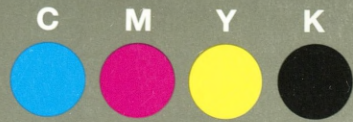


Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 4238/89

Egz. nr 16

Plk dr Bronisław SMYKSY

PSYCHOLOGICZNY MODEL OSOBOWOŚCI DOWÓDCY I OFICERA SZTABU

SKRYPT

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/1111



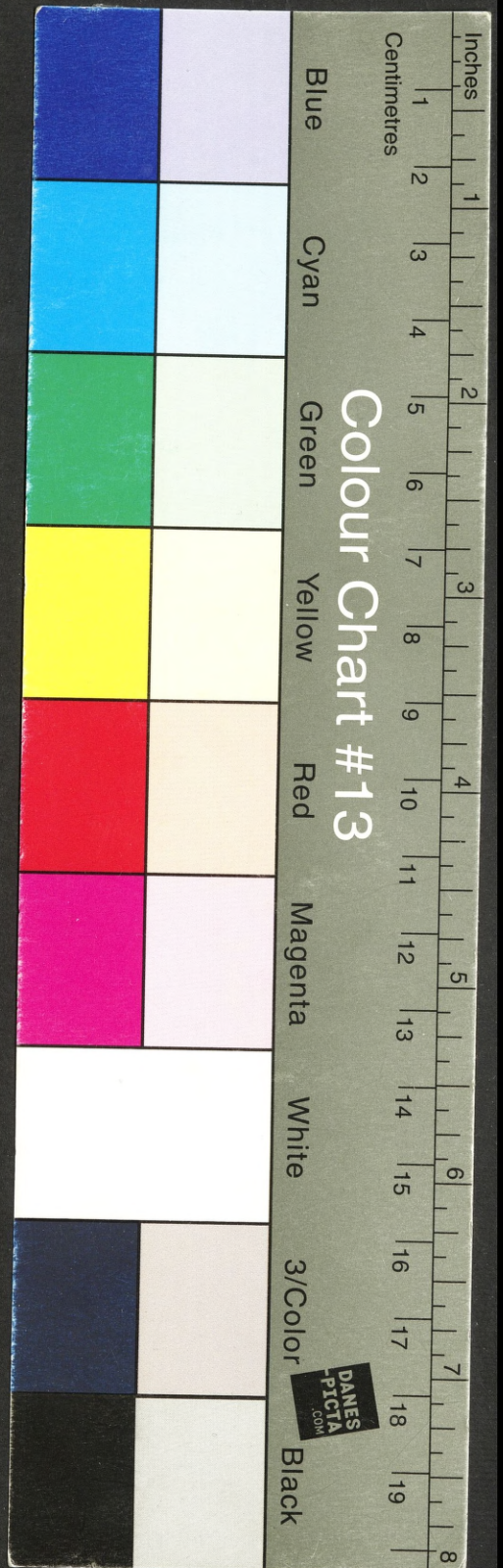
05-001419-005-0

12900



WARSZAWA

1989



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 4238/89

Egz. nr 16

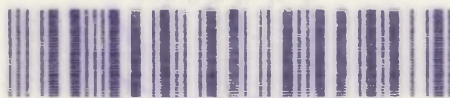
Płk dr Bronisław SMYKSY

PSYCHOLOGICZNY MODEL OSOBOWOŚCI DOWÓDCY I OFICERA SZTABU

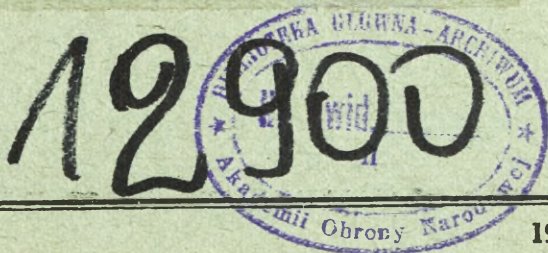
SKRYPT

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S/1111



05-001419-005-0



WARSZAWA

1989

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 4238/89

Egz. nr 16



Płk dr Bronisław SMYKSY

PSYCHOLOGICZNY MODEL OSOBOWOŚCI DOWÓDCY I OFICERA

SZTABU

Skrypt



WARSZAWA

1989 R

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. TEORETYCZNE ZAŁOŻENIA MODELU OSOBOWOŚCI DOWÓDCY I OFICERA SZTABU	7
1.1. Pojęcie osobowości	7
1.2. Osobowość dowódcy w kontekście dokumentów norma- tywnych	10
1.3. Model osobowości dowódcy a wymagania przyszłego pola walki	14
1.4. Wzór osobowy dowódcy	16
1.4.1. Historyczne podstawy wzoru osobowego dowódcy ...	16
1.4.2. Wzór osobowy współczesnego dowódcy	18
2. STRUKTURA MODELU OSOBOWEGO DOWÓDCY	20
2.1. Właściwości ideowo-etyczne	22
2.1.1. Patriotyzm	22
2.1.2. Honor	23
2.1.3. Własna godność	24
2.1.4. Poszanowanie godności innych	25
2.1.5. Sprawiedliwość	27
2.1.6. Wrażliwość moralna	28
2.2. Właściwości intelektualno-umysłowe	29
2.2.1. Spostrzegawczość	29
2.2.2. Wyobraźnia	30
2.2.3. Pamięć	30
2.2.4. Sprawność myślenia	31
2.3. Właściwości organizacyjno-kierownicze	32
2.3.1. Umiejętność rozwiązywania problemów taktyczno- operacyjnych	32

2.3.2. Umiejętność podejmowania decyzji	32
2.3.3. Umiejętność zespołowego działania	33
2.3.4. Umiejętność adaptacji	34
2.3.5. Umiejętność oddziaływania na podwładnych	34
2.3.6. Umiejętności sztabowe	35
2.4. Właściwości charakterologiczne	35
2.4.1. Zdyscyplinowanie	35
2.4.2. Poczucie obowiązków i odpowiedzialności	36
2.4.3. Stanowczość i zdecydowanie	37
2.4.4. Wymagalność w stosunku do podwładnych i samego siebie	38
2.4.5. Inicjatywa i samodzielność	38
2.4.6. Odwaga i męstwo	39
2.4.7. Rozwaga i opanowanie	41
2.4.8. Wytrwałość	41
2.4.9. Silna wola	42
3. CHARAKTERYSTYCZNE WŁAŚCIWOŚCI OSOBOWE OFICERA SZTABU	42
3.1. Właściwości umysłowe	44
3.1.1. Spostrzegawczość	44
3.1.2. Wyobraźnia	45
3.1.3. Sprawność myślenia	46
3.1.4. Pamięć	46
3.2. Właściwości charakterologiczne	47
3.2.1. Zdyscyplinowanie	47
3.2.2. Poczucie odpowiedzialności	47
3.2.3. Systematyczność	48
3.2.4. Opanowanie	48
3.2.5. Żaradność	49
3.2.6. Aktywność	49

3.2.7. Umiejętność współdziałania w zespole	50
3.3. Właściwości organizatorsko-kierownicze	50
3.3.1. Umiejętność przygotowania danych do podjęcia decyzji	50
3.3.1.1. Zbieranie informacji i ich przetwarzanie	51
3.3.1.2. Przewidywanie	51
3.3.1.3. Podejmowanie świadomego ryzyka	51
3.3.1.4. Dokonywanie kalkulacji czasowo-przestrzennych	52
3.3.1.5. Meldowanie dowódcy	52
3.3.2. Umiejętność opracowania dokumentów bojowych i szkole- niowych	53
3.3.3. Umiejętność posługiwania się środkami technicznymi wykorzystywanymi w procesie dowodzenia	53
3.3.4. Umiejętność posługiwania się dokumentami tajnego do- wodzenia	54
BIBLIOGRAFIA	56

WSTĘP

Wszeczhronne przygotowanie naszych sił zbrojnych na miarę aktualnych, a przede wszystkim ewentualnych potrzeb pola walki wymaga m.in. wysokich walorów osobowościowych kadry, a szczególnie dowódcy i oficera sztabu. Zważywszy na rolę i znaczenie, jaką spełnia dowódca i oficer sztabu w procesie szkolenia i wychowania^{1/} podwładnych, nie mówiąc już o ich działalności na przyszłym polu walki, obliuguje do "poszukiwania" takiego modelu osobowego, który odpowiadałby wymogom współczesnej armii. Zrealizowanie jednak tego zadania nie jest łatwe, wymaga bowiem wiele czasu i ogromnego wysiłku. Model ten powinien być przede wszystkim wynikiem głębokiej analizy czynności wykonywanych przez dowódców podczas ćwiczeń, w procesie szkolenia garnizonowego oraz w oparciu o naukowe przewidywania. W naszym przypadku za podstawę opracowania niniejszego skryptu przyjęto literaturę przedmiotu, dokumenty normatywne, mówiące o obowiązkach, powinnościach, czynnościach dowódcy i oficera sztabu, jak również na podstawie własnej dedukcji.

Zgodnie z przyjętą koncepcją skrypt zawiera trzy rozdziały, z czego pierwszy obejmuje teoretyczne rozważania na temat osobowości w ogóle oraz osobowości dowódcy w świetle literatury wojskowej i dokumentów normatywnych. Niezależnie od tego zmierzano do przedstawienia wzoru osobowego dowódcy, odwołując się do czasów historycz-

1/ Mówiąc o wychowaniu podwładnych należy mieć na uwadze dowódcę jako podmiot, który to realizuje, co wcale nie oznacza, że proces ten ma być obojętny oficerowi sztabu.

nych, jak również i do współczesnego pola walki.

W drugim rozdziale natomiast skoncentrowano się na strukturze modelu osobowego dowódcy, a ściślej, na doborze odpowiednich cech psychicznych, które wyznaczają jego działalność szkoleniową i wychowawczą podwładnych.

I wreszcie w rozdziale trzecim zaprezentowano grupy cech psychicznych, które są charakterystyczne tak dla dowódcy jak i oficera sztabu oraz grupę cech specyficznych, typowych dla wykonywanej przez oficera sztabu pracy.

Skrypt opracowano z myślą o słuchaczach pierwszego roku Wydziału Wojsk Lądowych oraz Wydziału Wojsk Lotniczych i OPK, jako wsparcie, w ramach realizacji programu zajęć z "Teorii Szkolenia i Wychowania Wojskowego".

1. TEORETYCZNE ZAŁOŻENIA MODELU OSOBOWOŚCI DOWÓDCY I OFICERA SZTABU

Ogromne zmiany jakościowe, jakie następują w technicznym wyposażeniu wojsk i sposobach prowadzenia działań bojowych, zmuszają jednocześnie do doskonalenia umiejętności w posługiwaniu się nowoczesnym sprzętem, a nade wszystko kształtowania cech osobowościowych kadry dowódczo-sztabowej. Dlatego problematyka "poszukiwania" odpowiedniego modelu osobowości dowódcy i oficera sztabu jest przedmiotem dużego zainteresowania kierownictwa MON. Wydaje się, że wypracowanie takiego modelu jest zabiegiem dosyć złożonym, nie mówiąc już o pracochłonności, wynikającym ze zróżnicowania obowiązków oraz zróżnicowania stopnia odpowiedzialności za wykonywanie powierzonych zadań. W całokształcie struktury stanowisk wojska, których odpowiedzialność w przewidywanych działaniach bojowych będzie ogromna, odnotować należy właśnie dowódcę i oficera sztabu.

1.1. Pojęcie osobowości

Z określeniem osobowości spotykamy się bardzo często zarówno w literaturze naukowej jak i w języku potocznym. Przy czym pojęcie to dotyczy niekiedy opisu cech rzeczywiście występujących w danej zbiorowości ludzkiej, niekiedy zaś cech oczekiwanych, wzoru osobowości. Uświadomienie sobie tego wzoru jest konieczne, zwłaszcza w praktyce wychowawczej. Tu szukamy odpowiedzi na pytanie: jaki powinien być człowiek żyjący w danej społeczności? Jaką jednostkę pragniemy ukształtować, zgodnie z określonymi założeniami ideowymi? A zatem pojęcie osobowości wiąże się ściśle z pojęciem człowieka, gdyż rozważania o osobowości są właśnie rozważaniami o człowieku, o jego właściwościach przejawiających się w zachowaniu.

Pojęcie osobowości pozwala na wyrażenie społecznego stopnia rozwoju człowieka jako gatunku i jako jednostki. "/.../ pojęcie osobowości - pisze Michalik - umożliwia podkreślenie związku jaki w rozwoju człowieka zachodzi między tym co osobnicze, indywidualne, a tym co społeczne, co stanowi efekt oddziaływań społecznych".^{2/}

Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu nie możemy odnotować jednoznacznej definicji pojęcia osobowości. Wynika to z trudności określenia psychiki człowieka oraz różnorodności jej analiz. Można natomiast powiedzieć, że osobowość jest dziedziną, która integruje wiele nauk społecznych, szczególnie psychologię, filozofię i etykę, socjologię i pedagogikę. Obejmuje ona elementy teoretyczne i empiryczne. Osobowość w tych dyscyplinach jest przedmiotem analiz przy konstruowaniu wzorca osobowego. Każda z tych dyscyplin rozpatruje osobowość pod innym kątem widzenia, chociaż każdej z nich chodzi o to samo zjawisko, o te same jego przejawy.

Problematyka osobowości, co zresztą chyba jest zrozumiałe, znajduje się w centrum zainteresowania psychologii. Ta dyscyplina właśnie dysponuje najbardziej obfitą literaturą o osobowości. Poddaje analizie właściwości człowieka, ich przejawianie się oraz mechanizmy funkcjonowania.

