechy charakteru np. dokładność, sumienność, pracowitość itp. Natomiast analiza map, planów, sprawozdań sporządzanych przez oficera dostarcza informacji o jego wiedzy wojskowej, tzw. kulturze sztabowej, umiejętnościach dowódczych.

Prowadząc analizę dokumentów szczególną uwagę należy zwrócić na jasność wypowiedzi i sposób formułowania wniosków. Każdy zamknięty temat powinien zawierać następujące elementy: problem, fakty z nim związane, założenia jego rozwiązania, omówienie najistotniejszych sposobów działań, wnioski i propozycje sformułowane w punktach. Fak-

ty muszą odróżniać się od opinii, literatura powinna być podana w przypisach i w bibliografii.

Prace napisane przez dobrego dowódcę, znawcę problemu, muszą być napisane prosto i zrozumiale. Zdania powinny być krótkie, zawierać jedną myśl, problem powinien mieścić się w akapicie i płynnie łączyć z kolejnym zagadnieniem. Czasowniki powinny być użyte w stronie czynnej, nie zaś biernej. Zdania powinny być oznajmujące i rozkazujące. Opracowanie powinno wskazywać pewność przemyśleń i zgłaszanych propozycji, dokumentować logiczny tok myślenia.

Należy również zwrócić uwagę na fachowość terminów - bowiem niewłaściwe użycie słów decyduje o zrozumiałości tekstu, lub błędnym jego odczytaniu. Najniższą wartość ma tekst, w którym myśli są niesprecyzowane i pomieszane - nazywamy to czasem "bełkotem pseudonaukowym".

Wprawdzie nie każdy dowódca musi świetnie władać piórem, to jednak wszyscy muszą dobrze przemawiać do żołnierzy. Najczęściej ten, kto nie potrafi pisać / opracować logicznej struktury wypowiedzi/, nie będzie też w stanie przemawiać, pobudzać żołnierzy do walki, ukierunkować ich motywacji. Jak z tego wynika, jest to problem złożony i wymaga zbadania. Zadbajć jedynie należy, aby analizowane dokumenty faktycznie były wytworami badanych osób, a nie ich pomocników. Jeżeli nie ma pewności co do ich autentyczności, to lepiej zrezygnować z ich badania.

Przedstawione metody umożliwiają badanie osobowości podwładnych na każdym szczeblu dowodzenia. Badania szczególnego rodzaju - monograficzne - powinni prowadzić fachowcy mający dostęp do "teczek personalnych". Badania takie powinny odbywać się przed wysunięciem propozycji mianowania oficera na wyższe stanowisko, w oparciu o dokumenty w nich przechowywane. Dokumenty te jednak należy wzbogacić

o **umotywowane** faktami oceny i opinie. Warto również zaznaczyć, jaki kierunek rozwoju nakreślili sobie sami zainteresowani, aby następnie zbadać: jak realizują swoje życiowe plany, jakimi wewnętrznymi motywacjami się kierują, jakie mają zainteresowania, jak zamierzają pogłębić swoją wiedzę fachową ?

Krótkie notatki na powyższy temat powinny być sporządzone po każdym przeglądzie kadrowym, ze szczególnym uwzględnieniem powodów zmian w dążeniach badanego, a także ocen jego postępowania. Gwałtowne zmiany wymagają wyjaśnienia, ustalenia przyczyn zmiany kierunku dążeń oraz motywacji. Najlepszą metodą jest w tym wypadku rozmowa. Jej wynik, uzupełniony wywiadem i obserwacją, rzutuje nie tylko na osobowość podwładnego, lecz również na sytuację w jednostce. Wyniki takiej analizy mogą przyczynić się do likwidacji źródeł napięć, konfliktów, przyjęcia lepszej metody dowodzenia, dostrzeżenia problemów, z jakimi borykają się podwładni.

Wyżej wymienione metody mogą być stosowane w czasie pokoju i wojny, są podstawą poznania osobowości podwładnych, przyjęcia właściwej polityki kadrowej, poznania sytuacji i problemów w podległych pododdziałach i oddziałach.

### 5.3 Przebieg badań oraz analiza wyników ankiety.

W celu poznania opinii dowódców na temat cech jakie powinny ich charakteryzować na przyszłym polu walki, przeprowadziłem badania ankietowe. Ankieta ta ma jednak inny charakter niż dotychczas stosowane w podobnych badaniach. Nie chcę bowiem uzyskać potwierdzenia cech wybranych do struktury modelowej, lecz poznać determinanty osobowościowe uznawane za najważniejsze przez praktyków, oficerów-dowódców. Równocześnie wypowiedzi te świadczą o osobowości moich respondentów ankiety, ich wiedzy na temat psychologii i polityki kadrowej.

Ankieta składała się z pytań otwartych i zamkniętych. Pytania otwarte umożliwiały ocenę wiedzy i poglądów respondentów na temat osobowości, znajomości literatury na ten temat, ich własnych refleksji i przemyśleń, a także umożliwiały wpisanie innych uwag określających poglądy na temat wagi problemów osobowościowych w aspekcie ustalenia systemów regulujących działalność żołnierzy w czasie walk na przyszłym polu bitwy.<sup>201</sup>

Szczególne uwagę zwracałem analizując odpowiedź na pytanie 7 czy oficerowie rozgraniczają inny typ osobowości oficerów mających bezpośredni kontakt z żołnierzami / do szczebla pułku/, od związane-go z wyższym szczeblem dowodzenia / od dowódcy dywizji wzwyż/. Założyłem, że sugestia takiego podziału zawarta w tym pytaniu powinna wzbudzić sprzeciw słuchaczy ASG WP, ponieważ dowódcy dywizji wcześniej byli przecież dowódcami niższego szczebla, zatem ich osobowość jest jedynie bogatsza, tak jak wiedza i umiejętności.

W pytaniu 5 podałem cechy przedstawione w badaniach ankietowych w 1975 roku przez M.Sidora, zarazem interesowało mnie ile cech nowych dodadzą moi respondenci - co ujawni niedoskonałość modelu przyjętego przez tegoż autora.<sup>202</sup>

Zmieniłem jednak system oceny cech przydatnych w czasie pokoju i wojny / rozgraniczenia ich/, o tej kwalifikacji decydowały odpowiedzi "+", "-" w rubrykach dotyczących pokoju i wojny, o podwójnej /szerokiej/ niezbędności niektórych cech miały decydować wypowiedzi 2x "+", o całkowitej nieprzydatności 2x "-".

Przyjęcie w badaniach podobnych cech i przeprowadzenie badań w podobnym środowisku umożliwiało również porównanie wyników, stwierdzenie ich powtarzalności lub różnic. Powtarzalność wyników wskazywałaby doskonałość modelu zaproponowanego przez M.Sidora, różnice jego wady.

201 Patrz załącznik 1 / ankieta/.

202 M.Sidor cyt. praca, s. 247-248.

Badania prowadziłem w maju 1989 roku wśród słuchaczy ASG WP / 100 oficerów I roku i 100 III roku studiów/. Środowisko to wybrałem z dwu przyczyn: 1/ ponieważ jest to grupy byłych i przyszłych dowódców, których wiedza praktyczna wzbogacona została teorią, skłaniającą ich do przemyśleń na temat osobowości i przyszłej ewentualnej wojny; 2/ chciałem stworzyć warunki umożliwiające porównanie uzyskanych wyników z badaniami M.Sidora - grupa oficerów I roku studiów odpowiadała grupie oficerów z jednostek wojskowych, III roku studiów, ogólnej, słuchaczy ASG WP z badań z 1975 roku.<sup>203</sup> Uzyskane wyniki przedstawiam w załączniku 2.

Porównanie uzyskanego wyniku ankiety z badaniami M.Sidora wskazuje wiele rozbieżności, co upoważnia do wniosku, że zaproponowany przez tego autora model osobowości nie jest stały i doskonały. Porównanie tego modelu z innymi, zaproponowanymi przez innych autorów prac na temat osobowości oficera potwierdza ten wniosek. Nasuwa się też inny wniosek, że przy konstrukcji modeli osobowości ankietowanie jest mało przydatne. Wyniki bowiem uzyskuje się różne w zależności od środowiska, sytuacji, chęci respondentów do głębszej analizy postawionych pytań. Wielu moich respondentów traktowało odpowiedzi jako "toto- lotek". Dobitnym tego przykładem są niektóre odpowiedzi np. znak zapytania postawiony przy terminie "wiedza wojskowa" przez słuchacza III roku studiów; znak "+" w rubryce dotyczącej czasu pokoju postawiony przy cesze odwaga żołnierska, a "-" odwaga cywilna oraz odwrotne znaki w rubryce dotyczącej czasu wojny. Trudno też jako przemyślane potraktować odpowiedzi, że odwaga nie jest przydatna ani w czasie pokoju, ani w czasie wojny, podobna uwaga dotyczy wyobraźni i lojalności względem przełożonych. Czy można zatem na takich odpowiedziach opierać struktury wzorcowe osobowości? Uważam, że nie.

