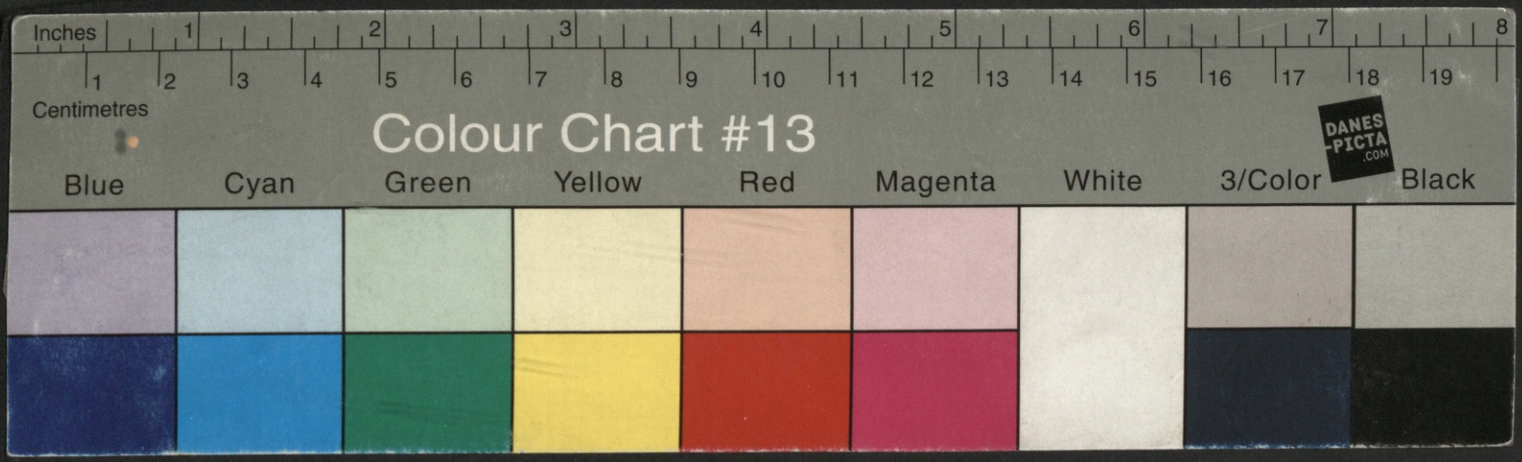
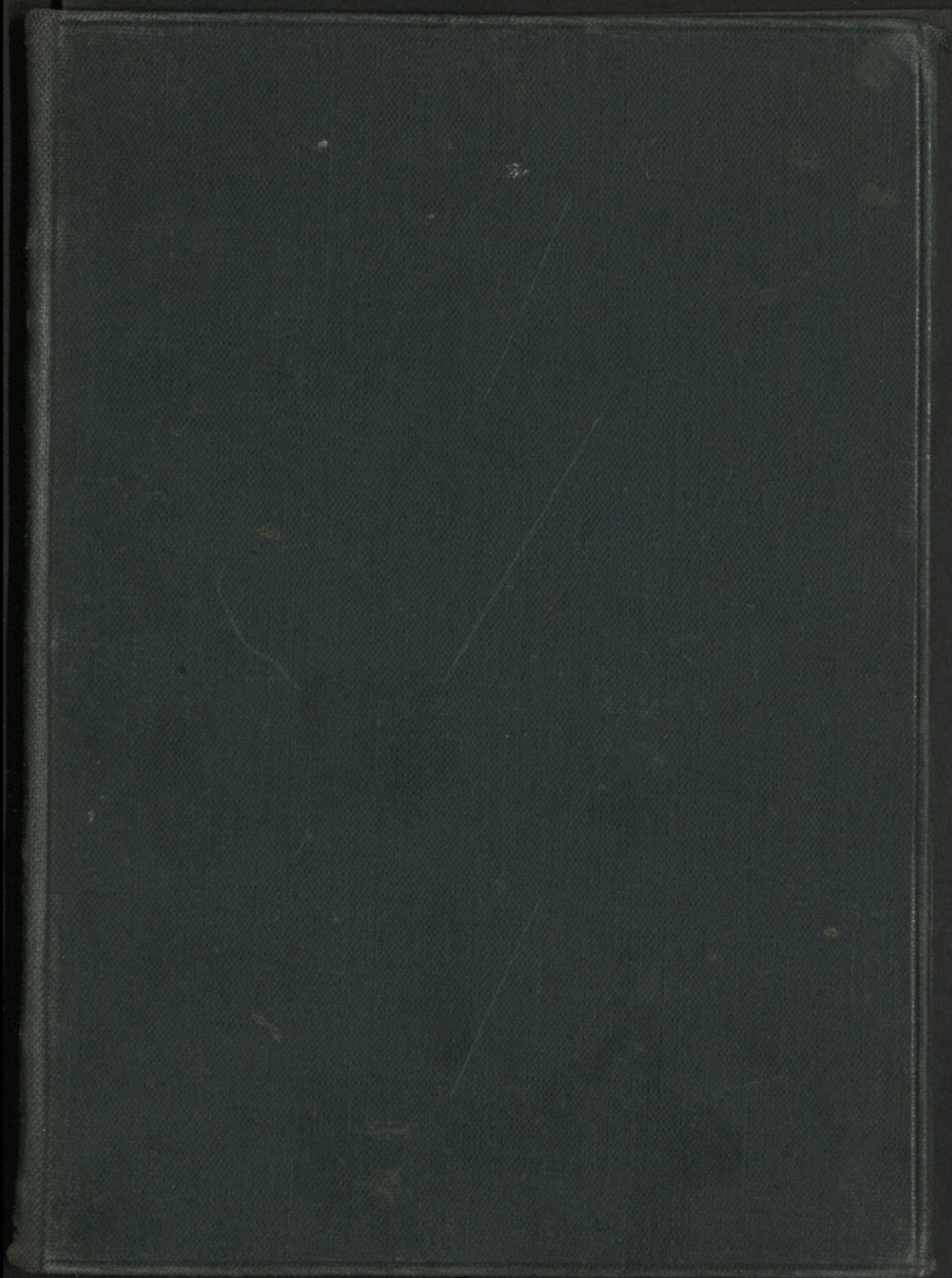