W wielu podręcznikach psychologii znajdujemy różne określenia istoty osobowości, o czym wspominaliśmy wyżej. Np. Szewczuk pisze, że "Osobowość jest społecznie ukształtowanym sposobem świadomego istnienia jednostki, na które składają się oparte na poznaniu rzeczywistości cele, działalność realizacyjna, ustosunkowanie do świa-

2/ M.Michalik /red/, Armia a osobowość, MON, Warszawa 1980, s.10.

ta, do innych ludzi i do samego siebie oraz mechanizmy samoregulujące zabarwione w swej dynamice temperamentalnymi właściwościami organizmu^{3/}.

Psycholog radziecki Rubinsztein zauważa, że "cała psychologia człowieka jest /.../ psychologią osobowości. /.../ Osobowość stanowi zasadę, która /.../ określa sposób traktowania całej psychiki człowieka. /.../. Od procesów psychicznych należy jednak odróżnić cechy psychiczne osobowości, rysy które określają skłonność człowieka, jego zdolności i charakter, jego osobowość, jego oblicze psychiczne."^{4/}

Większość autorów psychologii wojskowej ujmuje osobowość jako konkretną jednostkę ludzką kształtowaną w otaczającej ją rzeczywistości życia społecznego i zajmującą pewną pozycję w społeczeństwie oraz wyróżniającą się specyficznymi dla siebie właściwościami.

Przykładów mówiących o różnorodności pojęć osobowości można by przytoczyć wiele. O ogromnej rozbieżności w formułowaniu myśli w tym zakresie świadczą również sugestie autorów zachodnich. Niektórzy psychologowie uzależniają definicję osobowości od zapotrzebowania społecznego na jej treść w danym okresie czasu. Są również i tacy, którzy sądzą, że nie można zdefiniować osobowości, gdyż każda z nich zależy od układu odniesienia. Tak czy inaczej, co należy pamiętać, formułowania osobowości są permanentnie modyfikowane przez wyniki badań i podlegają systematycznej ewolucji. Są rezultatem nie tylko prowadzonych badań, ale również założeń teoretycznych ich autorów.

Wszelkie wysiłki zmierzające do uporządkowania różnych koncepcji osobowości nie w pełni satysfakcjonują. Np. Szewczuk różne systemy i podziały teorii osobowości dzieli na dwie grupy, a mianowicie na

3/ W. Szewczuk, Psychologia, t. 2, Warszawa 1975, s. 261.

4/ S.L. Rubinsztein, Podstawy psychologii ogólnej, KiW, Warszawa 1964, 818.

teorie introgenne, które doszukują się genezy osobowości w samej jednostce, w jej wrodzonych dyspozycjach, siłach, tendencjach, które mają determinować zachowanie i działanie człowieka oraz teorie ekstragenne, które upatrują to zjawisko w świecie otaczającym, zewnętrznym, a przede wszystkim w warunkach życia społecznego, w którym człowiek wychowuje się i żyje. Ono właśnie warunkuje rozwój osobowości i jest głównym wyznacznikiem zachowań i działań każdego człowieka.^{5/}

1.2. Osobowość dowódcy w kontekście dokumentów normatywnych

Należy odnotować, że podobnie jak w literaturze przedmiotu tak i w dokumentach normatywnych, poza nielicznymi wyjątkami, brak jest jednoznacznych i kompleksowych sformułowań dotyczących osobowości dowódcy. Opracowania, jakie ukazały się dotychczas, mają charakter wycinkowy i przeznaczone są głównie na użytek wewnętrzny. Jako wyjątek w tym względzie stanowić może opracowanie przez Departament Kadr MON "Zasad działania kadrowego w Siłach Zbrojnych PRL". W opracowaniu tym zespół autorski dokonuje prezentacji cech osobowych żołnierza zawodowego, w tym również, jak wynika z tego, i dowódcy. Główną konstrukcją stanowi tu struktura sylwetki żołnierza zawodowego jako wyraz ujęcia ogólnych wymagań, w tym również i w dziedzinie cech osobowości. Wymagania te, podyktowane potrzebami i właściwościami zawodowej służby wojskowej, określone zostały w siedmiu grupach cech, a mianowicie w:

- postawie ideowo-politycznej;
- postawie etycznej;
- wiedzy, zamiłowaniu i zainteresowaniu zawodowym;
- inteligencji;
- umiejętnościach;
- wymaganiach szczegółowych osobowości;

5/ Szewczuk W., Psychologia, /.../ op.cit. s. 219.

- charakterze.^{6/}

Uwzględniając właściwości i specyfikę służby wojskowej w różnych specjalnościach, sprecyzowano bardziej szczegółowe wymagania w odniesieniu do kadry w różnych korpusach osobowych. Treść zarysowanej sylwetki żołnierza zawodowego, w tym również i dowódcy, składa się na model osobowy żołnierza, o którym mówić będziemy w dalszej części rozdziału, ujmujący najwyższe walory ideowe, etyczno-moralne oraz umiejętności zawodowe.

Zestaw cech zawartych w sylwetce żołnierza zawodowego stanowi dla przełożonych wszystkich szczebli stały i jednocześnie obowiązujący program działania w procesie szkolenia i wychowania podwładnych.

Należy zauważyć, że przygotowanie i kształtowanie cech kadry zawodowej, w tym również i dowódców, według ustaleń zawartych w "Zasadach działania kadrowego", jest programem długofalowym w działaniu przełożonych wszystkich szczebli.

Innymi dokumentami, w tym przypadku dokumentami normatywnymi na użytek ASG WP, wskazującymi na określone wartości psychiczne, jakie powinny cechować absolwentów tej uczelni są: "Plan studiów dyplomowych w Akademii Sztabu Generalnego WP" i "Podstawowe założenia procesu kształcenia słuchaczy Akademii Sztabu Generalnego WP". Tak jeden jak i drugi dokument wskazuje, że głównym zadaniem ASG WP jest kształcenie oficerów i przygotowanie ich do pełnienia funkcji dowódczych i sztabowych. Dlatego proces kształcenia zmierza do uzyskania przez słuchaczy wartości ujętych w formie cech sformułowanych w modelu osobowo-zawodowym absolwenta.^{7/} Przez model osobowo-zawodo-

6/ Zasady działania kadrowego w Siłach Zbrojnych PRL, MON 1983, s.27.
7/ Plan studiów dyplomowych w ASG WP, Warszawa 1986, s.9.

wy absolwenta Akademii Sztabu Generalnego WP - w myśl "Podstawowych założeń procesu kształcenia słuchaczy ASG WP" - należy rozumieć pewne wzorcowe wartości etyczne, intelektualne, charakterologiczne, motywacyjne, kwalifikacji zawodowych i inne niezbędne w działalności służbowej.^{8/} A zatem, w myśl powyższych dokumentów, postawa społeczno-polityczna, etyczna oraz wartości intelektualne, zawodowe i inne są wartościami modelowymi, które winny być kształtowane u słuchaczy już w czasie studiów i dalej rozwijane i udoskonalane na stanowiskach dowódczo-sztabowych w wojskach.

Pożądane wartości, jakie powinny cechować żołnierza zawodowego, w tym również i dowódcę, znajdują odzwierciedlenie w "Zasadach etyki i obyczajach żołnierzy zawodowych LWP". Dokument ten wskazuje na normy obyczajowe, które zachowują ścisły związek z ogólnymi normami moralnymi i regulaminowymi wymogami służby wojskowej. Np. wymagania w zakresie prezencji osobistej, dbałości o wygląd zewnętrzny, odpowiedniego współżycia w zbiorowości wojskowej, należytego zachowania się wobec przełożonych i podwładnych nie stanowią tylko obyczaju ujętego w przepisach regulaminu, lecz mają również aspekt moralny - po prostu wiążą się z pojęciami godności osobistej, z troską o dobro sił zbrojnych.

Polski obyczaj wojskowy ma długoletnie tradycje. Są to między innymi tradycje miłości do Ojczyzny i obowiązku jej obrony, dochowanie wierności przysiędze wojskowej, waleczność, poczucie honoru i godności, wzajemnego szacunku, taktu i kultury współżycia, poszanowanie munduru i inne. Obok tych elementów mieszczą się również cechy wynikające z nowego charakteru naszego wojska i panujących w nim zasad etycznych m.in. braterstwo broni z armiami Układu Warszawskiego. Należy również do nich dążenie do zdobycia wysokich kwalifikacji wojskowych i wiedzy ogólnej,

8/ Podstawowe założenia procesu kształcenia słuchaczy ASG WP, Warszawa 1985, s. 4.

poczucie pełnej odpowiedzialności za gotowość bojową jednostki, dążenie do zajęcia przez nią przodującego miejsca w procesie szkolenia i wychowania oraz pełne poszanowanie praw i godności osobistej podwładnych.^{9/}

"Służba wojskowa - jak pisze Regulamin służby wewnętrznej Sił Zbrojnych PRL - zobowiązuje żołnierza do świadomego i sumiennego spełniania obowiązku żołnierskiego, a gdy zajdzie potrzeba - do nieoszczędzania swej krwi i życia w obronie Ojczyzny"^{10/}. Aby żołnierz, a tym bardziej dowódca, mógł spełniać tę powinność wobec Ojczyzny powinien posiadać niezbędne cechy, jak odwaga, zdolność do poświęceń, hart, wytrwałość, wytrzymałość na trudy życia wojskowego oraz umiejętność działania w trudnych warunkach, wymagających napięcia wszystkich sił fizycznych i psychicznych. Niezależnie od tego dowódcę powinna cechować uczciwość i rzetelność, samodzielność i inicjatywa w działaniu, wysoka wymagalność wobec siebie i swych podwładnych, stanowczość i konsekwencja w postępowaniu /.../.^{10/}

Do istotnych dokumentów normatywnych obligujących dowódcę wyższego szczebla oraz konkretne instytucje do kształtowania określonych cech dowódcy należy również zaliczyć m.in. "Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w pułku". Postanowienia zawarte w tym dokumencie, dotyczące obowiązków dowódcy, mają charakter modelowy. Precyzują one główne założenia modelu dowodzenia i zarządzania, zakres odpowiedzialności i podstawowe ich obowiązki.

Dowódca, z tytułu posiadanych uprawnień, kieruje działalnością podwładnych, dlatego powinien podejmować przemyślane decyzje, udzielać wy-
czerpujących wytycznych do planowania i organizowania zamierzeń, umie-
jętnie inspirować podwładnych do jak najlepszego wykonania zadań. Nieza-

9/ Zasady etyki i obyczaje żołnierzy zawodowych LWP, MON, 1983, s. 46.
10/ Regulamin służby wewnętrznej Sił Zbrojnych PRL, MON, 1977, s. 14.

leżnie od tego powinnością dowódcy jest dokładne poznawanie wartości ideowych, kwalifikacji fachowych i cech charakteru podległych żołnierzy^{12/}. Aby dowódca mógł należycie wykonywać powyższe czynności musi posiadać niezbędne cechy etyczne, fachowe i charakterologiczne, o których mówić będziemy w dalszej części skryptu.

A zatem wymienione dokumenty normatywne, a ściślej, zawarte w nich cechy osobowe, stanowią bazę wyjściową do konstruowania modelu osobowości dowódcy.

1.3. Model osobowości dowódcy a wymagania przyszłego pola walki

Zasadniczym celem procesu doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych jest przygotowanie doskonałych dowódców do wykonywania zadań na przyszłym polu walki oraz sprawnie funkcjonującego szkolenia i wychowania wojsk w okresie pokoju. Stąd rodzi się pytanie: jaki powinien być dowódca określonego szczebla dowodzenia? Czym powinien się wyróżniać od innych oficerów? Jakie szczególne cechy powinien reprezentować itp. Otóż wiadomo, że w każdym zawodzie, na każdym stanowisku pracy wymagane są określone cechy osobowości i kompetencje zawodowe, aby można było dobrze wykonywać swoje czynności. Wymagania te można sprowadzić do dwóch grup cech, a mianowicie kwalifikacji, tzn. tych cech, od których zależy wykonywanie czynności oraz motywów, tzn. tych wartości, od których zależy, czy dane czynności wykonywane są jak najlepiej.^{13/} W świetle tego można by zaproponować następującą definicję modelu osobowości dowódcy:

Model osobowości dowódcy to zespół specyficznych, typowych dla jego profesji cech tak w zakresie poziomu kwalifikacji jak i motywacji niezbędnych na przyszłym polu walki oraz w okresie pokoju w procesie szkolenia i wychowania podwładnych.

12/ Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w pułku, MON, Warszawa 1979, s. 5-10.

13/ T. Tomaszewski, Wstęp do psychologii, Warszawa 1971, s. 230.

Należy zauważyć, że model osobowości dowódcy nie może być spekulatywną konstrukcją wymagań. Powinien być wynikiem głębokiej analizy czynności wykonywanych przez dowódców podczas ćwiczeń, w procesie szkolenia garnizonowego oraz w oparciu o naukowe przewidywania. Widzimy zatem, że usankcjonowanie powyższego określenia modelu osobowości dowódcy nie może być aktem krótkotrwałym, jednorazowym, a wymaga skrupulatnej weryfikacji w praktyce na przestrzeni dużego przedziału czasu.

Podstawowym wymogiem przyszłego pola walki wobec dowódcy będzie zachowanie przez niego, obok innych właściwości, wysokiej odporności psychofizycznej, zdolności do świadomego działania w warunkach ogromnego napięcia nerwowego. Dowódca nie może ulec strachowi, panice lub obezwładnieniu fizjologicznemu, a przynajmniej w takim zakresie, które opóźniłoby lub uniemożliwiło wykonywanie powierzonych zadań. Jego podstawowym obowiązkiem jest niedopuszczanie do załamania się moralnego i psychicznego podwładnych oraz utrzymanie ich wysokiej gotowości do zdecydowanych działań.