<sup>203</sup> Zaznaczam, że nie ze wszystkimi wynikami przedstawionymi przez M.Sidora się zgadzam. Niektóre wyniki warto jeszcze raz przeanalizować wychodząc z innych założeń tj. nie starając się udowodnić słuszności wyidealizowanego modelu, lecz starając się poznać osobowość respondentów ankiety.

Ze względu na temat mojej rozprawy interesowały mnie odpowiedzi dotyczące cech oficera-dowódcy pożądaných na przyszłym polu walki. Zastanawiającym wydał mi się fakt, że aż 39 % słuchaczy III roku studiów stwierdziło, że odwaga intelektualna jest im zbędna, 25 % uznało postawę ideowo-polityczną za nieprzydatną, 22% lojalność względem przełożonych, 12 % umiejętność kierowania, 10 % zdolność porównywania i analizowania oraz umiejętność oceniania podwładnych. Jest to tym dziwniejsze, że słuchacze I roku studiów w mniejszym stopniu negowali konieczność tych cech. Biorąc pod uwagę proces kształcenia i wychowania w ASG WP przewidywałem odwrotny rezultat w prowadzonych badaniach.

Należy również dodać, że te same cechy zostały w wielu przypadkach powtórzone w pytaniu otwartym 5, jest to sprzeczność wskazująca również na mechaniczne traktowanie ankiety i niezrozumienie niektórych terminów. Czy zatem wiedza na temat osobowości przekazywana w ASG WP jest wystarczająca? Odpowiedzi na pytania 2 i 3 wskazują, że nie. Tylko nieliczni słuchacze zetknęli się ze szkoleniem na temat poznawania osobowości żołnierzy i literaturą na powyższy temat.

Szukając przyczyn takiego stanu zapoznałem się z programami studiów w ASG WP. Na zajęcia poświęcone pedagogice przeznaczono jedynie 36 godzin lekcyjnych, w tym na psychologię 10 godzin. Wśród tematów psychologicznych nie ma związanych z poznawaniem osobowości. W grupie zajęć humanistycznych na kursach podyplomowych wprowadzono jedynie tematy dotyczące psychologii uczenia się - kształcenia.

Biorąc pod uwagę, że wiedza dotycząca poznawania osobowości podwładnych jest niezbędna każdemu dowódcy, pominięcie tych tematów w programie studiów jest niezrozumiałe. Umożliwia ona przecież poznanie podwładnych, ich wad i zalet, prowadzenie właściwej polityki

kadrowej, dobór zadań do możliwości ich wykonania przez poszczególnych podwładnych, samopoznanie i samodoskonalenie własnej osobowości. Ponadto umożliwia kierowanie zachowaniami żołnierzy, oddziaływanie na ich postawy i motywacje wykonania zadań, na stan moralno-polityczny pododdziałów. Skoro nadal morale armii traktuje się jako jeden z najważniejszych czynników wpływających na efekty walki zbrojnej, to dlaczego wiedzę na temat kształtowania tegoż czynnika w najważniejszej uczelni wojskowej traktuje się marginalnie? Byłoby to zrozumiałe, jeżeli wiedzę tę w wystarczającym stopniu zyskiwali podchorążowie w WSO - tak jednak nie jest. Z moich badań wynika, że najbardziej niektórzy oficerowie zapamiętali zajęcia na ten temat w CDO i instruktaże do pracy partyjno-politycznej. Tylko nieliczni sami sięgnęli do literatury na ten temat lub starali się poznać cechy wybitnych dowódców czytając pamiętniki wojenne. Zatem w procesie kształcenia w ASG WP o wiele więcej godzin należy poświęcić psychologii dowodzenia i problemom osobowości oraz metodom jej poznania i kształtowania.

Odpowiedzi na pytania 4, 6, 7, 8 wskazują, że słuchacze zainteresowani są poznaniem problematyki osobowościowej, chociaż jedynie niektórzy uświadamiają sobie jej rolę w ich przyszłej karierze zawodowej.

Odpowiedzi na "nie" dość dużej grupy respondentów na pytanie dotyczące lojalności względem przełożonych świadczą też, że nie wszyscy uświadamiają sobie fakt, że sami byli i będą zarówno przełożonymi jak i podwładnymi. Wątpię czy chcieliby pracować w zespole, którego członkowie są względem nich nielojalni ?

Należy też przyznać, że wśród badanych byli i oficerowie logicznie, z namysłem odpowiadający na pytania oraz wykazujący się dobrą znajomością literatury na temat osobowości. Można przypuszczać,

że z takim samym zapałem poznają inne zagadnienia i właśnie oni w przyszłości osiągną sukcesy w pracy zawodowej. Właśnie oni w pytaniach otwartych proponowali inne ważne cechy niezbędne oficerom na przyszłym polu walki. Opierając się na takich odpowiedziach na pytania ankietowe można w niskończoność rozbudowywać modele osobowości - nawet niezbyt dobrze orientując się w temacie i wiedząc czy taki model na coś się przyda.

Na pewno na przyszłym polu walki niezbędna będzie umiejętność podejmowania działań ryzykownych lecz nie ryzykanckich, zdyscyplinowanie, opanowanie, rozwaga, spostrzegawczość, koleżeństwo, zdecydowanie, samodzielność, silna wola, cierpliwość, nieszablonowość, spryt taktyczny, samokrytycyzm, zawziętość, rozsądek, upór, pewność siebie, a nawet bezwzględność wobec wroga. Wielokrotnie respondenci potwierdzali też, że każdy dowódca powinien być dobrym psychologiem, właściwie oceniać swoich podwładnych, być sprawiedliwym - chociaż nie oznacza to pobłażliwości. Szkoda jednak, że nawet ci, którzy uważali, że wiedza psychologiczna jest niezbędna nie wykazali się dobrą znajomością literatury na powyższy temat, tłumacząc się brakiem czasu.

Na pytanie 7 nie odpowiedziało 24 słuchaczy I roku studiów i 19 III roku studiów - żaden nie stwierdził, że podział na dowódców do dowódcy pułku włącznie i od dowódcy pułku wzwyż w związku z innymi wymaganiami osobowościowymi im nie odpowiada. Tylko jeden respondent stwierdził, że taki podział jest niesłuszny ponieważ aby być dowódcą wyższego szczebla najpierw trzeba być dowódcą batalionu i pułku.

Wśród cech niezbędnych dowódcy batalionu i pułku respondenci wyróżniali cechy ułatwiające bezpośrednie dowodzenie żołnierzami : sprawność fizyczną, przykład osobisty, odwagę, samodzielność, dokładność, punktualność, umiejętność oceny podwładnych i oddziaływania na

nich, realizacji decyzji, bojowość, postawę ideowo-moralną, wiedzę techniczną.

Wśród cech pożądanых u dowódcy dywizji, armii i frontu najczęściej wymieniali cechy dotyczące umiejętności kierowania i organizowania działań: umiejętności organizatorskie, zdolność przewidywania, analizowania, decydowania, porównywania, wnioskowania, wyobraźnię i stanowczość.

W wypowiedziach tych dostrzegalny jest podział na tych co decydują i tych co wykonują zadania. Niektórzy respondenci jakby zapomnieli, że "wykonawcy" również powinni dysponować samodzielnością, mieć zmysł organizatorski, wyobraźnię, posiadać umiejętność porównywania i wnioskowania. Dostrzegalne jest przeświadczenie, w warunkach przyszłego pola walki co najmniej nieaktualne, że na niższym szczeblu dowodzenia "nie myśli się, a tylko wykonuje rozkazy". Wcześniejsze moje rozważania wskazują, że nawet na najniższym szczeblu dowodzenia, oficerowie w warunkach przyszłego pola walki bardzo często będą "skazani na samodzielność". Podobne refleksje powinni przedstawić słuchacze ASG WP w ankiecie.