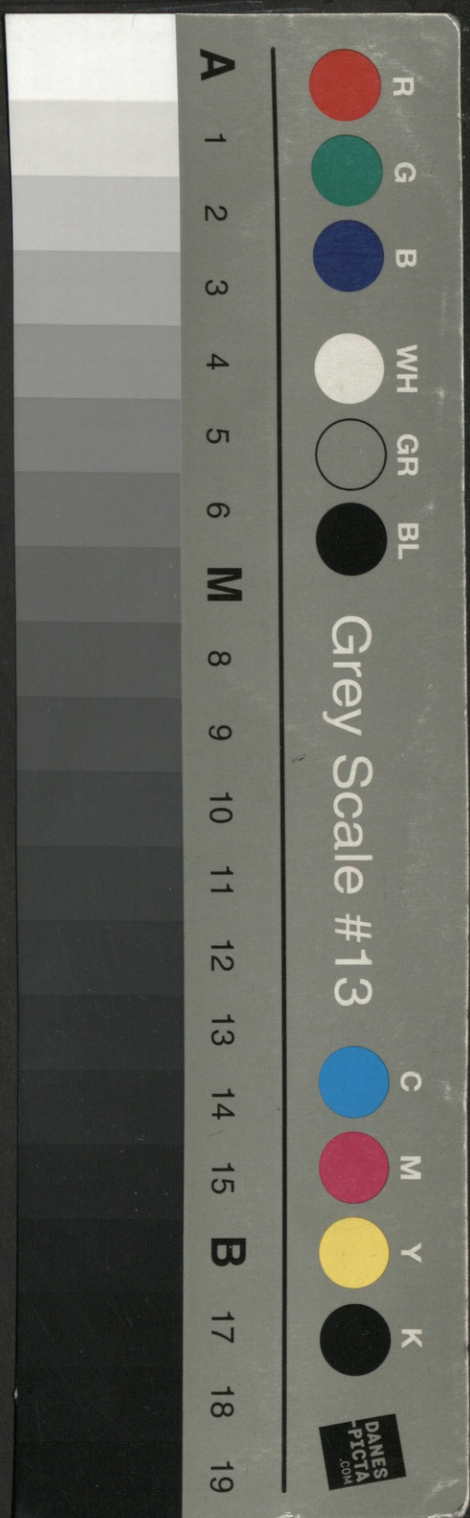