Specyfika przyszłej wojny stawia przed dowódcą wysokie wymagania w zakresie znajomości jej charakteru, praw, zasad, sposobów i metod prowadzenia działań bojowych, sposobów użycia sił i środków itp. Ponadto niezbędny zakres wiedzy posiadać musi dowódca o zasadach i sposobach prowadzenia działań bojowych przez nieprzyjaciela, o sposobach osłony i ochrony wojsk przed rażącym działaniem jego środków itp.

Oprócz rzetelnej wiedzy o zjawiskach pola walki dowódca musi posiadać pełne rozeznanie: co do możliwości bojowych podległych sobie wojsk; czego oczekiwać może od nich, szczególnie w sytuacjach trudnych i nieoczekiwanych; czy ich odporność psychofizyczna jest na tyle silna, aby mogli przeciwstawić się zagrożeniu ze strony przeciwnika; czy ich stan moralny nie ulegnie zachwianiu podczas oddziaływania propagandowego i psychologicznego ze strony przeciwnika różnymi sposobami i środkami itp. W tych oto warunkach i sytuacjach dowódca będzie musiał podejmować

decyzje, od których to zależeć będzie efekt końcowy działań. Dowódca musi odznaczać się zdolnościami intelektualnymi oraz sprawnością percepcyjną, bez których to nie byłby w stanie stworzyć w swoim umyśle odpowiedniego modelu pola walki, ocenić go i podjąć odpowiednie kroki.

Oprócz kwalifikacji dowódcy na polu walki niezbędne są motywacje - gotowość i chęć do działania. Powinny być uwarunkowane nie tylko czynnikami zewnętrznymi /działanie na rozkaz, dla ocalenia życia, obawa przed karą/, ale przede wszystkim zdeterminowane czynnikami wewnętrznymi /głęboka ideowość, poczucie obowiązku wobec ojczyzny, postawa bezwzględnej walki z nieprzyjacielem na śmierć i życie/.

Zatem przyszłe pole walki stawia przed dowódcą wiele wymagań, wśród nich wysokiej odporności psychofizycznej, posiadania umiejętności kierowania działaniami bojowymi, integrowania kolektywów żołnierskich i kierowania nimi w procesie realizowania powierzonych im zadań, zdecydowanego i ofiarnego działania w każdej sytuacji.

1.4. Wzór osobowy dowódcy

1.4.1. Historyczne podstawy wzoru osobowego dowódcy

Podejmując problem wzoru osobowego dowódcy zmierzamy do zaprezentowania jego niezbędnych zalet, głównie w zakresie wykonywanych obowiązków służbowych. A więc dotyczy tych cech i właściwości dowódcy, typowych właśnie dla niego, które determinują jego działalność dowódczą.

Należy zdać sobie sprawę, że rola i kompetencje dowódcy w procesie dowodzenia polegają głównie na kierowaniu podwładnymi i przygotowaniu ich do działań na przyszłym polu walki. Dowódcy nadane zostały rozległe uprawnienia, włącznie z dysponowaniem w szczególnych

sytuacjach zdrowiem i życiem podwładnych. Uprawnienia te obligują go właśnie do prezentowania wysokich wartości moralnych i psychicznych. Wartości te na przestrzeni historii ulegały pewnym modyfikacjom. Jednym z nich nadawano bardzo wysoką rangę, innym mniejszą, a jeszcze inne pomijano. Są jednak pewne właściwości, które są typowe dla dowódców wszystkich armii, niezależnie od klasowego charakteru, czy okresu historycznego, jak odwaga żołnierska, męstwo, gotowość oddania życia w walce, odporność na trudy, hart ciała i ducha, to co nazywamy dzisiaj odpornością psychofizyczną, potępienie tchórzostwa itp. W całej historii ceniona była wysoko i wymagana wierność przysiędze wojskowej, zresztą nie tylko wśród dowódców.

Struktura armii zawsze prowadziła do normalnego sankcjonowania dyscypliny wojskowej, posłuszeństwa żołnierskiego a gdy zaszła potrzeba - oddania życia za swojego dowódcę. Te punkty odniesienia obligowały również dowódcę, aby nigdy nie pozostawał obojętny na losy podwładnych w walce zbrojnej, aby zawsze służył im radą i pomocą, a gdy znaleźli się w ciężkiej i trudnej sytuacji - nigdy nie pozostawiał ich samych sobie, a czynił wszystko, aby pomóc im wyjść z każdej opresji. Wynikało to nie tylko ze względów formalno-służbowych, ale przede wszystkim - moralnych. Zresztą jest to niezbędny warunek utrzymania autorytetu dowódcy również i dzisiaj.

Za szczególne cechy należy uznać moralne idee patriotyzmu i honoru. Pomimo, że pojęcia te mają wymiar historyczny, tzn. zależą od zespołu czynników ideologicznych oraz politycznych, to odzwierciedlają jednak pewną warstwę uniwersalną, wspólną dla dowódców każdego typu armii. Są więc trwale nie tylko w znaczeniu werbalnym, ale również pod względem swej zawartości. Ulegając różnym deformacjom klasowym zachowują one w określonych granicach swą treść pod-

stawową, co pozwala na posługiwanie się nimi przez armie w różnych warunkach historycznych.

W różnych okresach historycznych i w różnych armiach, o czym wspominaliśmy wyżej, akcentowano różne wartości wzoru dowódcy. Raz większe znaczenie przywiązywano do sprawności fizycznej /siła, zręczność/ czy intelektualnej /wiedza, zdolność przewidywania, umiejętność zwyciężania itp./; kiedy indziej zaś wyróżniano raczej walory moralne /honor, poczucie własnej godności, dochowanie wierności własnemu słowu/. Tak czy inaczej wiele cech zachowało swą wartość, które należy kształtować i pielęgnować, a jeszcze inne podnieść do właściwej rangi.

1.4.2. Wzór osobowy współczesnego dowódcy

Dotychczasowy pogląd na wzór osobowy dowódcy potwierdza tezę, że funkcje oraz struktura armii zawsze wymagały od tej zbiorowości określonych wartości, szczególnie zaś od dowódcy. Składają się na nie m.in. właściwości charakterologiczne niezbędne na polu walki, które w każdej epoce i w każdych warunkach wymagają odwagi, gotowości narażenia życia, poświęcenia i odporności na trudy. Wzór dowódcy obejmuje również wartości moralne występujące głównie w relacji "dowódca-podwładni". Chodzi o to, czy dowódca w każdej sytuacji potrafi znaleźć zrozumienie dla swoich podwładnych, czy wszelkie przepisy, rozkazy, zarządzenia - słowem - cała machina sformalizowanego życia zbiorowego nie przyskonii mu zwykłego człowieka, posiadającego - obok zalet - również swoje wady. Tradycja żołnierska obejmuje również takie wartości dowódcy, jak honor, wierność przysiędze wojskowej, poczucie obowiązku, o czym już wspominaliśmy. Wartości te, jakkolwiek wyrastają na gruncie zadań wojskowych, przenikają do świadomości społecznej i nabierają ogólniejszego znaczenia.

Zaprezentowanie zespołu właściwości psychicznych, stanowiących podstawę opracowania wzoru osobowego dowódcy jest sprawą złożoną. Co prawda dysponujemy tradycją historyczną oraz oficjalnymi dokumentami normatywnymi^{14/} i literaturą przedmiotu, niemniej jednak nie jest to wystarczające, jak się wydaje, do skonstruowania takiego wzoru osobowego dowódcy, który odpowiadałby każdej sytuacji czy warunkom działań. Trudność polega na tym, że wzór ten odnosić się ma do dowódców działających w niezwykle różnorodnych i skomplikowanych sytuacjach oraz stanowiących grupę społeczną, zróżnicowaną pod wieloma względami. Zauważmy, jak złożone funkcje spełnia dowódca występujący równocześnie w roli nauczyciela i wychowawcy podwładnych oraz specjalisty w określonej dziedzinie wiedzy wojskowej, ogólnej i technicznej. Wiemy również, że funkcje dowódcze spełniają oficerowie różnych stopni wojskowych, posiadających różne zakresy kompetencji i odpowiedzialności, że istnieje wreszcie jakby wewnętrzny podział ról spełnianych przez nich. Trzeba zatem zdać sobie sprawę, że nie można uwzględnić tych wszystkich różnic, prezentując wzór odnoszący się do wszystkich oficerów. Należy również zauważyć, że poszczególne właściwości mogą się w różnym stopniu odnosić do poszczególnych dowódców, mogą również mieć różne znaczenie w określonych sytuacjach.

^{14/} Chodzi o takie dokumenty normatywne, jak "Zaśady działania kadrowego w Siłach Zbrojnych PRL", "Plan studiów dyplomowych w ASG WP", "Podstawowe założenia procesu kształcenia słuchaczy ASG WP", "Zasady etyki i obyczaje żołnierzy zawodowych LWP", "Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w pułku", "Regulamin służby wewnętrznej Sił Zbrojnych PRL" i inne.

2. STRUKTURA MODELU OSOBOWOŚCI DOWÓDCY

Składniki modelu osobowego dowódcy bywają konstruowane według rozmaitych zasad. W dokumentach normatywnych oraz publikacjach na ten temat sprowadza się je zazwyczaj do wyliczenia i interpretacji zespołu takich cech, jak cechy polityczne i etyczne, dowódcze, wiedzy ogólnej i specjalistycznej, kwalifikacji pedagogicznych, określonych predyspozycji psychicznych, warunków fizycznych itp.

Należy zauważyć, że na trudność w konstruowaniu modelu osobowego dowódcy wpływa nie tylko sformułowanie właściwości składających się na tenże model, ale również ich klasyfikacja w określone podzespoły. Z uwagi na to, że nie sposób uzyskać idealnej klasyfikacji pożądanych cech dowódcy przyjmujemy więc taką, która uwzględnia przede wszystkim podstawowe dziedziny, w jakich ujawnia się stosunek współczesnego dowódcy do otaczającej go rzeczywistości i warunków pracy.

Wydaje się za w pełni słuszne stwierdzenie, że ideał wychowania jest wyprowadzany z przewidywanego dla jednostki miejsca w społeczeństwie oraz roli i zadań jakie powinna ona w nim wypełniać. To właśnie, że człowiek ma wypełniać założone zadania i w myśl nich postępować w określony sposób w danych warunkach życia społecznego, zapewnia wewnętrzną integrację składających się na jego osobowość cech i dyspozycji. Z tego to punktu widzenia wyróżniamy cztery podstawowe grupy pożądanych i prezentowanych w praktyce właściwości osobowych dowódcy. Grupę pierwszą stanowią właściwości wyrażające ideowość i etykę dowódcy, czyli jego stosunek przejawiany w konkretnym działaniu do losu narodu i państwa, przełożonych i podwładnych.

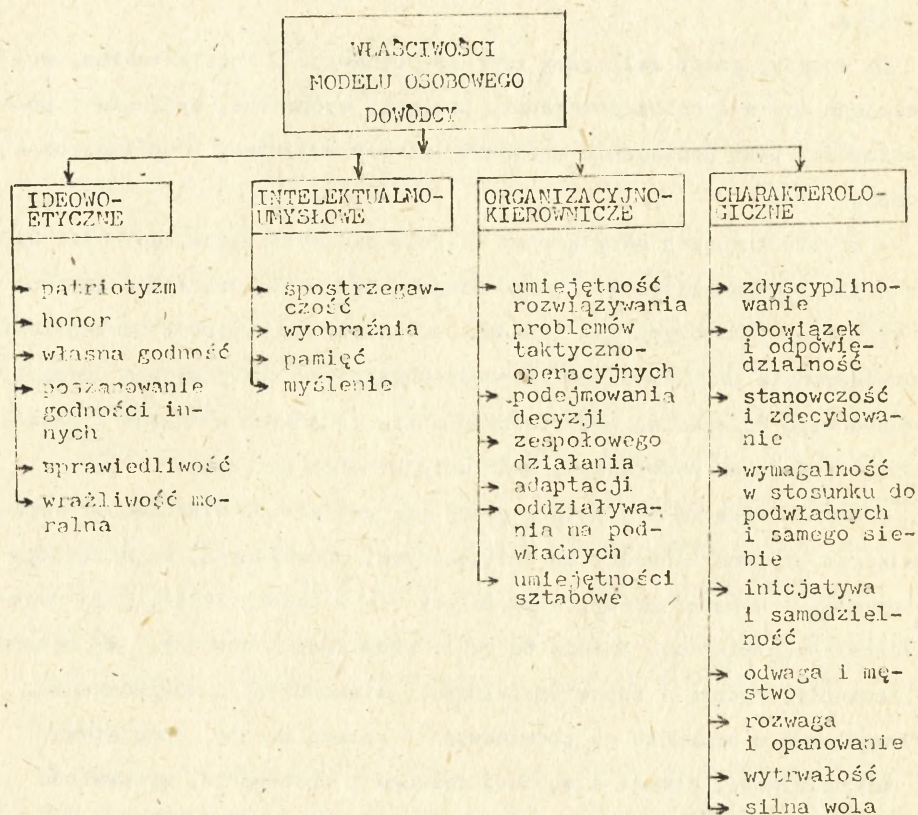
Należą tu takie właściwości dowódcy, jak patriotyzm, honor, własna godność, sprawiedliwość, poszanowanie godności innych i wrażliwość moralna.

Do drugiej grupy zaliczamy procesy poznawcze i intelektualne, wyrażające się w spostrzegawczości, pamięci, wyobraźni, myśleniu i pomysłowości oraz posiadaniu szerokiej wiedzy wojskowej i ogólnospołecznej.