Wszak dowódcy wyższego szczebla powinni dysponować szerszą wiedzą i innymi umiejętnościami / bardziej związanymi z zarządzaniem niż dowodzeniem/, to jednak powinni umieć dowodzić każdym podległym im oddziałem i pododdziałem osobiście. Wynika stąd pewnego typu jednostronna zależność - każdy dowódca związku taktycznego musi umieć dowodzić oddziałem i pododdziałem, chociaż nie każdy dowódca oddziału musi umieć dowodzić związkiem taktycznym. Ponadto każdy dowódca związku taktycznego musi wiedzieć, którzy dowódcy oddziałów mogliby ich najlepiej zastąpić. W tym celu niezbędna jest im również wiedza na temat badania i poznawania ich osobowości.

Można też uznać, że do coraz to wyższych stanowisk dobierani

są najlepsi dowódcy - jest to selekcja jakościowa. Z wypowiedzi moich respondentów ankiety nie zawsze to jednak wynika. W niektórych wypowiedziach dostrzega się nawet pewną dozę goryczy. Na przykład odpowiadając na pytanie 7 w rubryce dotyczącej dowódców szczebla związku taktycznego i wyższego jeden z respondentów napisał : " nic im już nie jest potrzebne". Inny z kolei respondent w rubryce do szczebla dowódcy oddziału wpisał: " umiejętność oceny zagrożenia na polu walki, a nie ze strony przełożonego". W kolejnej wypowiedzi zaznaczono, że " dowódcy wyższego szczebla powinni mieć na uwadze, że ktoś inny ich polecenia będzie wykonywał".

Takich wypowiedzi jest więcej, oto kolejne z nich :

" Dowódca powinien mieć własne zdanie, a nie być chorągiewką ani trzęsącym się królikiem". "Dowódcy batalionu i pułku niezbędna jest umiejętność oceny sytuacji i szybkiego podejmowania decyzji, a nie służalcze naginanie ich do przyzwyczajzeń przełożonego, którego na stanowisko postawiła jakaś nieznana siła, albo zapomniał już co to batalion i pułk". " W czasie pokoju niezbędna jest umiejętność myślenia ekonomicznego, a nie bezmyślne marnotrawstwo majątku państwowego i pracy ludzkiej. Nieszanowanie czasu podwładnych i wygaszanie wszelkiej ich inicjatywy przez brak jakichkolwiek umiejętności organizatorskich, co rekompensuje się wydłużaniem pracy. Kiedyś mówiło się, że oficer który nie wykonał pracy do godziny 15<sup>00</sup> jest słabym dowódcą, a teraz jest odwrotnie".

W odpowiedzi na pytanie 6 jeden respondentów tak napisał na temat cech przydatnych w czasie wojny: " Mówić przełożonym tak jest, mieć czyste buty, oddawać honory i umieć grabić pole walki". Sprawdziłem inne wypowiedzi tego respondenta - prawie wszystkie były "na nie", jedynie w odpowiedzi na pytanie 5 umieścił kilka odpowiedzi "na tak".

Biorąc pod uwagę w jakim środowisku prowadziłem badania ankietowe i o jakim środowisku wypowiadali się respondenci należy uznać, że problem właściwego doboru oficerów na stanowiska dowódcze jest wręcz naglący.

Uwagi wymaga również krytyczne traktowanie programów nauczania w ASG WP. Dwóch respondentów stwierdziło, że " szkolenie powinno być lepiej przemyślane, dawać wzorce praktycznego postępowania, bo studiuje się nie po to aby zaliczać egzaminy". Moim zdaniem potrzebne są też zajęcia z psychologii tak samo ukierunkowane, w tym na temat poznawania osobowości żołnierzy i kierowania ich działalnością w sytuacjach ekstremalnych. Zajęcia powinny być prowadzone metodą dyskusyjną, a na egzaminach powinno się wymagać przestudiowania dodatkowej literatury m.in. książek: " Rozmowa i wywiad w psychologii" i "Podstawy psychologii konkretnej" S. Gerstmann, " Koncepcja transgresyjna człowieka" J.Kozieleckiego, "Psychologia obrony cywilnej" J.Szałka. Treść tych pozycji, po zapoznaniu się z nią, jest wystarczająca do przeprowadzenia interesujących zajęć metodą problemową. Jestem też zdziwiony, że tylko niektórzy słuchacze III roku studiów pamiętają przerabianą na I roku podstawową pozycję, której znajomość jest niezbędna każdemu dowódcy tj. pracę J.Cendrowskiego i S.Swebockiego " Psychologię walki i dowodzenia".

Zdaję sobie jednak sprawę z tego, że samo wzbogacanie programu ASG WP nie wystarczy, słuchacze muszą mieć motywacje do rozszerzenia uzyskiwanej wiedzy. Chociaż trudno obecnie o motywacje finansowe w tym względzie, to powinno przestrzegać się reguł zapewniających motywacje prestiżowe. Absolwenci, którzy uzyskali najwyższe oceny i wykazali się samodzielną pracą w czasie studiów powinni szybciej awansować - powinni znaleźć się na przyspieszonej drodze do kolejnych awansów. W sumie wszyscy powinni mieć równe szanse, lecz na wyż-

sze stanowiska mogą być awansowani tylko najlepsi. Sprawiedliwa polityka kadrowa to również dodatkowe motywacje do pogłębiania wiedzy i zdobywania kolejnych niezbędnych oficerom umiejętności. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy wszyscy dowódcy i pracownicy kadr zgłębiają podstawowe metody badania osobowości i spróbują stosować je w praktyce. Muszą wówczas oprzeć się na wiedzy, a nie intuicji i metodzie kolejnych prób.

#### Ogólne wnioski wynikające z rozdziału V.

1. Osobowość jest centralnym systemem regulacji decydującym o zachowaniach żołnierzy - także na przyszłym ewentualnym polu walki. Określając wpływ osobowości na zachowania dowódców i charakterystykę zawodu oficera-dowódcy należy oprzeć się na zasadach walki zbrojnej i wiedzy psychologicznej.
2. Oceniając osobowość dowódców i podległych żołnierzy należy posługiwać się podstawowymi metodami badawczymi: obserwacją, rozmową, wywiadem, analizą dokumentów. W działalności kadrowej należy stosować metodę monograficzną w oparciu o dokumenty zawarte w teczkach personalnych i wyniki innych badań.
3. W badaniach naukowych związanych z poznaniem osobowości można posłużyć się też metodą ankietową, lecz wyniki należy przeanalizować odrzucając odpowiedzi przypadkowe i nie na temat. Badaniu takiemu jednak należy poddawać ludzi, nie zaś wyidealizowane modele osobowości, wzorce oparte na kruchych podstawach.
4. Wyniki badań zawarte w podrozdziale 5.3 wskazują, że słuchacze ASG WP dysponują minimalną wiedzą na temat psychologii i osobowości. Wynika to ze zbyt skromnego programu nauk humanistycznych - 36 godz. na pedagogikę w tym 10 poświęconych psychologii. Niezbędne jest również uściślenie terminów dotyczących osobowości i ukonkretnienie

tej dziedziny wiedzy, tak aby była przydatna w praktyce.

Wyniki badań wskazują również niedoskonałość systemu kwalifikacyjnego do ASG WP. Musi być ściślejsza selekcja zapewniająca przyjęcie najzdolniejszych oficerów. Uczelnia ta jednak powinna być wówczas "bardziej elitarna", jej ukończenie z dobrymi wynikami powinno zapewniać szybką drogę rozwoju / awansowania/. Program powinien być wzbogacony o przedmioty humanistyczne ułatwiające kierowanie /sterowanie/ ludźmi - dowodzenie bez tej wiedzy jest nieefektywne. Należy również wprowadzić system motywacyjny pobudzający do uzyskiwania jak najlepszych wyników. Podnoszenie kwalifikacji, zdobywanie kolejnych specjalności, doskonalenie umiejętności dowódczych musi się opłacać. Równe pensje, takie samo tempo awansu bez względu na ukończone studia, niedostrzeganie wysiłku ludzi, niesprawiedliwe oceny - wszystko to zniechęca do podnoszenia kwalifikacji. Natomiast każdy oficer zgodnie z wymogami przyszłego pola walki powinien wiedzieć więcej niż wymaga to stanowisko które zajmuje, powinien być przygotowany do zastąpienia swego dowódcy i kolegów zajmujących równorzędne stanowiska.