Inches
Centimetres
Colour Chart #13
DANES PICTA .COM
Blue
Cyan
Green
Yellow
Red
Magenta
White
3/Color
Black




R
G
B
WH
GR
BL
Grey Scale #13
C
M
Y
K
A
1
2
3
4
5
6
M
8
9
10
11
12
13
14
15
B
17
18
19
DANES PICTA .COM

75/2

SZTUKA DOWODZENIA

XXXII

ANDRZEJ GAVET

SZTUKA DOWODZENIA

ZASADY DOWODZENIA

DO UŻYTKU OFICERÓW WSZYSTKICH STOPNI

Dzieło nagrodzone przez Akademję Francuską

XXXII.

PRZEŁOŻYŁ

KAROL KRZEWSKI

MAJOR S. G.

WARSZAWA 1926

WOJSKOWY INSTYTUT NAUKOWO-WYDAWNICZY

A/
Biblioteka Naukowa
9730

DRUKARNIA MINISTERSTWA SPRAW WOJSKOWYCH.

SPIS RZECZY.

Str.

Przedmowa 1
Myśli zasadnicze, przenikające poszczególne części dzieła . . . 3

CZĘŚĆ PIERWSZA.

ROZWAŻANIA I ANALIZA.

Umotywowane rozważania nad istotą i właściwościami dowodzenia.

I. Dowodzenie — sztuką zawodową oficera.

Sztuka dowodzenia jest sztuką zawodową oficera. Każdy oficer powinien własną rozwagą odnajdywać i sprawdzać zasady dowodzenia 7

II. Składniki dowodzenia. (Początkowe dane analityczne).

Dowodzić—znaczy radzić. — Inteligencja, charakter, a przedewszystkiem poświęcenie stanowią podstawowe cechy ducha dowódcy 13

III. Czynniki dowodzenia. (Potwierdzenie poprzednich danych przez rozważanie).

Przykłady i rozbiór dobrych i złych sposobów dowodzenia. Ich wartość zależy w istocie rzeczy zawsze od stopnia inteligencji, charakteru i samozaparcia dowódcy 19

IV. Źródło i charakter władzy dowództwa.

Oficerowi powierzono obowiązek narodowy. — Stąd płynie jego władza. — Rozciąga się ona na istoty ludzkie; jest przeto ludzka, moralna i uczciwa. — Równość obowiązku na wszystkich stopniach hierarchji 31

V. **Składniki władzy dowódcy.** *Str.*

Władza dowódcy jest złożeniem różnych sił: jego wartości osobistej, wartości jego podwładnych i możliwie doskonałej współpracy wszystkich. — Środki wzmocnienia tych składników władzy 39

VI. **Dowodzenie organiczne.**

Dowodzi się nie zapomocą siły popędowej, wychodzącej od władzy, ale dzięki normalnemu działaniu organizmu jednostki. Prawo do funkcji. Prawo do inicjatywy. — Konieczność czynności służbowej 47

VII. **Sposoby dowodzenia.**

Strach. — Odwoływanie się do poczucia obowiązku. — Omyłki i błędy: arogancja, ubieganie się o popularność, ucieczka przed odpowiedzialnością 59

VIII. **Podwładność.**

Uczciwość względem dowódcy. Uchybienia: skłonność do obmowy, nieprzyjaźń, urazy, intrygi. — Obowiązek prawdomówności 73

IX. **Kara.**

Kara dotkliwa nie jest podstawą władzy. — Oficer powinien być duchowym przywódcą swego oddziału. — Kara jest tylko środkiem gwałtownym, użytym do złamania oporu. — Użycie sposobów karania 83

CZĘŚĆ DRUGA.

SYNTEZA.

Wojsko. — Dowodzenie. — Oficer.

I. **Działanie wojska.**

Organizm siły narodowej. — Chorągiew (sztandar). — Obowiązek, odpowiedzialność, duch i honor wojska 93

II. **Organizm wojskowy.**

Organiczna budowa wojska. — Hierarchja, podwładność, karność. — Dowodzenie i posłuszeństwo 99

III. **Siły organizmu.** *Str.*

Wojsko jest organizmem żyjącym. — Zawiera ono w sobie, w całej swej masie, źródła siły. — Siły żywotne: duch wojskowy, duch oddziału, a nadewszystko: karność i honor . 105

IV. **Oficer.**

Cecha charakterystyczna oficera: oficer jest obarczony obowiązkiem obywatelskim; jest jego przedstawicielem i nauczycielem. — Środki, jakie należy zachować, aby utrzymać się godnie na tem stanowisku. — Korpusy oficerskie. — Ich zadanie: są one ogniskami życia wojska 119

V. **Dowodzenie.**

Władza z obowiązku. — Zaparcie się siebie. — Panowanie nad sobą. — Godność. — Prawość. — Duma. — Ludzkość. — Zmysł ciągłości. — Kształcenie przez czynność 133

VI. **Geneza dowódcy.**

Uczucia szlachetne tworzą piękne charaktery. — Aby stać się oficerem w całem tego słowa znaczeniu, zrozumcie z początku typ idealny, jaki macie uosabiać. Z tego zrozumienia zrodzi się siła uczucia, która ukształtuje z was oficera 145

VII. **Zakończenie** 153

PRZYPISY.