W grupie trzeciej uwzględnimy właściwości wyrażające zdolności kierownicze i organizatorskie, zapewniające skuteczne działanie zarówno w warunkach pokojowych jak i bojowych. Należy tu wymienić: umiejętność rozwiązywania problemów taktyczno-operacyjnych, podejmowania decyzji, zespołowego działania, przystosowania się do nowych warunków i zadań, oddziaływania na podwładnych oraz umiejętności sztabowe.

Wreszcie czwartą i ostatnią grupę stanowi zespół właściwości wyrażających stosunek dowódcy do przełożonych, podwładnych, najbliższego otoczenia i własnej pracy, ujawniający się w całokształcie jego praktycznej działalności. Należą tu takie właściwości dowódcy, jak zdyscyplinowanie, poczucie odpowiedzialności, stanowczość i zdecydowanie, wymagalność w stosunku do podwładnych i samego siebie, inicjatywa i samodzielność, odwaga i męstwo, rozwaga i opanowanie, wytrwałość i silna wola.

Zaprezentowane właściwości dowódcy można przedstawić w następujący sposób:



2.1. Właściwości ideowo-etyczne

2.1.1. Patriotyzm

Patriotyzm to jedna z zasadniczych właściwości modelu osobowego dowódcy. To właśnie poczucie patriotyzmu jest cechą inspirującą do działań, do poświęceń i ofiarności dla Ojczyzny, do jej obrony, oddania za nią tego, co jest najdroższe dla każdego - życia.

Postawa patriotyczna jest wyrazem poczucia jedności z narodem, którego przeszłość, kultura, język, perspektywy rozwojowe warunkują los i szanse życiowe jednostki. Patriotyzm to świadomość zobowiązań wobec tego narodu, solidarność z nim i odpowiedzialność za jego losy.

Etyka zawodowa naszej kadry wojskowej, w tym również i dowódców, traktuje oddanie dla Ojczyzny, ofiarną pracę zawodową jako najwyższy obowiązek moralny. Od każdego dowódcy oczekuje się, aby wypełnieniu tych nakazów poświęcał wiele sił fizycznych i umysłowych, swą wiedzę, zapal i umiejętności, aby zawsze był gotów do ponoszenia najwyższych ofiar dla dobra kraju, dla obrony jego niepodległości.

Patriotyzmu nie można jednak sprowadzać tylko do tych wartości. Zawiera on nowe treści uwarunkowane przez ustrojowe podstawy życia naszego narodu. Te nowe treści to m.in. poczucie odpowiedzialności za losy pokojowego budownictwa, za rozwój poszczególnych sfer naszego życia narodowego. Obejmuje zatem i takie wartości, jak aktywność i inicjatywę, wysoki udział w życiu narodu, wysoką dojrzałość polityczną, znajomość realnej sytuacji i potrzeb narodu, dbałość o jego żywotne interesy. Patriotyzm to również poczucie więzi jednostki z masami, poszanowanie ludzi pracy za ich realny trud i działalność dla dobra kraju.

2.1.2. Honor

Poczucie honoru, podobnie jak patriotyzm, jest szczególną wartością dowódcy, mieszczącą w sobie wiele innych wartości i zalet. Cecha ta wzmacnia osobistą dzielność oraz buduje autorytet i zaufanie, umacnia siłę bojową kolektynu żołnierskiego, którym dowodzi.

Honor dowódcy przejawia się głównie we właściwym jego postępowaniu w każdej sytuacji i warunkach, w rzetelności i prawdomówności, w trosce o dobre imię oddziału, w postawie nacechowanej godnością, a jednocześnie skromnością, w taktownym zachowaniu się i kulturze języka.

Honor dowódcy wynika z poczucia godności ludzkiej, z uznania i przestrzegania podstawowych norm moralnych. Wysokie poczucie honoru było i jest piękną cechą każdego dowódcy, podstawą jego autorytetu i dobrej opinii.

Honor dowódcy był wysoko oceniany w przeszłości na polu walki. W imię tej wartości walczył i zwyciężał w boju, a jeśli zaszła potrzeba, oddawał to, co było dla niego najdroższe - życie. Również i w przyszłych ewentualnych działaniach bojowych, jak należy sądzić, honor będzie stymulatorem jego działalności na polu walki. Wartość ta zdecydować może o jego zachowaniu się w poszczególnych sytuacjach, szczególnie trudnych i niebezpiecznych, kiedy trzeba będzie podejmować decyzje jednoznaczne.

Niekiedy daje się słyszeć opinie, że pojęcie honoru żołnierskiego jakby się zdewaluowało obecnie; że wartość ta została zdystansowana przez inne. Są to jednak opinie błędne, jak się wydaje, i należy dążyć by wartość tę nadal kultywować, kształtować i rozwijać, szczególnie wśród dowódców.

2.3.1. Własna godność

Z pojęciem honoru wiąże się ściśle następna właściwość dowódcy, a mianowicie poczucie własnej godności. Wywodzi się z wielowiekowej tradycji oraz ze świadomości społecznej znaczenia roli i zadań, jakie ma do spełnienia dowódca. Ujawnia się ona m.in. w postępowaniu zgodnym z głoszonymi hasłami, w przedkładaniu wartości swego dobrego

imienia nad korzyści np. materialne. Do sfery tej należy też zaliczyć istotną wartość dowódcy, jak słowność, dotrzymywanie przyrzeczeń. Każda z tych moralnych właściwości wymagałaby oddzielnego omówienia, tutaj jednak ograniczyliśmy się tylko do ich wyliczenia i związania z szerszym pojęciem godności własnej, podkreślając przez to ich moralną działalność.

Troska dowódcy o własną godność polega na przestrzeganiu zasad moralnych i regulaminowych. Naruszenie ich osłabia zaufanie i szacunek podwładnych. Naruszeniem godności własnej jest też nadmierne schlebianie przełożonym, lizusostwo, służalczość, a także kłamstwo, wyolbrzymianie wyników swej pracy, nadużywanie alkoholu, naruszanie zasad prawa, wszystko to, co przynosi ujmę człowiekowi.

Znaczenie tej właściwości dowódcy polega na tym że, odznaczając się tą cechą, potrafi najprawdopodobniej przenieść ją na podwładnych.

Z pojęciem godności własnej i honoru dowódcy wiąże się również nakaz poszanowania munduru. Oznacza on dbałość nie tylko o należytą prezencję, ale przede wszystkim o wysoki poziom moralny, obywatelską postawę i kulturę. Pojęcie godności wiąże się również z obywatelską dumą z pełnionej roli społecznej, z odpowiedzialnością za swoje obowiązki, zobowiązującą właśnie do należytego ich spełniania.

2.1.4. Poszanowanie godności innych

Z wykonywaniem funkcji dowódczej wiąże się możliwość dysponowania czasem, w wielu przypadkach zdrowiem, a nawet życiem podwładnych. Może to mieć miejsce nie tylko w warunkach bojowych, ale również w czasach pokojowych. Dowódca dysponujący takimi uprawnieniami i możliwościami, musi posiadać wiele istotnych cech moralnych, respektować określone wartości i wymogi moralne. Należy do nich przede wszystkim wartość życia oraz godność ludzką i nakaz jej poszanowania.

Pojęcie godności ludzkiej rozpatrywane zarówno na płaszczyźnie szacunku dowódcy do samego siebie, jak i na płaszczyźnie moralnego obowiązku poszanowania podwładnych nie ma nic ze sztucznego patosu. Wyraża ono status społeczności żołnierskiej, której nie obce było kiedyś poniżenie, a niekiedy i upodlenie. Chodzi o to, aby dowódca w stosunkach indywidualnych traktował swojego podwładnego jako równego sobie, aby okazywał mu szacunek i zaufanie, aby umiał znaleźć z nim wspólny język także w sprawach osobistych. Nakaz poszanowania godności ludzkiej nie jest tylko pobożnym życzeniem, a wyrasta na gruncie podstawowych założeń naszego ustroju. Domaga się wiary w człowieka, w możliwość jego rozwoju i doskonalenia się.

Dowódca posiadający wysokie poszucie własnej godności umie również szanować godność podwładnych. Potrafi także okazać życzliwość, bezinteresowność oraz dochować przyjaźń.

Naruszenie ludzkiej godności możliwe jest w każdej sytuacji, a służba wojskowa stwarza ku temu wyjątkowe możliwości. W pewnym sensie sprzyja temu wciąż niezbędna struktura armii, wymóg posłuszeństwa i dyscypliny. W tym właśnie m.in. tkwi możliwość naruszania godności ludzkiej tak przez treść i sposób wydawania rozkazów, jak przez dobór słów, brutalność itp.

Poszanowanie godności podwładnych w naszej armii jest tym istotniejsze, że zakres władzy i uprawnień dowódczych może powodować naruszenie tej zasady przez dowódcę nie przygotowanego do pełnienia tej funkcji, niedojrzałego pod względem kulturalnym i moralnym.

2.1.5. Sprawiedliwość

W świadomości podwładnych, ze względu na niezbędną strukturę wojska, systemu ścisłych uzależnień człowieka od człowieka, wyjątkowo wysoko ceniona jest zasada sprawiedliwości.

Układ strukturalny wojska sprawia, że sukcesy osobiste podwładnych, ich losy zależą tu od innych osób, ściślej, od przełożonych. Rzecz oczywista, że sukcesy te wyznaczają ich osobiste kwalifikacje, własna praca, postawa moralna itp., mimo to "kariera służbowa" zależna jest tutaj bardziej niż w innych zawodach również od indywidualnych decyzji przełożonych. W związku z tym obliuguje to dowódcę, aby w ocenianiu i opiniowaniu podwładnych przestrzegał szczególnie zasady sprawiedliwości. Z wielu przeprowadzonych sondaży wynika, że przeważająca część kadry oficerskiej traktuje sprawiedliwość jako najważniejszą cechę przełożonego.

Poczucie sprawiedliwości często jest traktowane łącznie z wieloma innymi właściwościami dowódcy ujawnianymi w stosunkach z podwładnymi, a zwłaszcza z serdecznością i troską o ich los, byt, rozwój, ze swoją postawą opiekuńczą. Dbalność o podwładnych opiera się na znajomości każdego z nich, na zapoznaniu się z możliwościami każdego podwładnego. Troska dowódcy o podwładnego przejawia się w zapewnieniu mu odpowiednich warunków służby, pracy i bytu; w dbalności o jego bezpieczeństwo i zdrowie.

Wymóg sprawiedliwości oznacza więc bezstronność i obiektywizm w traktowaniu podwładnych, uznanie ich rzeczywistych wysiłków i rezultatów.

2.1.6. Wrażliwość moralna

Uznanie określonych wartości, postawa ideowa i praktyczne zaangażowanie w życie społeczne sprawiają, że w określonych sytuacjach człowiek staje wobec konfliktu moralnego. Polega on na tym, że w pewnych sytuacjach realizacja jednej wartości, jednego nakazu moralnego wiąże się nieuchronnie z naruszeniem jakiejś innej również aprobowanej wartości, innego nakazu.

Służba wojskowa, szczególnie zaś rola dowódcy, dostarcza wyjątkowo dużo konfliktowych sytuacji moralnych. Konflikty takie występują w każdym rodzaju działania, w każdej pracy zawodowej. W służbie wojskowej, ze względu na jej złożony charakter, zwłaszcza na polu walki, są one nieuchronne. Przykładem tego jest np. konflikt między potrzebami i dobrem jednostki a rygorem wojskowym i dobrem służby.

W czasie działań **bojowych** dowódca przeżywa moralny konflikt wysyłając np. pododdział na rozpoznanie. Jest świadomy tego, że naraża go na śmierć, lecz zabezpiecza w ten sposób swe główne siły. Z konfliktową sytuacją spotykamy się również, gdy trzeba niszczyć wartości materialne własnego kraju, by nie dostały się w ręce wroga.

Jedną z istotnych sprzeczności związanych ze służbą wojskową stanowi konieczność naruszania normy "nie zabijaj". Przykładu tego używa się niekiedy na dowód słabości reguł moralnych w ogóle. Twierdzi się więc, że jeśli ludzie uznają normę "nie zabijaj", a jednocześnie zabijają i zadają cierpienie na wojnie oraz skłaniają do tego innych, to świadczy o tym, iż normy moralne nie mają żadnej siły obowiązującej, albo że udział w walce zbrojnej polega jedynie na naruszeniu tej normy. Tymczasem jest to klasyczna sytu-

acja konfliktu moralnego, zwłaszcza gdy rozpatrujemy sprawę z punktu wodzenia walki o słuszne cele. Rozważania na ten temat wiążą się z zagadnieniami etyki walki zbrojnej, domagającej się humanitaryzmu, wyrzeczenia się zbędnych kroków i okrucieństwa w walce.

Charakter służby wojskowej, konieczność podejmowania trudnych decyzji powodujących wielorakie skutki wymagają od dowódców wielu swoistych właściwości moralnych mogących uzyskać wysoką rangę w etyce i wychowaniu. Należy do nich właśnie wrażliwość moralna, a także zdolność dokonywania wyboru na własną odpowiedzialność, rozwaga, a zarazem duża siła moralna, rozumienie celów i kryteriów moralnych, umiejętności samodzielnego rozwiązywania konfliktów, właściwy wybór wartości i reguł postępowania.

2.2. Właściwości intelektualno-umysłowe

2.2.1. Spostrzegawczość

Spostrzegawczość należy do ważnych właściwości dowódcy, bez której praktycznie nie mógłby wykonywać należycie swoich czynności. Przez pojęcie to przyjmujemy umiejętność wnikliwego obserwowania różnego rodzaju procesów i zjawisk działalności wojskowej. Jest to również orientowanie się w nowych warunkach i dostrzeganie wśród szczegółów problemów najistotniejszych, chociaż nie zawsze wyraźnie uwidaczniających się. Właściwość tę można również sprowadzić do zdolności przestawiania się z jednego zadania na inne, różne od poprzedniego.