5. Szczególnego znaczenia na przyszłym polu walki nabierają motywacje mobilizujące do wykonania zadań w sytuacji trudnej / ekstremalnej/. Jest to wiedza wiążąca się bezpośrednio z osobowością, poznanie optymalnych warunków działania. Problem motywacji i ich wpływu na zachowania żołnierzy jest rzadko poruszany w opracowaniach dotyczących osobowości. Motywacje należy analizować biorąc pod uwagę ich mobilizujące i integrujące oddziaływanie i kierunek negatywny. System motywacyjny i wolicjonalny decyduje o **aktywności funkcji regulacyjnej** osobowości - wówczas gdy wiedza, umiejętności i predyspozycje służące wykonaniu postawionych zadań są nam znane. Wiedza ta decyduje o efektywności i stylu dowodzenia oraz o autorytecie dowódcy.

Zakończenie:

Niniejsza rozprawa ma służyć przede wszystkim doskonaleniu polityki kadrowej, określeniu cech niezbędnych oficerom-dowódcom na przyszłym ewentualnym polu walki i metod poznania osobowości.

Najpełniejszą odpowiedź na pytanie, czym jest polityka kadrowa i czym powinna się kierować dają materiały z X Zjazdu PZPR. W referacie generała armii Wojciecha Jaruzelskiego znalazła się m.in. refleksja, która wprawdzie odnosi się do środowiska cywilnego, lecz może dotyczyć również sił zbrojnych:

" Podwładni są lub stają się tacy, jakich mają kierowników. Ludzie o niskich kwalifikacjach nie będą wysuwali wysoko kwalifikowanych. Bojący się ryzyka - przyciągali odważnych. Zastygli w nawykach - promowali nowatorów. Bezideowi - opierali się na ideowych. Im wyższe więc stanowisko, tym większe, konsekwentnie przestrzegane wymagania.

Mamy kilka kategorii kierowników. Pierwsza to znakomici fachowcy, sprawni organizatorzy, usytuowani we właściwym miejscu. To nasza gwardia - ci którzy ciągną kraj do przodu. Trzeba ich mocno wspierać, upowszechniać ich rozwiązania i doświadczenia /.../. Należy im rozszerzać pole inicjatywy, prawo do innowacji, do rozsądnego ryzyka. Lepiej korygować niecierpliwych, niż stale popychać skostniałych, biernych, gnuśnych. Nie chodzi bowiem o to - iżeby się tylko nic nie stało - lecz przede wszystkim o to, by dobrego, nowego stało się jak najwięcej.

Druga grupa kadrowa to ludzie niekiedy równie znakomici, ale w sprawowanej funkcji nie w pełni wykorzystani, często nie odkryci, zablokowani, pracujący połową swej potencjalnej energii i sił. Tych powinniśmy operatywnie ujawnić, awansować, dać im szansę.

Wreszcie trzecia kategoria kierowników - mierni, ślamazarni, bez inicjatywy. Tych należy bez zwłoki przesunąć stosownie do ich rzeczywistych możliwości. Takie są kryteria i cele przeglądu dyrektorów, które powinny stanowić nieodłączną część atestacji." 204 Z wypowiedzią tą w pełni się zgadzam i uważam, że również dotyczy atestacji w siłach zbrojnych.

Jednak poznanie i ocena ludzi - co również powinno stanowić podstawę atestacji - wymagają wiedzy na temat osobowości i ciągłej kontroli wykonywanych zadań. Przeglądy kadrowe muszą być głębsze, wnikliwsze i bardziej obiektywne - muszą zatem dokonywać ich osoby odpowiednio przygotowane i odporne na presję różnego rodzaju.

Pracownicy kadr i wszyscy dowódcy mający wpływ na wybór /dobór/ swych podwładnych muszą znać naukowe metody badania osobowości ich podwładnych, najpierw trzeba zadbać o stworzenie optymalnych struktur organizacyjnych i warunków pracy i ustalić pełną charakterystykę zawodową dla każdego stanowiska pracy.

Po spełnieniu tych warunków można uznać, że decyzje kadrowe mogą być obiektywne i pozwalają na właściwe wykorzystanie kadr. Przede wszystkim nie wolno dopuścić, aby to były subiektywne decyzje z powodu własnego zagrożenia, służące ochronie przed lepszym, zagrożonego własnego stanowiska.

Czy można się jednak przed tym uchronić? Tak, jeżeli każdy dowódca będzie dbał o sprawność podległych mu struktur i ich doskonalenie oraz będzie rozliczany za swoją działalność.

Postęp w tej dziedzinie wymaga obiektywnych ocen, stałych kontroli / kontrola jest jedną z funkcji kierowania/, otwarcia drogi awansu dla najlepszych. Wymaga też przyjęcia praktycznych metod oceny osobowości i kwalifikacji zawodowych kandydatów na każde ze

stanowisk.

Ocena osobowości oficerów wymaga jednak wprowadzenia podziałów na cechy pożądane w czasie pokoju, podczas wojny, u dowódców mających bezpośredni kontakt z żołnierzami i wyższego szczebla od dowódcy dywizji wzwyż.

Podstawę w ocenie musi stanowić zbiór cech pożądanych w czasie wojny. Aby go ustalić należy przewidzieć środki walki, jakie mogą być zastosowane w przyszłej wojnie i sytuacji, w jakich może się znaleźć oficer. Należy też dokonać głębokiej analizy zachowań ludzi w minionych i współczesnych wojnach oraz w sytuacjach ekstremalnych, przyjąć struktury organizacyjne przydatne w przyszłej wojnie i charakterystyki zawodowe dla każdego stanowiska. W tym wypadku należy również zwrócić uwagę na zasady walki przyjęte w siłach zbrojnych UW i NATO.

Cechy które uznamy za przydatne w czasie pokoju wiążą się z różnymi obowiązkami dowódcy wynikającymi z pokojowego funkcjonowania sił zbrojnych, doskonaleniem działalności szkoleniowej, utrzymaniem stałej gotowości bojowej, kontaktami ze środowiskiem cywilnym itp. Należy traktować je jako przydatne - lecz nie niezbędne.

Podział na dowódców do szczebla dowódcy pułku i od szczebla dowódcy dywizji jest przydatny z dwu przyczyn, ze względu na "bezpośredniość i pośredniość" dowodzenia żołnierzami i na zakres wiedzy fachowej im niezbędnej. Od pierwszej grupy należy wymagać wiedzy psychologicznej i taktycznej, od drugiej - dodatkowo - wiedzy w zakresie operacyjnego planowania i podejmowania decyzji. 205

205 W Stanach Zjednoczonych zwrócono uwagę na ten problem. W Akademii Dowódczo Sztabowej Sił Lądowych Stanów Zjednoczonych w tym celu wykorzystuje się komputery do rozgrywania gier wojennych i prowadzi się zaawansowane studia nad sztuką operacyjną państw Układu Warszawskiego, a także włącza dowódców i ich sztaby do ćwiczeń szczebli nadrzędnych. Dowódcy ci muszą być też przygotowani do rozwiązywania szeregu problemów organizacyjno-wychowawczych i technicznych, organizacji współdziałania m.in. wojsk lądowych z lotnictwem. "Military Review" nr 10/1987, s.16-23.

Zaproponowany podział musi wywrzeć wpływ na opracowywane charakterystyki zawodowe - najważniejsze, które dotyczą cech niezbędnych dowódcy w czasie wojny; drugi zestaw charakterystyk powinien dotyczyć cech przydatnych w czasie pokoju. W charakterystykach tych należy zwrócić też uwagę na zróżnicowanie potrzeb pod względem wiedzy i umiejętności na stanowiskach do szczebla dowódcy pułku i wyżej. Dopiero wówczas można zastanawiać się nad osobowością oficera-dowódcy, traktując osobowość jako podstawowy system regulacyjny umożliwiający kierowanie ludźmi w każdej sytuacji m.in. tych mogących wystąpić w przyszłej wojnie.

Wiedza ta musi być podana w taki sposób, by była zrozumiała dla wszystkich. Współczesna psychologia i wiedza o osobowości tego warunku nie spełnia, jest zbyt hermetyczna i oderwana od rzeczywistości. A przecież truizmem jest stwierdzenie, że wyniki walki zbrojnej zależą nie tylko od posiadania nowoczesnego sprzętu, lecz również od ludzi. Dowodzenie zaś to przede wszystkim kierowanie zespołami ludzkimi, wymagające - zwłaszcza w sytuacjach ekstremalnych - znajomości psychologii.

Nie stać nas obecnie / tym bardziej w czasie ewentualnej wojny / na marnotrawienie zasobów ludzkich. Ideałem byłoby prawidłowe wykorzystanie wszystkich żołnierzy, znalezienie dla każdego z nich stanowiska najlepiej odpowiadającego jego kwalifikacjom, zainteresowaniom i cechom charakteru. Nie dla wszystkich jednak wystarczyłoby stanowisk zgodnych z ich aspiracjami, dlatego wszystkim należy zapewnić równe szanse, które stwarza sprawiedliwa ocena. Zapewne pobudzać ona będzie również do pogłębiania wiedzy, doskonalenia umiejętności, efektywniejszej pracy.

Należy przyjąć, że wszyscy oficerowie są potencjalnymi kandydatami na dowódców na różnych stanowiskach i stanowią kapitał kadro-

wy sił zbrojnych. Dla każdego z nich należy zatem znaleźć stanowisko najlepiej odpowiadające jego kwalifikacjom umiejętnościom i cechom charakteru - nikogo nie należy pominąć. Aby to uczynić należy doskonale poznać metody badania osobowości, udoskonalić je, a następnie stosować w praktyce. Taki jest też cel moich badań. Jednakże ze względu na to, że obszar badań jest bardzo rozległy, zająłem się głównie osobowością oficera-dowódcy w aspekcie przyszłego pola walki, ponieważ moim zdaniem, posiadanie cech niezbędnych w czasie wojny decyduje o jego wartości.

Z moich analiz wynikają następujące wnioski:

1. Należy zrezygnować z tworzenia modeli osobowości, ponieważ są zbyt oderwane od rzeczywistości, nierealne, wyidealizowane. W zamian należy opracować konkretne struktury armii na czas pokoju i wojny, a każdemu stanowisku przypisać odpowiednią charakterystykę zawodową. Ona wskaże jaką powinien mieć osobowość kandydat na nie. Opracowując tę charakterystykę należy brać pod uwagę rozwój struktur, sprzętu, sytuacje na polu walki i środowisko w jakim jest szkolony oraz będzie dowodził oficer.

2. Należy więcej uwagi poświęcić selekcji do akademii wojskowych / powinny one mieć charakter uczelni elitarnych/. Kandydatów na dowódców należy podzielić na dwie grupy charakterologiczne:

- a/ oficerowie o cechach psychopatycznych;
- b/ oficerowie o cechach psychoneurotycznych.

Przedstawicielei grupy "a" należy typować na dowódców, zaplanować ich drogę rozwoju zgodną z ambicjami, zainteresowaniami i możliwościami, zapoznać ich z warunkami awansu, wymagać od nich odpowiedniej wiedzy i umiejętności.

Przedstawicielom grupy "b" należy zaproponować inny kierunek rozwoju, np. studia polityczne, pedagogiczne, medyczne, ekonomiczne,

dziennikarskie, ewentualnie pracę w uczelni wojskowej.

3. Upraktycznienie wiedzy psychologicznej dotyczącej osobowości towarzyszyć musi optymalizacja struktur, w których oficerowie funkcjonują, opracowanie charakterystyk zawodowych / obowiązków na każdym stanowisku/ na czas pokoju i wojny. Uwarunkowania wojenne wymagają przewidywania zmian, rozwoju struktur, sytuacji mogących zaistnieć w walce zbrojnej i miejsca w niej poszczególnych oficerów. Trzeba określić zakres umiejętności wymaganych na każdym stanowisku oraz cechy oficera, który będzie je zajmował. Wybór kandydata na nie powinien odbywać się drogą konkursu - przede wszystkim należy ustalić wiedzę i umiejętności kandydatów, ich szersze zainteresowania, można przy tym wykorzystać technikę komputerową.

4. Z badań wynika, że kadra zawodowa dysponuje minimalną wiedzą na temat osobowości i metod jej badania. Wynika to z wielu względów, m.in. program studiów na ten temat w ASG WP jest zbyt skromny, ponadto poglądy na temat metod badania osobowości i problemów osobowości są zbyt zróżnicowane, wiedza psychologiczna jest "niekonkretna", wyidealizowana i tym samym niepraktyczna.

Psychologia wojskowa powinna dostarczać wiadomości umożliwiającich doskonalenie poznania osobowości żołnierzy zawodowych i zasadniczej służby wojskowej, doskonalenie polityki kadrowej, kierowanie zespołami ludzkimi, poznanie błędów i niepożądanych zachowań w sytuacjach ekstremalnych oraz określać sposób kierowania żołnierzami w walce zbrojnej. Nie wystarczy jednak samo "upraktycznienie tej wiedzy", niezbędne jest jej upowszechnienie i stworzenie motywacji do jej poznania i stosowania.

Przede wszystkim wszyscy dowódcy powinni zgłębić wiedzę psychologiczną i teorię organizacji i zarządzania. Pozwoli im to na przewidzenie reakcji podwładnych w różnych sytuacjach, właściwe dobieranie

ludzi na poszczególne stanowiska i do wykonania szczególnie trudnych zadań itp.

5. W badaniach osobowości należy zwrócić uwagę na zależności wynikające z oddziaływania środowiska, w którym żył, wychował się i funkcjonuje oficer. Należy również prognozować sytuacje, w jakich może się znaleźć w przyszłości / przede wszystkim w razie wybuchu wojny aby uniknąć zaskoczenia/. Niezbędne jest również poznanie zależności żołnierz-technika, przyczyn wypadków i nieskutecznych działań w sytuacjach ekstremalnych, psychologicznych czynników decydujących o efektywności kierowania ludźmi. Oddzielne zagadnienie stanowi poznanie postaw, inteligencji, wiedzy i umiejętności. Dowódcy muszą dysponować wiedzą, wyobraźnią i inteligencją, dzięki którym może wypełnić zadania w każdej sytuacji. Liczne umiejętności powinny mu umożliwić wykonanie własnych zadań i w razie potrzeby zastąpienie przełożonego oraz swoich kolegów. Wszystko to należy brać pod uwagę w ocenie osobowości oficera-dowódcy, w opiniowaniu, w polityce kadrowej.

6. Badania czynników mających wpływ na osobowość muszą wyprzedzać rzeczywistość. Należy przewidywać, w jakich sytuacjach mogą się znaleźć żołnierze, jaką bronią będą dysponowali, jakie środki rażenia może zastosować przeciwnik i w jakim stopniu będą one oddziaływały na psychikę ludzi. Ma to również wpływ na przygotowanie kadr dowódczych do realizacji zadań w przyszłej ewentualnej wojnie - ogranicza oddziaływanie czynników zaskoczenia.

7. W działalności kadrowej uwagę należy skoncentrować na badaniach monograficznych, opartych na analizie materiałów zawartych w "rozszerzonych" teczках personalnych. Wszelkie bowiem uwagi zawarte w dokumentach tam przechowywanych muszą być umotywowane przez opiniującego. Trzeba też brać pod uwagę aspiracje i plany życiowe opiniowa-

nego - co również powinno być zarejestrowane w odpowiednich dokumentach. Przez porównanie osiągnięć z aspiracjami można byłoby wówczas także zbadać skuteczność realizacji planów życiowych każdego oficera. Badania monograficzne powinny stanowić podstawę decyzji kadrowych wytyczających drogę rozwoju oficerom, a także wyboru kandydatów do konkursu na określone stanowiska.

8. Oficerów-dowódców mających wpływ na politykę kadrową należy zapoznać z podstawowymi metodami badawczymi wykorzystywanymi w psychologii / obserwacja, wywiad, rozmowa, analiza dokumentów/, bezwzględnie wymagać ich stosowania w praktyce, ponieważ od właściwego doboru podwładnych na poszczególnych stanowiskach zależy optymalne funkcjonowanie pododdziałów i oddziałów w siłach zbrojnych.

9. Sytuacje kryzysowe i konfliktowe należy traktować jako normalne, a nawet służące rozwojowi osobowości. Trzeba dostrzegać ich konstruktywne oddziaływanie, gdyż rozwój odbywa się na zasadzie walki przeciwności i przewycięzania trudności. Osobowość przecież nie składa się tylko wyłącznie z cech stałych lecz przede wszystkim zmiennych. Aktywne i rozsądne uczestnictwo w zwalczaniu trudności rozwija cechy i wzbogaca doświadczenie. Uwzględniając tę dynamikę warto odpowiedzieć na pytania : kim był, kim jest i kim może być badany oficer / jakie funkcje będzie można mu powierzyć w przyszłości/ ?

Analizując związki między osobowością a konkretną działalnością nie można jednak pomijać sytuacji, w jakich zadania są wykonywane. Uwagę należy zwracać również na postawy ujawniające się w działaniu, ukazujące stosunek oficera do sytuacji, zadań, podwładnych i przełożonych.