Mówiąc o spostrzegawczości, jako jednej z ważnych właściwości dowódcy, należy mieć na uwadze przede wszystkim rolę jaką spełnia przy dokonywaniu analizy różnych zjawisk, z jakimi spotyka się dowódca w procesie szkolenia i wychowania podwładnych, a już szczególnie nieodzowna stać się może w czasie działań na polu walki.

Od szybkiej orientacji i spostrzegawczości dowódcy zależeć może powodzenie czy losy określonej działalności.

2.2.2. Wyobraźnia

Wyobraźnia to "zdolność do tworzenia wyobraźni twórczych, fantazji, przewidywania, uzupełniania i odtwarzania zdarzeń, przeżyć innych ludzi, sytuacji itp."^{15/} Właściwość tę można również przedstawić jako umiejętność tworzenia, odpowiednio do posiadanej wiedzy i doświadczenia, oryginalnych obrazów aktualnych i przyszłych działań. W cesze tej należy również doszukiwać się twórczego pojmowania i rozwijania pomysłów, hipotez oraz ich weryfikacji w zależności od sytuacji i okoliczności.

W przypadku dowódcy wyobraźnia spełnia niezwykle ważną rolę w procesie kierowania szkoleniem i wychowaniem podwładnych. Dotyczy to rozwiązywania problemów taktyczno-operacyjnych w czasie ćwiczeń, a już szczególnie na ewentualnym przyszłym polu walki.

Jak wykazuje praktyka i doświadczenie, dużą rolę spełnia również wyobraźnia w zakresie wychowania. Wiele niewłaściwych posunięć w tym procesie ze strony niektórych dowódców świadczy najwyraźniej może nie tyle o słabym przygotowaniu pedagogicznym, co o braku kojarzenia sobie pewnych faktów, czy zjawisk, przewidywania ich następstw, konsekwencji, które mogą się okazać zupełnie inne od zamierzonych. Dlatego właściwość ta, obok innych, powinna być systematycznie kształtowana wśród dowódców wszystkich szczebli.

2.2.3. Pamięć

Przez sprawność pamięci należy rozumieć ogół zachowanych doświadczeń, zdolność odzwierciedlania przeszłego doświadczenia, w skład

15/ Encyklopedia popularna, PWN, 1982, s. 875.

którego wchodzi procesy utrwalania, przypominania i rozpoznawania przedmiotu czy zjawiska. Wysoką sprawność pamięci sprowadzić można również do zdolności szybkiego przyswajania i gromadzenia wiadomości i spostrzeżeń oraz trwale ich zapamiętywanie i dokładne odtwarzanie w konkretnych warunkach i sytuacji.

Sprawność pamięci, podobnie jak i inne właściwości intelektualno-umysłowe, determinuje wyniki działalności dowódcy. Przecież od sprawnego funkcjonowania jego pamięci, od świadomej organizacji sprawności zapamiętywania zależy wykonywanie różnorodnych działań umysłowych. Należy zauważyć, że sprawność pamięci dowódcy sprowadzamy zazwyczaj do szybkiego wyodrębniania pewnych elementów warunkujących funkcjonowanie procesu zapamiętywania i przypominania w procesie poznawania określonej rzeczywistości przez działanie. Przy wysokiej sprawności pamięci dowódca jest w stanie organizować swoją pracę, odwoływać się do pewnych faktów i doświadczeń z przeszłości, które należy przyswajać czy odrzucać w działalności szkoleniowej i wychowawczej podwładnych.

2.2.4. Sprawność myślenia

Sprawność myślenia, w szerokim znaczeniu, to względnie wysoki przebieg świadomych procesów psychicznych, czynność umysłu, natomiast w węższym znaczeniu, należy rozumieć jako aktywny proces poznawczy odzwierciedlający ogólne cechy i stosunki między różnymi elementami rzeczywistości, zmierzający do rozwiązania określonych problemów.

Sprawność myślenia w odniesieniu do dowódcy sprowadzić należy do zdolności metodycznego i logicznego ujmowania oraz wykrywania związków występujących pomiędzy elementami analizowanego problemu, dostrzegania w nich najistotniejszych cech. To jednocześnie łącze-

nie tych elementów w nową całość, ich uogólnianie oraz wyciąganie trafnych wniosków do działania. Wysoka sprawność myślenia pozwala dowódcy przewidzieć pewne zdarzenia, które mogą nastąpić w wyniku uprzednio podjętych decyzji. Niezależnie od tego pozwala mu zrozumieć trudne problemy oraz rozwiązywać je. Mówiąc najkrócej, sprawność myślenia dowódcy pozwala mu na jasne i zwarte wyrażanie myśli i poglądów tak w słowie jak i na piśmie.

2.3. Właściwości organizacyjno-kierownicze

2.3.1. Umiejętność rozwiązywania problemów taktyczno-operacyjnych

Przez umiejętność rozwiązywania problemów taktyczno-operacyjnych należy rozumieć możliwość wykonywania różnych operacji sensorycznych, intelektualnych i motorycznych np. w zakresie utrzymania odpowiedniego poziomu stanu gotowości bojowej, procesu szkolenia i wychowania podwładnych. Zjawisko to wyraża się w operatywnym odbiorze, selekcji i przetwarzaniu aktualnych informacji oraz łączeniu elementów poprzedniego doświadczenia dla wprowadzania nowych społecznie użytecznych sposobów rozwiązywania powyższych zadań.

Umiejętność powyższa dowódcy znajduje zastosowanie głównie przy konstruowaniu oryginalnych rozwiązań, projektów i hipotez, ich ocenie i weryfikacji, gdy zachodzi potrzeba zastosowania nowych czynności w nowych sytuacjach.

Jest oczywiste, że od stopnia opanowania tych umiejętności przez dowódcę zależą będą wyniki jego działalności dowódczej w okresie pokoju, a już szczególnie na polu walki.

2.3.2. Umiejętność podejmowania decyzji

Umiejętność podejmowania decyzji polega na właściwym przetwarzaniu zdobytych czy posiadanych już wcześniej informacji, ich ocenie

w celu wyrobienia własnego poglądu na interesujące zjawisko. Umiejętność tę sprowadza się również do wypracowania odpowiedniej koncepcji i wprowadzenia jej do praktycznej działalności. Właściwość ta posiada ogromne znaczenie, szczególnie w warunkach ograniczonego czasu, w sytuacjach trudnych, skomplikowanych i niejasnych. O ile dowódca będzie posiadał pełną świadomość osobistej i całkowitej odpowiedzialności za podjętą decyzję, będzie to szczególnego rodzaju właściwość. Wydaje się, że najoryginalniejszym weryfikatorem tej umiejętności są warunki ćwiczebne, w których dowódca autentycznie będzie musiał dokonywać wielu czynności, aby w końcowej fazie podjąć odpowiednią decyzję. Trafność tej decyzji oczywiście zależeć będzie od wielu czynników, w tym głównie od nabytych i wykształconych umiejętności w tej dziedzinie.

2.3.3. Umiejętność zespołowego działania

Umiejętność zespołowego działania wyraża się w świadomym uznaniu i przestrzeganiu norm regulujących stosunki międzyludzkie tak w życiu służbowym jak i pozasłużbowym. Właściwość ta znajduje również swoje odzwierciedlenie w lojalności wobec przełożonych, podwładnych i kolegów, w szczerym i życzliwym stosunku do nich oraz poszanowaniu ich praw i obowiązków.

Wydaje się, że powyższą właściwość dowódcy nie można sprowadzać tylko i wyłącznie do określonej postawy w/w grup społecznych, przestrzegania norm itp. Np. w stosunku do podwładnych dowódca powinien wykazywać wiele zainteresowania ich życiem i działalnością w celu pobudzenia ich do realizacji jak najlepszego wykonywania zadań. A zatem troska dowódcy o podwładnych, poczucie całkowitej odpowiedzialności za ich wyszkolenie i wychowanie, za kształtowanie należytych stosunków międzyludzkich w poszczególnych kolektywach, stanowi

o jego umiejętności zespołowego działania.

2.3.4. Umiejętność adaptacji

Pod pojęciem adaptacji należy rozumieć dostosowanie się do nieznanych dotychczas warunków i zadań, otoczenia, rzeczywistości itp. Od stopnia rozwoju tej właściwości zależy, szczególnie w pierwszym okresie, działalność dowódcy. Cecha ta wyraża jego możliwości zjednania sobie w krótkim czasie podwładnych, zmobilizowania do jak najskuteczniejszego wywiązywania się ze swoich zadań, pozyskania ich.

Dowódca o wysokich umiejętnościach adaptacyjnych nigdy nie będzie od razu "burzył" przyjętych schematów działania czy norm w danej zbiorowości, a będzie usiłował poznać ich funkcjonowanie, przyjmując wiele z nich, przynajmniej na pewien czas, a dopiero później będzie usiłował je zmienić, jeśli taka potrzeba zaistnieje. Mówiąc krótko, umiejętność adaptacji dowódcy do nowych warunków i zadań jest wyrazem nie tylko dużego doświadczenia, ale również wysokiego stopnia inteligencji, pozwalającej mu znaleźć swoje miejsce w nieznanych dotychczas warunkach i otoczeniu.

2.3.5. Umiejętność oddziaływania na podwładnych

Bardzo ważną właściwością, jaką powinien reprezentować dowódca, to oddziaływanie na podwładnych własnym przykładem. Dowódca, który apeluje do podwładnych, aby wykazywali się męstwem, śmiałością, odwagą, a sam tych właściwości nie posiada, nie potrafi dowodzić, nie może być przykładem dla podwładnych godnym do naśladowania. Dowódca musi zdawać sobie sprawę, że jego zachowanie, szczególnie w sytuacjach trudnych, będzie wywierało wpływ na podwładnych; że każde zawahanie, niepewność, niezdecydowanie w działalności dowódczej bę-

działaniu bacznie obserwowane przez podwładnych i może to oddziaływać na nich bardzo negatywnie. Ukazanie zaś swojej osobowości od strony pozytywnych właściwości, a ściślej: pewności, zdecydowania, gotowości do działania itp., wszystko to wpłynie na wyzwalamie u nich energii, odpowiednich postaw, umiejętności żołnierskich itp., a tym samym spełniania właściwie swoich powinności szkoleniowych i wychowawczych tak w okresie pokoju, jak i na polu walki.

2.3.6. Umiejętności sztabowe

Niezbędnym warunkiem powodzenia dowódcy w działalności służbowej są umiejętności sztabowe. One to właśnie ułatwiają mu rozwiązywanie wielu problemów taktyczno-operacyjnych tak w zakresie ćwiczeń, jak i szkolenia teoretycznego. Umiejętności te sprowadzić można do odpowiedniej kalkulacji sił i środków, prognozowania sytuacji w przygotowywanych propozycjach, sposobów rozwiązywania zadań nakreślonych przez przełożonego itp.

Umiejętności powyższe dowódcy powinny się również sprowadzać do sprawnego i samodzielnego rozwiązywania zagadnień przygotowywanych jako propozycje przełożonemu oraz podporządkowaniu swych umiejętności dla realizacji jego decyzji i pobudzania do tego swoich podwładnych i współpracowników.

2.4. Właściwości charakterologiczne

2.4.1. Zdyscyplinowanie

Działalność dowódcy powinna się charakteryzować wysokim stopniem zdyscyplinowania. Zdyscyplinowanie to sprowadza się do świadomego respektowania oraz ścisłego i dokładnego przestrzegania w praktyce postanowień regulaminów i innych przepisów, jak również ustalonego porządku normującego tok życia i szkolenia wojskowego. Nieodłączną cechą dowódcy powinno być bezwzględne, dokładne i terminowe wykonywanie rozkazów oraz zarządzeń przełożonych. Nie bez znaczenia jest również podporządkowanie

się zarządzeniom organów administracji państwowej dotyczących porządku i bezpieczeństwa publicznego.

O wysokim stopniu zdyscyplinowania dowódcy świadczy również zachowanie się w każdej sytuacji w sposób właściwy i godny naśladowania. Odnieść to można także do oddziaływania na otoczenie osobistym przykładem karności. Ogromne znaczenie w tej płaszczyźnie właściwości dowódcy posiada również aktywne oddziaływanie na rzecz utrzymania i umacniania dyscypliny wśród podwładnych oraz troska o dyscyplinę środowiska wojskowego w ogóle.

Miernikiem wysokiej dyscypliny, która powinna cechować dowódcę, jest również ściśle przestrzeganie i konsekwentne wpajanie podwładnym potrzeby zachowania tajemnicy służbowej w procesie planowania i realizowania zadań szkoleniowych. Dotyczy to również stałej troski o rygorystyczne przestrzeganie zasad tajnego dowodzenia oraz przepisów o ochronie tajemnicy w Siłach Zbrojnych PRL.

2.4.2. Poczucie obowiązku i odpowiedzialności

Współczesne pole walki wymaga od dowódcy wysokiego poczucia odpowiedzialności za gotowość bojową podległych wojsk, za ich zdolność obronną. Odpowiedzialność tę sprowadzić można do kilku płaszczyzn, a mianowicie do:

- poczucia odpowiedzialności za rozwój i bezpieczeństwo kraju, za jego obronność, za siłę i zdolność bojową swoich podwładnych;
- poczucia odpowiedzialności za życie, zdrowie, postawę podwładnych, za ich wyszkolenie i właściwe wychowanie;
- poczucia odpowiedzialności za własne postępowanie, za swe decyzje i ich konsekwencje dla kraju i podwładnych.

Należy tutaj wspomnieć o poczuciu obowiązku jako szczególnego rodzaju poczucia odpowiedzialności w warunkach służby wojskowej. Przez pojęcie poczucia obowiązku żołnierskiego należy rozumieć przede wszystkim dochowanie wierności przysiędze wojskowej, dochowanie tajemnicy państwo-

wej i wojskowej oraz ściśle przestrzeganie regulaminów wojskowych i wykonywanie rozkazów. Wewnętrzne poczucie obowiązku nakazuje także wykonywać rozkaz w warunkach, w których nie działają bezpośrednio instancje kontrolno-egzekwujące i w których wykonywanie rozkazu stwarza ryzyko osobiste. Poczucie obowiązku to również troska o mienie państwowe i wojskowe, o terminowe i dokładne wykonywanie zadań.

Należy zauważyć, że ujawnia się tu związek postępowania zgodnego z regulaminami a motywacją moralną. Jakkolwiek regulaminy wojskowe określają podstawowe obowiązki dowódcy, regulują jego stosunek służbowy, to nie dotyczą wszystkich sfer jego postępowania, nie uruchamiają wszystkich motywów działania. Istotną ich płaszczyzną stanowią motywy społeczno-polityczne, poczucie obowiązku żołnierskiego wyrastające z przyjętej hierarchii wartości, a także z potrzeby uczciwości. Motywów tych regulaminy ani nie eliminują, ani nie zastępują, natomiast w szerokim zakresie odwołują się do nich. Generalnie rzecz ujmując, przestrzeganie i interpretowanie reguł regulaminowych zależne jest od stopnia dojrzałości moralnej, czy szerzej, kulturalnej dowódcy, od jego poczucia obowiązku.

2.4.3. Stanowczość i zdecydowanie

Stanowczość i zdecydowanie dowódcy sprowadza się do podejmowania śmiałych, ryzykownych, połączonych z umiejętnością i rozsądkiem, decyzji dla zrealizowania określonego celu. Cecha ta staje się niezbędną w całokształcie działalności dowódcy, ale szczególnie chyba w walce zbrojnej. Stanowczość i zdecydowanie niejednokrotnie może przybrać formę determinacji, a więc skierowania w maksymalnym stopniu całej swojej psychiki, wszystkich procesów poznawczych, intelektualnych i emocjonalnych na wykonanie danego zadania.

Silna wola działania dowódcy, o której mówić będziemy w dalszej części skryptu, tak w okresie pokojowym jak i na polu walki musi być bezwzględnie poparta właśnie stanowczością i zdecydowaniem.

2.4.4. Wymagalność w stosunku do podwładnych i samego siebie

Całokształt działalności dowódczej utrwała przekonanie, że tylko zdyscyplinowanie i rzetelność w pracy, poczucie odpowiedzialności, stanowczość i zdecydowanie stwarzają możliwość rozsądnej wymagalności w stosunku do podwładnych i samego siebie. Dowódcę powinno cechować przekonanie, że wymagalność implikuje potrzebę samodoskonalenia się, samokontroli postępowania, a także nieustępliwość w egzekwowaniu realizacji nakreślonych celów działania podwładnych. Utrwalone poczucie wartości i wiary w siebie oraz podległych sobie ludzi ułatwia wykonywanie zadań i obowiązków, przestrzegania postanowień regulaminowych i innych norm życia wojskowego.

Wyrazem wymagalności dowódcy w stosunku do podwładnych i samego siebie jest również świadomość, że tylko stawianie zadań możliwych do wykonania, uwzględniających warunki, miejsce, czas oraz siły i środki pobudza do wydajnej działalności i warunkuje optymalną realizację zadań.

2.4.5. Inicjatywa i samodzielność

Obok innych właściwości dowódca powinien przejawiać wysoką samodzielność i inicjatywę.

Potrzeba samodzielności dowódcy wynika przede wszystkim z samej istoty dynamiki ewentualnej przyszłej wojny. Stawia ona przed nim niezmiernie wysokie wymagania tak w sferze przewidywania jak i decydowania w wielu sprawach działalności służbowej. Znajduje to odzwierciedlenie w regulaminach wojskowych jak i "Zasadach etyki i obyczajach żołnierzy zawodowych LWP", w których to akcentuje się bardzo mocno samodzielność i zaradność dowódcy, jego pomysłowość przy wykonywaniu zadań służbowych.

O braku samodzielności Tomaszewski pisze, że powstaje wówczas, "gdy zachodzi dysproporcja między siłami jednostki a trudnością w danych warunkach. Istnieje jednak również możliwość trudności subiektywnych polegających na tym, że człowiek nie docenia własnych sił i możliwości, mimo, że obiektywnie są one wystarczające do tego aby zadanie wykonać. W tego rodzaju wypadkach człowiek ogląda się na cudzą pomoc, mimo że nie jest ona obiektywnie konieczna. Jest to przypadek niesamodzielności w sensie społecznym".^{16/} Wynika z tego wniosek, że samodzielność jest właściwością, którą można i należy rozwijać, pobudzać tak u siebie jak i u podwładnych.

Przejawianie inicjatywy stanowi negację konformizmu, bezmyślnego wykonawstwa, bierności, braku ambicji itp. Należy jednak pamiętać, że cecha ta może się przekształcić w swoiste cwaniactwo, w bezwzględne dążenie do założonego sukcesu, do negacji kolektywności i dyscypliny w działaniu. Problem wydaje się jeszcze bardziej drastyczny, gdy rozważamy go odrzucając tok rozumowania. W wychowaniu wojskowym słusznie przeciwstawiamy się wszelkim postaciom cwaniactwa i karierowiczostwa, wybujałym ambicjom i indywidualizmowi, uznając je za sprzeczne z zasadami współżycia naszego systemu. Jednak ta negacja może bardzo łatwo doprowadzić do rozwiązań niepożądanych w normalnym i praktycznym znaczeniu. Może to bowiem prowadzić do wytwarzania i aprobaty postaw bierności i konformizmu, do pochwały przeciętności, do kształtowania dowódcy pozbawionego indywidualności, ambicji i inicjatywy, sprzecznych z ideałem człowieka aktywnego i twórczego.

2.4.6. Odwaga i męstwo

Jedną z niezwykle często i silnie podkreślanych cech dowódcy jest odwaga. To właśnie od odwagi dowódcy zależy wiele jego sukcesów w działalności służbowej.

^{16/} T. Tomaszewski, Z pogranicza psychologii i pedagogiki, Warszawa 1970, s. 199.

Należy zauważyć, że współczesnego pojęcia odwagi, w tym również i odwagi dowódcy, nie możemy sprowadzać jedynie do tzw. odwagi fizycznej, polegającej na gotowości poniesienia ryzyka fizycznego np. śmierci. Pod pojęciem tym należy również rozumieć odwagę intelektualną, np. śmiałość podejmowania decyzji, zdolność publicznego wyrażania swych sądów, zajmowania własnego stanowiska w określonych kwestiach itp. Tak rozumiana odwaga wymaga wysokiego poczucia odpowiedzialności za swe czyny i słowa, dobrego rozeznania w danym przedmiocie, rzetelności. Jest wyrazem wysokiej dojrzałości moralnej i intelektualnej dowódcy.

Pojęcie odwagi bywa często wiązane z pojęciem bohaterstwa oraz męstwa. Przy czym pojęcie bohaterstwa używamy raczej w ocenach, w opiniach potwierdzających i klasyfikujących określone czyny, a nie w zespole nakazów moralnych. Mówimy np. że ktoś zachował się jak bohater, że dokonał bohaterskiego czynu, trudno zaś byłoby formułować nakaz w rodzaju "bądź bohaterem". Pojęciem męstwa posługujemy się natomiast w obu znaczeniach, oceniając i nakazując. Moralny nakaz np. "bądź mężny", ogłaszany jest na równi z takimi, jak "bądź sprawiedliwy", "bądź uczciwy" itp.

Pojęcie męstwa jest bardzo bliskie pojęciu odwagi. Jednakże charakterystyka ich wzajemnej realacji bywa różna. Męstwo bywa często traktowane jako swoisty rodzaj odwagi, jako nieprzemijająca cecha charakteru, która jest połączona z dużą wytrzymałością w dążeniu do celu. Bohaterstwo zaś pojmowane jest jako najwyższy stopień odwagi lub męstwa, z którym wiąże się gotowość poniesienia najwyższych ofiar, z życiem włącznie, dla dobra zbiorowości lub jednostki ludzkiej. Męstwu przypisuje się również często wyższy walor moralny niż odwadze jako wartości zależnej od celu, którego osiągnięciu służy. Wielu autorów podkreśla zresztą, że zarówno odwaga jak i męstwo poddaje się wartościowaniu moralnemu ze względu na charakter celów, przez które są wywoływane.

Jako sprzeczna z odwagą i męstwem uznawana jest również zbędna brawura, czyny odważne dokonywane na pokaz, lekceważenie życia, beztroska

i bezmyślność. Naczelnym zadaniem dowódcy jest nie tylko wykazywanie się odwagą i męstwem, ale kształtowanie tej cechy, rozwagi, poczucia odpowiedzialności, gotowości do ponoszenia ofiary wśród podwładnych.

2.4.7. Rozwaga i opanowanie

Rozwaga i opanowanie to utrwalona odporność na różnego rodzaju sytuacje zaskakujące i emocjonalne. Jest to jednocześnie umiejętność panowania i samokontroli własnego zachowania oraz utrwalona potrzeba świadomego podejmowania wysiłków zmierzających do rozpoznania sytuacji i rozwiązania jej na własną korzyść.

Przez rozwagę i opanowanie należy również rozumieć umiejętność nieulegania stanom emocjonalnym i innym procesom zakłócającym zorganizowane i sprawne działanie. Na podkreślenie zasługuje tutaj świadome podejmowanie wysiłków zmierzających do zachowania przytomności umysłu i obiektywizmu w różnych sytuacjach.

Należy zatem pamiętać, że w trudnych chwilach podwładni na podstawie zachowania się dowódcy, sposobu wydawania zarządzeń i rozkazów oceniać będą stopień złożoności sytuacji. Dlatego ważną sprawą jest aby panował nad swoimi czynami i emocjami. Im bardziej złożona sytuacja tym większa rozwaga i opanowanie niezbędne są dowódcy.

Utrata panowania nad sobą, brak samokontroli może doprowadzić do nieprzemyślanych działań i pochopnych decyzji.

2.4.8. Wytrwałość

Przez wytrwałość dowódcy należy rozumieć utrwaloną odporność na okresowe niepowodzenia, z jakimi może się spotkać podczas działalności służbowej. Sprowadzać się to będzie do nieustępliwości i uporczywości w realizowaniu nakreślonych celów oraz pokonywania przeszkód na drodze ich osiągnięcia.

Widzimy zatem, że wytrwałość należy do bardzo ważnych cech charakterologicznych dowódcy. Przecież od wytrwałości, tak zresztą fizycznej

jak i psychicznej, zależy niejednokrotnie los, powodzenie jego działalności służbowej. Cecha ta spełnia ważną rolę w okresie pokojowego szkolenia, ale wyjątkowe znaczenie może osiągnąć w ewentualnych przyszłych działaniach bojowych.

2.4.9. Silna wola

Zaprezentowane dotychczas właściwości dowódcy wraz z uporczywością i wytrwałością w dążeniu do założonego celu, a także stanowczością, decydują o wykonaniu zadań dowódczych, znamionują jego sylwetkę i siłę woli. Siła woli działania ujawnia się również w umiejętności zapewnienia sobie posłuchu u podwładnych, skupiania ich uwagi na wykonywanym zespołowo zadaniu.

Wola dowódcy jest funkcją zasady jednoosobowego dowodzenia i zarazem warunkiem zastosowania tej zasady. Jej przesłanką jest poczucie osobistej odpowiedzialności dowódcy za postępowanie swych podwładnych, za sposoby i rezultaty ich działalności.

Silna wola dowódcy, twarde kierownictwo, decydowanie o losie podwładnych, obarczanie ich trudnymi i niebezpiecznymi zadaniami nie stanowią równoznaczności z bezdusznnością i oschłością, gdyż niekiedy może być wręcz przeciwnie.

3. CHARAKTERYSTYCZNE WŁAŚCIWOŚCI OSOBOWE OFICERA SZTABU

Oficer sztabu, podobnie jak dowódca, powinien reprezentować określone właściwości osobowe, niezbędne w działalności służbowej. Właściwości te sprowadzić można do cech ideowo-moralnych,^{17/} umysłowych, organizatorsko-kierowniczych, charakterologicznych, podobnie zresztą jak u dowódcy. Są jednak pewne specyficzne cechy, typowe dla oficera sztabu,

^{17/} Celowo pominięto charakterystykę, w dalszej treści, cech ideowo-moralnych, które zostały przedstawione w strukturze modelu osobowości dowódcy /p. 2/.