10. Badania osobowości należy wiązać z poznaniem stanu moralno-politycznego. Wprawdzie bada się osobowość poszczególnych żołnierzy, lecz zapomina o tym , że są to składowe stanu moralno-politycznego posz-

czególnych pododdziałów i oddziałów, którego z kolei poznanie nie jest możliwe bez znajomości postaw i psychiki żołnierzy, ich osobowości. Podobnie oddziaływujemy na całe zespoły przez kształtowanie postaw i zachowań poszczególnych żołnierzy / przywódców formalnych i nieformalnych/.

11. Istotnym składnikiem osobowości jest sprawność fizyczna i odporność psychiczna dowódców i podległych im żołnierzy. Między innymi mają one wpływ na odwagę, pewność siebie, wytrzymałość, nie uleganie strachowi i panice. Obie te cechy są mierzalne - sprawność fizyczna na podstawie stosowanych testów, odporność psychiczna przez określenie typu osobowości jako psychopatycznego. 206

12. Inne cechy, które uznamy za niezbędne składowe osobowości oficera-dowódcy również muszą być mierzalne. Zaliczam do nich: wiedzę, umiejętności, inteligencję i cechy charakterologiczne. Podstawową metodą badawczą tych cech jest obserwacja, powinno się jednak również stosować testy sprawnościowe w czasie ćwiczeń i w warunkach laboratoryjnych wykorzystując technikę minikomputerową.

Moim zdaniem dowódcy powinni być egzaminowani ze znajomości regulaminu walki zbrojnej, zasad strategii i taktyki, armii obcych, teorii organizacji i zarządzania, prakseologii, psychologii / w tym ze znajomości teorii osobowości/. Umiejętności i inteligencję trzeba badać w warunkach naturalnych, podczas ćwiczeń i wykonywania zadań. W tym celu należy stosować podstawowe metody badawcze: obserwację, rozmowę, wywiad, analizę dokumentów. Powinni tego dokonywać przełożeni i osoby uprawnione. Szczególną uwagę należy poświęcić doborowi komisji kwalifikujących kandydatów na poszczególne stanowiska i oceniających w konkursie na nie.

W badaniach należy również uwzględniać, że nawet cechy charakterologiczne ulegają z biegiem czasu zmianie, zatem wszelkie badania

206 Patrz - opis zastosowania inwentarza osobowościowego H.J Esencka oraz skali osobowości J. Taylor. Ocena odporności psychicznej wiąże się z poznaniem poziomu neurotyczności i lęku.

należy co pewien czas powtarzać, szczególnie w wypadku dostrzeżenia zmian w postępowaniu jakiegoś dowódcy i przed wyznaczeniem go na wyższe stanowisko.

Warto podkreślić, że przedstawiony wyżej tok postępowania przez obiektywność ocen wnosi dodatkowe motywacje zachęcające do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Omijając kwestię motywacyjną nie można jednak pomijać spraw finansowych, pieniężna rekompensata za dodatkowy wysiłek - związany z ukończeniem dodatkowych studiów, kursów, zdobywaniem tytułów naukowych, nowych umiejętności - jest niezbędna. Nie wystarczy, że wysiłek ten powinien mieć swoje odbicie w szybszym awansie, przecież proponując metodę konkursową kwalifikującą do poszczególnych stanowisk musimy mieć więcej kandydatów niż je mamy. Ci którzy nie wygrają w konkursie, lecz uzyskają kwalifikacje pre-dysponujące do zajmowania wyższych stanowisk niż te, które zajmują są w siłach zbrojnych również niezbędni, ich wysiłek powinien być uhonorowany. Jest to tym istotniejsze, że nie zawsze wyższy wysiłek, a nawet kwalifikacje, decydują o szybszym awansie. Konieczne jest zatem ciągłe doskonalenie systemu motywacyjnego, co umożliwi podwyższenie poziomu przygotowania bojowego kadry zawodowej i żołnierzy zasadniczej służby wojskowej, dzięki czemu można będzie zrównoważyć postępujące zmiany ilościowe w siłach zbrojnych wynikające z sytuacji gospodarczej i naukowo-technicznej.

W tym celu także zagadnieniom psychologicznym należy poświęcić więcej uwagi w szkolnictwie wojskowym. Należy w tym celu przeprowadzić specjalne kursy i wydać skrypty upowszechniające wiedzę przydatną w każdej sytuacji. Wiedzę tę należy weryfikować podczas ćwiczeń oraz w akcjach ratunkowych podczas klęsk żywiołowych. Warto również na nowo przestudiować pamiętniki z drugiej wojny światowej i różne relacje z wojen lokalnych.

Przedstawione w niniejszej rozprawie problemy oraz wynikające z rozważań wnioski określają - jak sądzę - obszar wiedzy niezbędnej do poznania i scharakteryzowania osobowości oficera-dowódcy w aspekcie przyszłego ewentualnego pola walki. Jest to spojrzenie na ten problem badawczy odmienne od dotychczasowych, urealnijające wiedzę umożliwiającą badanie osobowości żołnierzy w sposób prosty i skuteczny. Wyniki badań ankietowych są również interesujące ze względu na możliwość oceny osobowości respondentów.

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO

INSTYTUT BADAŃ STRATEGICZNO-OBRONNYCH

K W E S T I O N A R I U S Z

=====

Pytania kwestionariusza dotyczą pożądaných cech osobowych u oficera-dowódcy na przyszłym polu walki. Proszę Kolegę o udzielenie pełnych odpowiedzi na nie i informuję, że badania są anonimowe, a ich wynik wykorzystany zostanie wyłącznie do celów naukowych.

1/ Rok studiów w ASG WP .....

2/ Czy w Twojej praktyce dowódczej uczestniczyłeś w szkoleniu na temat w jaki sposób można poznać osobowość podwładnego i czy zastosowałeś się do udzielonych Ci wskazówek ?

/ Jeżeli tak - to jakich ? /

3/ Wymień tytuły książek na temat osobowości dowódcy /kierownika/, które przeczytałeś i do których zaleceń wynikających z ich treści się stosujesz ?

4/ Czy zastanawiałeś się, jakie cechy powinieneś posiadać jako oficer-dowódca w czasie pokoju oraz wojny i co robiłeś aby je doskonalić ?

-2-

5/ Określ w tabeli, które z podanych cech uważasz za bardzo ważne, a które nieistotne, składowe osobowości ofice-  
ra-dowódcy w czasie pokoju oraz wojny. Jeżeli daną cechę  
uznajesz za bardzo ważną postaw znak "+", jeżeli nieistotną  
- postaw znak "-".

Lp.	Cechy osobowości istotne w czasie pokoju i wojny	W czasie pokoju	W czasie wojny
1	Postawa ideowo-moralna		
2	Zdolność wyobrażenia		
3	Zdolność porównywania i analizo- wania		
4	Zdolność wnioskowania		
5	Zdolność przewidywania		
6	Umiejętność oddziaływania na podwładnych		
7	Umiejętność organizowania		
8	Umiejętność kierowania		
9	Umiejętność przystosowania się do nowych warunków i zadań		
10	Umiejętność realnej oceny rzeczywistości taktycznej		
11	Umiejętność decydowania		
12	Umiejętność realizacji decyzji		
13	Umiejętność oceniania podwład- nych		
14	Stanowczość		
15	Poczucie odpowiedzialności		
16	Lojalność wobec przełożonych		
17	Odwaga żołnierska		
18	Odwaga intelektualna		
19	Wiedza wojskowa		
20	Wymagalność		
21	Dokładność		
22	Punktualność		

-3-

6/ Wymień inne cechy oficera-dowódcy bardzo ważne w czasie wojny :

7/ Wymień cechy bardziej przydatne na przyszłym polu walki dowódcom batalionów i pułków niż dowódcom dywizji, armii , frontu - i odwrotnie:

Cechy osobowe

Cechy bardziej przydatne dowódcom:  
dywizji, armii  
frontu  
; pułku , batalionu

8/ Inne uwagi dotyczące osobowości oficera-dowódcy , jego wiedzy i umiejętności na przyszłym polu walki :