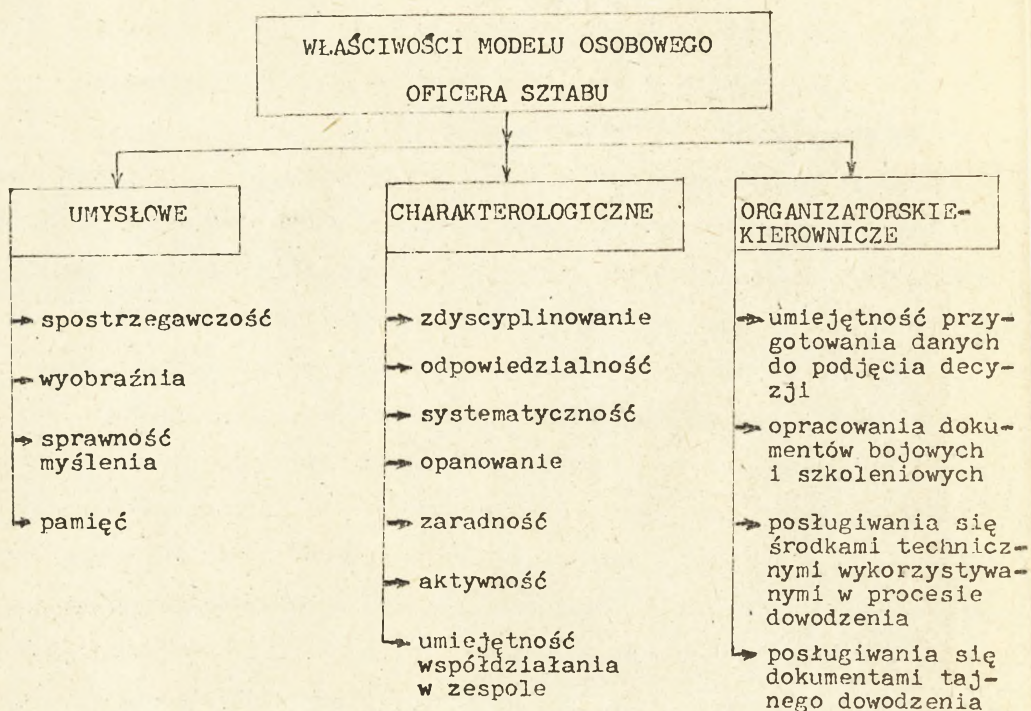
a ściślej, dla wykonywanej przez niego pracy, które w jakiś sposób wyróżniają się od cech osobowych dowódcy. Różnica ta przejawiać się może również w sile ujawniania się, intensywności poszczególnych cech, które są specyficzne dla każdego z nich.

Należy pamiętać, że oficer sztabu spełnia jedną z podstawowych funkcji w zakresie planowania i organizowania procesu szkoleniowego wojsk. To właśnie on odpowiedzialny jest m.in. za opracowywanie i uaktualnianie dokumentów związanych z osiąganiem wyższych stanów gotowości bojowej, planów i sprawozdań szkoleniowych, planów przeprowadzania ćwiczeń oraz przygotowania ogólnych danych, dotyczących aktualnego stanu bojowego wojsk, a także za stan wyszkolenia specjalistycznego. Te oto powinności obligują oficera sztabu do reprezentowania podobnych cech jak u dowódcy, a niezależnie od nich, również specyficznych dla wykonywanej przez niego funkcji, do których to zaliczamy właściwości umysłowe, charakterologiczne i organizatorsko-kierownicze. Do właściwości umysłowych zaliczamy spostrzegawczość, wyobraźnię, sprawność myślenia i pamięci.

Właściwości charakterologiczne obejmują zdyscyplinowanie, odpowiedzialność, systematyczność, opanowanie, zaradność, aktywność i umiejętność współdziałania w zespole.

I wreszcie właściwości organizatorsko-kierownicze, to umiejętność przygotowania danych do podjęcia decyzji, opracowania dokumentów bojowych i szkoleniowych, posługiwania się środkami technicznymi wykorzystywanymi w procesie dowodzenia oraz posługiwania się dokumentami tajnego dowodzenia.

Powyższe właściwości osobowe oficera sztabu można ująć następująco:



3.1. Właściwości umysłowe

3.1.1. Spostrzegawczość

Zdolność spostrzegania pozwala oficerowi sztabu na odzwierciedlenie rzeczywistości pola walki czy ćwiczeń, zdarzeń tam zachodzących oraz innych zjawisk, jakie mają miejsce w czasie przygotowania wojsk do działań bojowych. Należy wciąż mieć w świadomości, że przyszłe pole walki charakteryzować się będzie silnym oddziaływaniem różnych bodźców, wpływem ogromnej ilości informacji, co wpłynie będzie dekoncentrująco również i na oficera sztabu. Wykształcona zdolność spostrzegania pozwoli mu przeciwdziałać tym negatywnym zjawiskom i spośród całego natłoku tychże bodźców i informacji wybierać te, które są dla niego niezbędne. Brak spostrzegawczości uniemożliwi oficerowi sztabu właściwe odtwarzanie sy-

tuacji bojowej czy ćwiczebnej na mapie, czy też właściwą interpretację wydarzeń na podstawie zebranych informacji. Zdolność spostrzegania oficera sztabu może okazać się niezbędną, szczególnie w walce zbrojnej, kiedy to dynamika działań, szybkie zmiany sytuacji, napływ różnych informacji, zagrożenie oraz ograniczony czas na przygotowanie i przedstawienie danych dowódcy do powzięcia decyzji może spowodować przeoczenie istotnych, ważnych faktów.

3.1.2. Wyobraźnia

Zdolność wyobraźni to umiejętność tworzenia w świadomości pewnych zjawisk, zdarzeń, przewidywań oraz operowanie nimi zarówno w sensie aktywizowania jak i przetwarzania. W działalności wojskowej, a ściślej taktycznej, niektórzy autorzy wojskowi używają określenia "wyobraźni taktycznej" jako zdolności czy umiejętności przedstawiania sobie pewnych zdarzeń działających aktualnie na naszą świadomość oraz przewidywanych, jakie mogą zaistnieć na polu walki.^{18/}

Właściwość ta, w odniesieniu oficera sztabu, nabiera szczególnego znaczenia podczas przygotowywania danych dowódcy do podjęcia decyzji. W danych tych oficer sztabu przedstawia różne możliwe warianty rozwiązań, poparte rzetelnymi kalkulacjami, a także zgodne z zamiarem czy wytycznymi dowódcy. Dlatego też powinien umieć odtworzyć w swojej wyobraźni przebieg rozgrywającej się akcji ćwiczebnej czy bojowej, przedstawianej najczęściej na mapie, za pomocą umownych znaków taktycznych. A zatem oficer sztabu tworząc sobie obraz pola ćwiczeń czy walki, przewidując następstwa wszelkich działań obu stron będzie wpływał na szybkość i słuszność podejmowania decyzji przez dowódcę.

Zatem kształtowanie wyobraźni taktycznej oficera sztabu powinno należeć do zasadniczej działalności szkoleniowej. Właściwość tę oficer może kształtować poprzez poznawanie historycznych bitew i operacji, na podstawie wojen lokalnych, jak również w wyniku tworzenia wizji przyszłej

18/ K.Nożko, Walka o przewagę, MON 1985.

walki, przedstawianej na mapie, rozgrywanej w czasie ćwiczeń.

3.1.3. Sprawność myślenia

Jeśli sprawność myślenia potraktujemy jako wyraz inteligencji, a tak chyba należy widzieć ten proces, to trzeba dostrzegać tu umiejętność rozwiązywania nowych i nieznanych problemów oraz umiejętność przystosowania się do nowych warunków.

Należy zdawać sobie sprawę, że wyposażenie wojsk w nowe rodzaje czy generacje broni i sprzętu oraz wzrost siły rażenia broni konwencjonalnej, a także użycie broni masowego rażenia spowodować może, że współczesna wojna będzie się charakteryzować wyjątkową dynamicznością i gwałtownością. Zatem oficer sztabu powinien posiadać umiejętność szybkiego przystosowania się do nowych warunków, a jednocześnie sprawnie rozwiązywać problemy wynikłe w nowej sytuacji bojowej czy ćwiczebnej. Chodzi o to, by problemy te rozwiązywał w sposób twórczy, a nie kierował się utartymi schematami.

3.1.4. Pamięć

Wszystkie funkcje psychiczne człowieka, w naszym przypadku oficera sztabu, są ściśle związane z pamięcią, tak że właściwie trudno odrywać te procesy od siebie. Np. bez pamięci nie jest on w ogóle zdolny do wyobrażania sobie i myślenia.

W literaturze przedmiotu spotykamy się z różnymi definicjami pamięci. Najkrócej można ją sprowadzić do zapamiętywania, przechowywania i odtwarzania doświadczeń, jakie oddziaływały na nasz umysł. W przypadku oficera sztabu element odtwarzania odgrywał będzie zasadniczą rolę w tym procesie. To właśnie zdolność odtworzenia treści przekazywanych mu np. przez dowódcę w formie rozkazów, zarządzeń czy poleceń /w większości ustnie/ decydować będzie o jego sukcesach czy niepowodzeniach w zakresie planowania i organizowania procesu szkolenia wojsk. Zdolność odtwórcza pamięci pozwoli mu na skonfrontowanie wielu zjawisk i zdarzeń, z którymi

miał do czynienia w przeszłości i uniknięcia błędów. Mówiąc najogólniej pamięć, a ściślej, zdolność jej odtwarzania decydować będzie w poważnym stopniu o działalności służbowej oficera sztabu.

3.2. Właściwości charakterologiczne

3.2.1. Zdyscyplinowanie

Zdyscyplinowanie oficera sztabu sprowadzić można przede wszystkim do przestrzegania wymogów służby wojskowej, głównie rozkazów, zarządzeń, przepisów, regulaminów i innych ustaleń regulujących tok życia wojskowego. Podobnie zresztą jak i u innych żołnierzy zawodowych. Można najogólniej powiedzieć, że jest to świadome respektowanie wszelkich norm regulujących całokształt życia i pracy zawodowej.

- Zdyscyplinowanie oficera sztabu powinno się również przejawiać w lojalności wobec przełożonych, współpracowników oraz w dbałości o konsekwentną realizację postawionych zadań oraz ich dokładność i terminowość. Ponadto przejawem jego zdyscyplinowania jest ofiarność i zaangażowanie w wykonywaniu zadań oraz wymagalność w stosunku do samego siebie.

A zatem zdyscyplinowanie, w powyższym ujęciu, należy traktować jako jedną z głównych cech charakteru oficera sztabu, głównie w czasie działań bojowych. Musi się bezwzględnie podporządkować woli dowódcy, która wyraża się w zamiarze, wytycznych i stawianych zadaniach.

3.2.2. Poczucie odpowiedzialności

Poczucie odpowiedzialności to przede wszystkim uświadomienie sobie roli i zadań, jakie ma do spełnienia człowiek, podejścia do pewnych problemów życiowych, a głównie do wykonywanych przez siebie obowiązków służbowych.

W przypadku oficera sztabu poczucie odpowiedzialności sprowadza się do stałej troski o wysoki poziom wykonywanych przez siebie zadań oraz świadomość tego, że pracuje na rzecz dowódcy i jaką z tego tytułu ponosi odpowiedzialność. Towarzyszy temu ustawiczna gotowość poniesienia kon-

.sekwencji za wykonaną pracę.

Poczucie odpowiedzialności wiąże się mocno z postawą czy stosunkiem do otaczającej rzeczywistości, środowiska, a tym samym do wspomnianych obowiązków służbowych. A zatem poczucie to, w odniesieniu oficera sztabu, będzie tym większe, im bardziej pozytywna będzie jego postawa do rozważnych problemów.

3.2.3. Systematyczność

Ważnym czynnikiem w osiąganiu sukcesów działalności służbowej jest systematyczność w pracy. Stanowi ona ważną cechę każdego żołnierza zawodowego, a w odniesieniu oficera sztabu stanowi chyba wyjątkową właściwość. Przejawia się w planowym, zorganizowanym i ciągłym działaniu, bez względu na istniejące trudności, z jakimi może się spotkać. Cechą charakterystyczną tej właściwości jest skrupulatne wykonywanie zadań, zwłaszcza długofalowych. Jedynie systematyczna i rytmiczna praca, poparta uporem, może dać w efekcie oficerowi sztabu odpowiednie sukcesy zawodowe. Chodzi o to, aby wykonywana przez niego praca nie miała charakteru kampanijności i żywiołowości, a była czynnościami planowymi i zorganizowanymi. A więc systematyczność, w tym przypadku, wiąże się ściśle z umiejętnością sporządzania i doprowadzania do realizacji planów szkoleniowych i innych czynności, jakie spełnia oficer sztabu.

3.2.4. Opanowanie

Ważną właściwością oficera sztabu w działalności służbowej jest również opanowanie.

Opanowaniem będziemy nazywali wykształconą i utrwaloną odporność na działanie różnego rodzaju bodźców, zakłóceń dezorganizujących sprawne działanie oraz zdolność przeciwstawiania się silnym emocjom.

Skuteczność działania tej cechy zależy od stopnia oddziaływania bodźców na psychikę odbiorcy, w naszym przypadku na oficera sztabu. Istotą tej właściwości jest to, by w sytuacjach trudnych, wywołujących emocje,

oficer sztabu mógł skutecznie przeciwdziałać niekorzystnym zjawiskom - słowem zachować się tak, aby nie wpłynęło to na jakość wykonywanych obowiązków służbowych.

Opanowanie jako cecha charakterologiczna jest trudna do kształtowania, co wcale nie oznacza, że nie można tego czynić, a wręcz przeciwnie - można i trzeba. Systematyczna i uporczywa praca oficera sztabu, umożliwiająca mu rozwiązywanie trudnych problemów, pozwala na stopniowe rozwijanie tej właściwości, jako niezbędnej cechy w jego działalności służbowej.

3.2.5. Zaradność

Przez zaradność oficera sztabu będziemy rozumieli umiejętność wykonywania zadań w sytuacjach trudnych i skomplikowanych, przy braku dopływu pełnej informacji lub deficycie czasu. Posiadanie tej cechy charakteru pozwoli oficerowi sztabu na zrealizowanie zadań nawet w najtrudniejszych warunkach i sytuacjach działania, np. przy sprzecznych informacjach napływających z określonych źródeł.

Zaradność, podobnie jak i inne cechy charakterologiczne oficera sztabu, powinno się kształtować w codziennej działalności służbowej. Najskuteczniejszym podłożem, jak się wydaje, kształtowania tej właściwości są przedsięwzięcia związane z przygotowaniem i prowadzeniem praktycznej działalności szkoleniowej.

3.2.6. Aktywność

Aktywność określa się jako dużą intensywność działania w różnych sferach życia. W odniesieniu do oficera sztabu aktywność ta powinna się przejawiać głównie w poszukiwaniu nowych rozwiązań działalności sztabowej i szkoleniowej poprzez konfrontację aktualnych z poprzednimi. Cecha ta daje pożądane rezultaty, szczególnie wówczas, gdy poparta jest pracowitością i wytrwałością. Główny sens aktywności oficera sztabu sprowadza się do przejawiania inicjatywy i wcielania jej w życie na

rzecz uzyskiwania jak najlepszych wyników w pracy zawodowej.

Widzimy zatem dużą rolę i znaczenie aktywności oficera sztabu w działalności służbowej, która powinna być systematycznie inspirowana i wspierana ze strony przełożonych.

3.2.7. Umiejętność współdziałania w zespole

Pod pojęciem umiejętności współdziałania w zespole należy rozumieć zgodne działanie w danej grupie społecznej, która realizuje zadania zmierzające do wspólnego celu. Za taki właśnie zespół przyjmujemy oficerów sztabu określonego szczebla. Jeśli przyjąć, że każdy oficer sztabu będzie realizował swoje zadania we współpracy z innymi, bo przecież inaczej być nie może w tym zespole, to sytuacja czy układy, w jakich się znajduje, zmuszać go będą do zdobywania i kształtowania tej umiejętności.

Cecha powyższa wymaga zatem od oficera sztabu zjednywania sobie współpracowników, uznania dla ich wysiłku, skłonności do działania zespołowego, głębokiego przekonania i uświadomienia sobie, że tylko umiejętność współdziałania w zespole prowadzić może do oczekiwanych rezultatów.

3.3. Właściwości organizatorsko-kierownicze

Właściwości organizatorsko-kierownicze są właściwościami specyficznymi, a raczej umiejętnościami ściśle związanymi z wykonywaniem czynności zawodowych. Z uwagi na znaczenie tych właściwości w działalności służbowej oficera sztabu, postanowiono przeznaczyć im nieco więcej miejsca niż dwóm poprzednim grupom. Dlatego prezentowana treść zawiera stosunkowo mniej, niż poprzednio, wątków psychologicznych, a obejmuje głównie problematykę warsztatową.

3.3.1. Umiejętność przygotowania danych do podjęcia decyzji

Należy zdać sobie sprawę, że podstawowym źródłem do podejmowania decyzji przez dowódcę stanowią dane zbierane, opracowywane i przygotowywane

właśnie przez oficera sztabu tak w okresie pokoju jak i w czasie wojny. Z tego też względu umiejętność ta posiada wyjątkowe znaczenie. Na właściwość tę składają się umiejętności bardziej szczegółowe, jak: zbieranie informacji i ich przetwarzanie, przewidywanie, podejmowanie świadomego ryzyka, dokonywanie kalkulacji czasowo-przestrzennych, jasne i zwięzłe meldowanie czy przedstawianie dowódcy itp.

3.3.1.1. Zbieranie informacji i ich przetwarzanie

Na umiejętność zbierania i przetwarzania informacji składa się szybka orientacja o sytuacji bojowej czy ćwiczebnej wojsk, ustalenie zakresu potrzebnych danych do meldunku dowódcy, określenie wpływu położenia i działań sąsiadów na treść otrzymanego zadania i jego realizacji oraz określenie form i sposobów przekazywania tejże informacji.

3.3.1.2. Przewidywanie

Z powyższą umiejętnością oficera sztabu wiąże się również następna, a mianowicie przewidywanie. Istota przewidywania sprowadza się do tworzenia wizji sytuacji aktualnej lub tej, która może nastąpić w przyszłości na podstawie zdarzeń, informacji, niekiedy cząstkowych, dotyczących wojsk, terenu, sytuacji meteorologicznej, klimatycznej, pory roku i doby oraz wielu innych czynników. Brak tej umiejętności spowodować może, że podejmowanie decyzji odbywać się będzie pod naciskiem faktów już dokonanych, co przyczynić się może do oddania inicjatywy nieprzyjacielowi, jeśli będzie to mieć miejsce w warunkach działań bojowych.

3.3.1.3. Podejmowanie świadomego ryzyka

Umiejętność podejmowania świadomego ryzyka jest pochodną umiejętności przewidywania. Należy zauważyć, że chodzi tu o podejmowanie ryzyka rozumnego, opartego na racjonalnych przesłankach, odpowiednio skalkulowanego i uzasadnionego. Tylko takie ryzyko może przyczynić się do osiągnięcia zamierzonego celu taktycznego.

Ryzyko świadome i racjonalne pobudza wyobraźnię, rozwija inicjatywę, zaostrza uwagę, wzmacnia czujność, mobilizuje do większego wysiłku intelektualnego, angażuje całą siłę woli do wykonania postawionego zadania. A więc z psychologicznego punktu widzenia odgrywa bardzo ważną rolę, gdyż mobilizuje wszystkie procesy psychiczne tak umysłowe, charakterologiczne jak i wolicjonalne.

Oficer sztabu, przedkładając dane dowódcy do podjęcia decyzji, będzie sugerował wyniki własnych kalkulacji. Powinien jednak zdawać sobie sprawę, na czym polega ryzyko, jakie mogą być jego konsekwencje oraz jego granice. Oczywiście decyzje podejmował będzie dowódca, gdyż tylko on jest do tego upoważniony i on ponosić będzie odpowiedzialność. Niemniej jednak przedstawienie istoty ryzyka i jego uzasadnienie przez oficera sztabu niewątpliwie pomoże dowódcy w podjęciu skutecznej decyzji.

3.3.1.4. Dokonywanie kalkulacji czasowo-przestrzennych

Kolejną umiejętnością oficera sztabu wpływającą na podjęcie decyzji przez dowódcę jest umiejętność dokonywania kalkulacji czasowo-przestrzennych. Kalkulacje te dotyczą głównie czasów wykonania zadań przez poszczególne zespoły żołnierskie. Aby oficer sztabu mógł dokonywać niezbędnych kalkulacji i obliczeń powinien znać możliwości sprzętu będącego na wyposażeniu wojsk, możliwości poszczególnych zespołów żołnierskich w zakresie osiągnięcia zdolności bojowej, normy taktyczne aktualnie obowiązujące itp.

3.3.1.5. Meldowanie dowódcy

Charakter współczesnej walki spowoduje niewątpliwie, że wypracowanie decyzji odbywać się będzie w warunkach ograniczonego czasu. Dlatego zachodzi potrzeba szybkiego, jasnego oraz zwięzłego przedstawienia danych dowódcy. Oficer sztabu, referując jakąkolwiek sytuację dowódcy, będzie musiał tego dokonywać w sposób zwięzły i klarowny. Wyrobienie jednak

takiej umiejętności wymagać będzie dokładnego poznania zasad składania meldunków, ich układu i treści, a także opanowania terminologii, którą posługuje się język taktyki.

3.3.2. Umiejętność opracowania dokumentów bojowych i szkoleniowych

Umiejętność opracowania dokumentów bojowych i szkoleniowych stanowi jedną z podstawowych umiejętności oficera sztabu, zwłaszcza gdy dotyczy jego specjalności. Należy jednak zauważyć, że w działalności sztabowej zachodzi konieczność wzajemnego zastępowania się czy uzupełniania, a tym samym opracowywania dokumentów innych specjalności w ramach tzw. zamienności funkcji. Umiejętność opracowania dokumentów sprowadza się głównie do właściwego wykonania ich pod względem formy i treści, jak również związłego wyrażania swoich myśli, które mają zostać wcielone w czyn. Wprawdzie sztaby dysponują tzw. dokumentami sformalizowanymi /zaopatrzone odpowiednimi rubrykami, które się wypełnia określoną treścią/, niemniej jednak nie każdą sytuację daje się odzwierciedlić w rubrykach. W działalności szkoleniowej, a już szczególnie na polu walki, będą występowały nieprzewidziane sytuacje, znacznie odbiegające od szablonu, a dokumenty sformalizowane są przecież swoistego rodzaju szablonem, dlatego uzasadnia to potrzebę posiadania odpowiednich umiejętności opracowania dokumentów bojowych i szkoleniowych.

3.3.3. Umiejętność posługiwania się środkami technicznymi, w tym mikrokomputerami, wykorzystywanymi w procesie dowodzenia

Do środków technicznych, którymi powinien umieć posługiwać się oficer sztabu należy zaliczyć radiostacje, wchodzące w skład wozów dowodzenia, radiostacje przenośne, radiotelefony, środki służące do przetwarzania i odtwarzania danych, maszyny do pisania, włącznie do przyrządów podręcznych takich, jak minikalkulatory, suwaki logarytmiczne, wykresy itp.

Oprócz wymienionych środków technicznych w coraz większym stopniu wchodzi na wyposażenie sztabów środki automatyczne oraz mikrokomputery

o niemal nieograniczonych możliwościach w zakresie wykonywania obliczeń, kalkulacji, wytwarzania i przekazywania informacji testowych i graficznych. Podczas ćwiczeń operacyjno-taktycznych prowadzonych dla słuchaczy ASG WP w 1989 r. okazało się, że zastosowanie odpowiednich programów komputerowych i komputerów pozwoliło w wielu przypadkach skrócić czas przy wypracowywaniu danych do podjęcia decyzji do walki dziesięć a nawet trzydziestokrotnie.

Wiele czynności, które realizował do niedawna oficer sztabu metodami tradycyjnymi zajmowało mu kilka a nawet kilkanaście godzin, obecnie zaś przy pomocy techniki mikrokomputerowej może wykonać je w ciągu kilku minut. Technika mikrokomputerowa w rękach oficera sztabu, znającego jej możliwości i umiającego się nią posługiwać uwalnia go od prac o charakterze manipulacyjno-technicznych, a przez to sprzyja lepszemu wykorzystaniu jego wiedzy. A zatem komputeryzacja systemu dowodzenia we współczesnych warunkach staje się koniecznością. Należy oczekiwać, że środki te w najbliższym czasie zrewolucjonizują sposób przekazywania informacji i sprawią, że językiem dowodzenia stanie się "język liczb". Stąd nasuwa się wniosek, że przy rozpatrywaniu umiejętności oficera sztabu należy także brać pod uwagę jego umiejętność w zakresie posługiwania się mikrokomputerami oraz automatycznymi środkami dowodzenia, jako jednych z podstawowych umiejętności oficera sztabu współczesnej armii.

3.3.4. Umiejętność posługiwania się dokumentami tajnego dowodzenia

Na współczesnym polu walki, co nie wymaga chyba komentarza, każda ze stron będzie usiłowała uzyskać jak największą ilość informacji dla siebie. Dlatego stosowanie zasad tajnego dowodzenia staje się podstawowym warunkiem utrzymania w tajemnicy planowanych działań bojowych i uzyskania zaskoczenia. W procesie dowodzenia np. na szczeblu oddziału stosowane są różnego rodzaju dokumenty kodowo-szyfrowe. Powinnością za-

tem oficera sztabu jest umiejętne posługiwanie się nimi, sprawne kodowanie przekazywanych informacji oraz ich odczytywanie. Oficer sztabu zobligowany jest również do znajomości zasad opracowywania kodów i sygnałów tajnego dowodzenia. Umiejętność ta niezbędna jest w procesie organizacji współdziałania i zabezpieczenia działań.

x

x

x

Reasumując dotychczasowe rozważania należy podkreślić, że zaprezentowany model osobowości dowódcy i oficera sztabu nie może być traktowany jako mechaniczna suma cech psychiczno-moralnych. Model osobowości to swoista struktura cech, tworzących określoną dynamiczną całość. Cechy te nie występują tak po prostu obok siebie, lecz tworzą spójną całość, kształtują się i wyrażają w działalności służbowej oraz codziennym postępowaniu. Odniesieniem ich są zatem, z jednej strony, określone wartości, które także wyrażają te cechy, np. patriotyzm jako odniesienie postawy i postępowania, z drugiej zaś aktywność, jej kierunek i rezultaty. Poza tą aktywnością jakiegokolwiek cechy modelu osobowości są martwą abstrakcją, papierowym rejestrem, żyją one i owocują w konkretnym działaniu.

Model osobowości zatem dowódcy i oficera to nie zestaw poświadczonych cech, lecz ich spójny, dynamiczny i uzewnętrznlony w rezultatach działania system.

BIBLIOGRAFIA

1. Encyklopedia popularna, PWN, 1982.
2. M. Michalik, Armia a osobowość, MON, Warszawa 1980.
3. Modelowy zakres obowiązków funkcyjnych w pułku, MON, Warszawa 1979.
4. K. Nożko, Walka o przewagę, MON 1985.
5. Plan studiów dyplomowych w ASG WP, Warszawa 1986.
6. Podstawowe założenia procesu kształcenia słuchaczy ASG WP, Warszawa 1985.
7. Regulamin służby wewnętrznej Sił Zbrojnych PRL, MON, 1977.
8. S.L. Rubinsztein, Podstawy psychologii ogólnej, KiW, Warszawa 1964.
9. W. Szewczuk, Psychologia, t. 2, Warszawa 1975.
10. T. Tomaszewski, Wstęp do psychologii, Warszawa 1971.
11. T. Tomaszewski, Z pogranicza psychologii i pedagogiki, Warszawa 1970.
12. Zasady działania kadrowego w Siłach Zbrojnych PRL, MON 1983.
13. Zasady etyki i obyczaje żołnierzy zawodowych LWP, Wyd. MON 1983.



Druk ASG WP WKP/N-XXIV-207 zam. nr 1479 z dnia 22.09.89r.