Lp.	Cechy osobowości niezbędne oficerowi-dowodcy	W czasie pokoju						W czasie wojny						W czasie pokoju i wojny							
		I			III			I			III			I		III		I		III	
		"tak"	"nie"	"tak"	"nie"	"tak"	"nie"	"tak"	"nie"	"tak"	"nie"	"tak"	"nie"	"tak"	"nie"	"tak"	"nie"	"tak"	"nie"	"tak"	"nie"
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	Postawa ideowo-moralna	79	17	78	22	75	17	73	25	65	10	67	16	68	3	57	4	76	3	69	5
2	Zdolność wyobrażenia	75	22	81	34	87	8	91	7	84	1	78	3	84	-	77	1	94	-	90	2
3	Zdolność porównywania i analizowania	79	15	76	20	90	4	87	10	76	3	69	5	76	3	69	5	87	10	76	3
4	Zdolność wnioskowania	87	7	81	14	91	2	91	6	84	1	78	3	84	-	77	1	94	-	90	2
5	Zdolność przewidywania	85	8	80	14	95	-	95	4	84	-	77	1	94	-	77	1	94	-	90	2
6	Umiejętność oddziaływania na podwładnych	95	-	94	1	95	1	93	5	94	-	60	-	94	-	60	-	94	-	90	2
7	Umiejętność organizowania	93	3	95	-	90	2	86	9	87	1	82	-	87	1	82	-	94	-	90	2
8	Umiejętność kierowania	93	1	95	1	92	2	82	12	90	-	81	3	90	-	81	3	94	-	90	2
9	Umiejętność przystosowania się do nowych warunków i zadań	69	22	64	29	93	-	94	3	68	-	60	-	68	-	60	-	94	-	90	2
10	Umiejętność realnej oceny rzeczywistości taktycznej	56	34	48	44	94	2	97	3	57	-	48	3	57	-	48	3	94	-	90	2
11	Umiejętność decydowania	85	7	81	17	96	-	96	-	84	-	81	-	84	-	81	-	94	-	90	2
12	Umiejętność realizacji decyzji	93	4	85	12	92	1	96	3	88	-	85	3	88	-	85	3	94	-	90	2
13	Umiejętność oceniania podwładnych	94	2	94	6	91	4	89	10	87	1	86	3	87	1	86	3	94	-	90	2
14	Stanowczość	83	10	84	10	94	1	92	3	82	-	83	3	82	-	83	3	94	-	90	2
15	Poczucie odpowiedzialności	93	2	94	4	94	-	94	4	90	-	90	2	90	-	90	2	94	-	90	2
16	Lojalność wobec przełożonych	70	23	69	26	81	10	71	22	65	6	55	10	65	6	55	10	94	-	90	2
17	Odwaga żołnierska	82	33	51	43	96	1	92	6	62	1	51	6	62	1	51	6	94	-	90	2
18	Odwaga intelektualna	84	9	83	16	72	21	58	39	64	5	49	7	64	5	49	7	94	-	90	2
19	Wiedza wojskowa	86	9	82	17	95	-	94	5	85	-	79	3	85	-	79	3	94	-	90	2
20	Wymagalność	90	6	93	5	92	2	90	7	86	-	88	3	86	-	88	3	94	-	90	2
21	Lojalność	84	13	89	10	89	5	89	8	80	3	82	3	80	3	82	3	94	-	90	2
22	Funktualność	84	14	90	8	92	3	87	9	80	2	83	4	80	2	83	4	94	-	90	2

Uwaga: Dość często respondenci, wstając się jakąś udzielić odpowiedź, pozostawiali pustą rubrykę - stąd dodatkowe zróżnicowanie poszczególnych grup wyników.

B I B L I O G R A F I A

1. ALLPORT G.W. Osobowość i religia. Warszawa 1988.
2. APONOWICZ A. Dowodzenie. Warszawa 1961.
3. BORGOSZ J. "Wojsko Ludowe" nr. 11-12.
4. BEK A. Szosa wołkołomska. Warszawa 1972.
5. BOCHEŃSKI O.I.M. O patriotyzmie. Warszawa 1989.
6. BRONIAREK Z.  
KARKOSZKA A. Źródła spirali zbrojeń. Warszawa 1985.
7. BROCH J.  
WIŚNIEWSKI E. Zasady organizacji i prowadzenia armijnej operacji zaczepnej w warunkach zastosowania broni atomowej. Rembertów 1956.
8. BROCH J. Podstawy i ogólne zasady sztuki operacyjnej. Rembertów 1956.
9. BUGLA J. Socjologia i psychologia pracy. Warszawa 1987.
10. CACKOWSKI Z. Człowiek jako podmiot działania praktycznego i poznawczego. Warszawa 1979.
11. CENDROWSKI J.  
SWEBOCKI S. Psychologia walki i dowodzenia. Warszawa 1973.
12. CENDROWSKI J.  
KRAŻYŃSKI E.  
PALESKI Z.  
SWEBOCKI S. Psychologia wojskowa. Warszawa 1978.
13. CHOCHA B.  
KACZMAREK J. Wojna i doktryna wojenna. Warszawa 1980.
14. CHOCHA B. Rozważania o sztuce operacyjnej. Warszawa 1984.
15. CZMUR S. Walka o panowanie w powietrzu. Warszawa 1988.
16. DĄBROWSKI K. O dezintegracji pozytywnej. Warszawa 1964.
17. DĄBROWSKI K. /red./Zdrowie psychiczne. Warszawa 1985.
18. DROZDOWSKI Z. Antropologia sportowa. Warszawa 1984.
19. DUBRIN A.J. Praktyczna psychologia zarządzania. Warszawa 1979.
20. ENGELS F. Anty-Dühring. Warszawa 1949.
21. GALEWSKI Z. Czynniki powodzenia we współczesnej walce. Warszawa 1986.

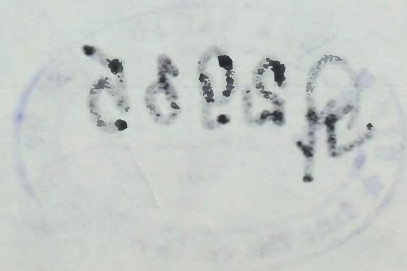
22. GAŚEK J.T. Atrakcyjność zawodu oficera wśród uczniów XI klas szkół średnich ogólnokształcących w Polsce w roku szkolnym 1957/1958. Łódź 1960.
23. GERSTMANN S. Rozmowa i wywiad w psychologii. Warszawa 1985.
24. GERSTMANN S. Podstawy psychologii konkretnej. Warszawa 1987.
25. GLIŃSKI M. Kierowanie, dowodzenie, zarządzanie w świetle poglądów ogólnej teorii organizacji oraz praktyki sił zbrojnych. "Myśl Wojskowa" nr 1/1970.
26. GOBAN-KLAS T. Komunikowanie masowe. Warszawa 1978.
27. GROMYKO A.  
ŁOMIEJKO W. Życie czy zagłada jądrowa? Warszawa 1985.
28. GRUDZIŃSKI P. Narodziny nuklearnego odstraszania 1939-1953. Warszawa 1988.
29. ILJIN S.K. Czynniki moralny we współczesnej wojnie. "Prawda" nr 323/1965.
30. IWANIEC W. Wojsko w opiniach społeczeństwa. "Zeszyty Naukowe WAP", nr 176/86.
31. JAROSZEWSKI M./red./ Słownik filozofii marksistowskiej. Warszawa 1980.
32. KACZMAREK J./red./ Doktryna wojenna. Warszawa 1982.
33. KACZMAREK J./red./ Nauka i doktryna wojenna. Warszawa 1984.
34. KACZMAREK J. Bitwa o przetrwanie. Warszawa 1988.
35. KACZMAREK J.  
SKOWROŃSKI A. Plan Jaruzelskiego i socjalistyczna doktryna obronna. Warszawa 1987.
36. KACZMAREK J.  
SKOWROŃSKI A. Plan Jaruzelskiego na tle polskiej myśli rozbrojeniowej po II wojnie światowej. "Wojskowy Przegląd Historyczny" nr 2/1988.
37. KOTARBIŃSKI T. Drogi dociekań własnych. Warszawa 1986.
38. KOTARBIŃSKI T. Traktat o dobrej robocie. Warszawa 1958.
39. KOZIELECKI J. Problemy psychologii matematycznej. Warszawa 1971.
40. KOZIELECKI J. Koncepcja transgresyjna człowieka. Warszawa 1987.

41. KOROTCZENKO B.J. / Omówienie artykułu/ O ewolucji zasad sztuki wojennej. "Myśl Wojskowa" nr1/1989.
42. KOWALEWSKI S. Przełożony-podwładny. Warszawa 1975.
43. KRAUZE M. Broń chemiczna. Warszawa 1984.
44. KUNIKOWSKI J. Człowiek na współczesnym polu walki. Warszawa 1982.
45. KUNIKOWSKI J. Człowiek a technika wojskowa. "Myśl Wojskowa" nr 8/1988.
46. LENIN W. Dzieła. Warszawa 1955, 1957.
47. LISTWINOW J. Kosmiczny "western". Warszawa 1987.
48. ŁUKASZEWSKI W. Szanse rozwoju osobowości. Warszawa 1984.
49. ŁUKASZEWSKI S. Portrety dowódców. Warszawa 1983.
50. ŁUBNICKI N. Nauka poprawnego myślenia. Lublin 1987.
51. ŁOBOCKI M. Metody badań pedagogicznych. Warszawa 1978.
52. MARKS K.  
ENGELS F. Dzieła wybrane. Warszawa 1949.
53. MICHALIK M. Wychowanie polityczne. Warszawa 1971.
54. MICHALIK M. /red./ Armia a osobowość. Warszawa 1980.
55. MICHALIK M. Armia, zawód, moralność. Warszawa 1971.
56. MICHALIK M. Świadomość społeczna. Warszawa 1985.
57. MILANOW W.P. "Informacyjny Sbornik Staba OVS" nr 32 / 1986.
58. MIKA S. Psychologia społeczna. Warszawa 1987.
59. MIKUŁOWSKI POMORSKI J. Badania masowego komunikowania. Warszawa 1980.
60. MOSSOR S. Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny. Warszawa 1986.
61. MALEC T. Wojsko w opiniach społecznych. "Wojsko Ludowe" nr 12/1973.
62. MORENO J.L. Who shall survive ? Washington 1934.
63. MUSZYŃSKI J. Konfrontacje ideologiczne. Warszawa 1980.
64. NICHOLAS J.D.  
PICKETT G.B.  
SPEARS W.O. Amerykański oficer sztabu. Warszawa 1963.

65. NOŻKO K. Walka o przewagę. Warszawa 1965.
66. NOŻKO K. Czy istnieje zagrożenie bezpieczeństwa PRL ? Warszawa "Myśl Wojskowa" nr 8/1989.
67. NOWACKI T.  
PIÓRO T. Człowiek a technika wojenna. Warszawa 1964.
68. NIEBRZYDOWSKI L. Psychologia wychowawcza, świadomość, aktywność, stosunki interpersonalne. Warszawa 1989.
69. NUTTIN J. Struktura osobowości. Warszawa 1968.
70. OBUCHOWSKI K. Dialektyka konstruowania osobowości. "Studia Filozoficzne" nr 7/1977.
71. OKOŃ W. /red./ Teoria i praktyka upowszechniania wiedzy. Warszawa 1979.
72. OKOŃ W. Słownik pedagogiczny. Warszawa 1981.
73. OSSOWSKI S. Więź społeczna i dziedzictwo krwi. Warszawa 1966.
74. OSSOWSKI S. O ojczyźnie i narodzie. Warszawa 1984.
75. Otkuda ischodit ugroza miru. Moskwa 1982.
76. PATTON G.S. Wojna, jak ją poznałem. Warszawa 1964.
77. PIETER J. Strach i odwaga. Warszawa 1971.
78. PROEKTOR. D. Siła militarna we współczesnym świecie. Warszawa 1987.
79. Raport amerykańskiego senatora C. Lewina " Nie tylko ilość ale i jakość". Maszynopis. Zarząd II 1988.
80. RATAJCZAK Z. Niezawodność człowieka w pracy. Warszawa 1988.
81. ROSTOW W. The Stages Economic. A Non-Communist manifesto. Cambridge 1967.
82. ROKOSSOWSKI K. Żołnierski obowiązek. Warszawa 1973.
83. ROTFELD A.D. /red./ Od zaufania do rozbrojenia. Warszawa 1986.
84. REYKOWSKI J. Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość. Warszawa 1986.
85. REMBOWSKI J. Empatia. Warszawa 1989.

- 86.ŚCIBIOREK Z.                   Możliwości użycia i zadania desantów w obronie."Myśl Wojskowa" nr 3/1989.
- 87.SIWICKI F.                   Wywiad dla PAP."Trybuna Ludu" 1989 01 04.
- 88.SIENKIEWICZ E.               Społeczne i psychologiczne następstwa katastrof. WAP. Warszawa 1980.
- 89.SIKORSKI W.                 Przyszła wojna. Warszawa 1984.
- 90.SKORNY S.                   Obserwacja interpretacyjna i charakterystyki psychologiczne. Warszawa 1968.
- 91.SKOWROŃSKI A.               Śmiertelny ładunek."Przegląd Wojsk Lądowych" nr 9/1987.
- 92.SKOWROŃSKI A.               Wybrane problemy wychowania w Armii Radzieckiej."Myśl Wojskowa". nr 2 / 1988.
- 93.SKOWROŃSKI A.               Osobowość oficera w aspekcie wymagań współczesnego pola walki."Myśl Wojskowa" nr 3/1988.
- 94.SKOWROŃSKI A.               Człowiek-technika-wojna."Myśl Wojskowa" / Część I,II,III - nr 11/1988,12/1988,1/1989/
- 95.SZCZEPAŃSKI J.              Elementarne pojęcia socjologii.Warszawa1963.
- 96.SZARSKI K.                  Problemy zagrożenia nuklearnego Europy. Warszawa 1987.
- 97.STRELAU J.                  O inteligencji człowieka. Warszawa 1987.
- 98.SZTOMPKA P.                 Teoria i wyjaśnianie. Z metodologicznych problemów socjologii. Warszawa 1973.
- 99.TERELAK J.                  Higiena psychiczna pilota. Warszawa 1975.
- 100.TERELAK J.                 Człowiek w sytuacjach ekstremalnych.Izolacja arktyczna. Warszawa 1982.
101.                            Tymczasowy regulamin walki cz. I i II. 1947 i 1948.
- 102.TOMASZEWSKI T.             Wstęp do psychologii. Warszawa 1963.
- 103.TOMASZEWSKI T.             Główne idee współczesnej psychologii. Warszawa 1986.
- 104.TOMASZEWSKI T./red./Psychologia. Warszawa 1975.
- 105.TRZECIAK P.                Historia,psychika,architektura. Warszawa 1988.

106. TYSZKA T. Analiza decyzyjna i psychologia decyzji. Warszawa 1986.
107. TUKIDYDES Wojna peloponeska. Warszawa 1953.
108. TURNER J.H. Struktura teorii socjologicznej. Warszawa 1985.
109. WIATR J.J. Socjologia wojska. Warszawa 1964.
110. WIATR J.J. Społeczeństwo - wstęp do socjologii systematycznej. Warszawa 1981.
111. WIECZOREK P. Ewolucja doktryny nuklearnej USA w latach 1976-1986. "Sprawy Międzynarodowe" nr 1/1987.
112. WIŚNIEWSKI E. Metodyka wojskowych badań naukowych. Warszawa 1988.
113. WOŁGOW D. Wojna psychologiczna. Warszawa 1986.
114. WUJEK T. Pedagogika. Warszawa 1977.
115. TYSZKOWA M. Rozwój psychiczny człowieka w ciągu życia. Warszawa 1988.
116. XXVII Zjazd KPZR / podstawowe dokumenty/ Warszawa 1986.
117. X Zjazd PZPR 29 czerwca-3 lipca 1986 / stenogram z obrad plenarnych/. Warszawa 1987.
118. ŻEŁTOW A.S. Żołnierz i wojna. Warszawa 1973.
119. ŻEGNAŁEK K. Weryfikacja przygotowania zawodowego absolwentów uczelni wojskowych. "Myśl Wojskowa" nr 4/1988.
120. ŻEGNAŁEK K. Niektóre problemy oceny efektywności kształcenia w uczelniach wojskowych. "Myśl Wojskowa" nr 5/1988.
121. ŻUKOW G. Wspomnienia i refleksje. Warszawa 1970.



Wydrukowano w 1 egz.

Wykonał mjr Skowroński  
Druk JM/16.10.1989 r.

Nr masz. Pf 91/MW

kosz powieści 5 g  
epremlonedi  
Opdyff

Dodatkowo wykonano w 9 egz. 2376 ark.

Nr ewid. Prac. Reprograficznej CONIW PF 123

dn. 29.10.18 19 r.

9 egz. opracowań  
Wysłano do ASG

Nr. wych. PF 793

Z Odchowanki 10. X