I. **Studjum dowodzenia** 159
II. **Domniemany brak inteligencji zawodu wojskowego** . 161
III. **Ludzkość dowodzenia** 165
IV. **Zaparcie się siebie nie stanowi zaniku charakteru** . . 167
V. **Wojsko jako organizm żywy** 169
VI. **Rzeczywiste dowodzenie jest oficerowi niezbędne** . . 171
VII. **Karność wojenna** 173
VIII. **Moralność narodowa** 175
IX. **Barbarzyństwo wojny** 177
X. **Chorągiew** 179
XI. **Nieodpowiedzialność wojska** 181
XII. **Znaczenie szczegółów** 183
XIII. **Spójność** 187
XIV. **Oficer rezerwy** 189
XV. **Młodzi żołnierze** 191
XVI. **Małżeństwo oficerów** 195

PRZEDMOWA AUTORA.

Zasady dowodzenia mogą być wyrażone w kilku wierszach. Potrzeba natomiast kilku stronic, aby zasady te wyjaśnić i własne o nich przeświadczenie wpoić w duszę czytelnika. Oto tych parę stronic.

Studjum niniejsze dzieli się na dwie części.

Pierwsza stanowi studjum doświadczalne, jest bezpośredniem badaniem właściwości dowodzenia na podstawie spostrzeżeń, które może poczynić każdy oficer podczas swej służby.

Część druga uzgadnia dane w ten sposób zdobyte, odtwarza z nich organizm dowodzenia i ujawnia jego działanie.

Nie można zrozumieć w zupełności istoty dowództwa, jeżeli się nie ma jasnego poglądu na środowisko organiczne, w którem ono działa.

Pomimo swej prostoty te podstawowe pojęcia nie są ani dość dobrze ustalone, ani rozpowszechnione.

Musiałem je zgromadzić i oświetlić. Oto dlaczego starałem się określić rolę wojska, oficera, korpusów oficerskich i t. d.

Opracowanie szczegółowe lub uzasadnienie rozumowe pewnych punktów przeniesiono na koniec książki, w postaci przypisów złączonych odsyłaczami z tekstem. W ten

sposób odciążono tekst, dzięki czemu łatwiej podążyć za logicznem powiązaniem pojęć, a całość przedstawienia rzeczy rozwija się lepiej w umyśle czytelnika.

Nie mogłem niekiedy uniknąć metody porównawczej lub stylu obrazowego. Te obrazy były konieczne do dobrego ujęcia pewnych pojęć, gdyż wyjaśnieniami teoretycznemi nie da się ich oświetlić gruntownie.

Wyłącznie trosce o jasność należy przypisać te wysiłki, zmierzające ku wyrazistości, które łatwo mogłyby się wydać pretensjonalnością stylu.

Jedyną ambicją jaka mnie ożywia jest chęć wyjaśnienia i uprzystępnienia sztuki dowodzenia, tego podstawowego czynnika siły wojska, który nie jest ani tak dobrze znany, ani tak stosowany jakby sobie tego życzyć należało.

MYŚLI ZASADNICZE, PRZENIKAJĄCE POSZCZEGÓLNE CZĘŚCI DZIEŁA.

Przeznaczeniem wojska jest wykonanie narodowego *obowiązku prowadzenia wojny*, w którego obliczu stają niejednokrotnie narody. Poświęcenie się wojska, szeregowca, oficera jest *obowiązkiem obywatelskim względem narodu.*

Obowiązek żołnierza jest tylko jednym z przejawów obowiązku obywatela, jest obowiązkiem obywatela wobec ojczyzny, spełnianym wówczas, gdy jest żołnierzem.

Karność nie jest niewolą, lecz obowiązkiem człowieka wolnego. Nie jest ona niczem innem jeno ściśle określoną powinnością wojskową obywatela względem narodu, której wykonanie jest zabezpieczone koniecznemi ustawami.

Podległość jest tym samym obowiązkiem, dobrowolnie przyjętym przez dobrych obywateli, gdy pełnią powinność żołnierza, a wypływającym z budowy hierarchicznej wojska.

Oficer jest wzorowym i uprawnionym nauczycielem *obywatelskiego obowiązku prowadzenia wojny*. Tytuł ten daje mu prawo do szacunku i posłuchu ze strony młodych ludzi, których uczy wywiązywania się z tego obowiązku. Niemasz zadania piękniejszego od oficerskiego. Niema wła-

dzy *bardziej uprawnionej* i niezaprzeczalnej niż oficerska; niema też władzy *wyższej moralnie.*

Podczas pokoju oficer *tworzy, wyrabia* wojsko. Prostuje on ustawicznie to, co się w niem paczy. Korpusy oficerskie są *ogniskami życia i ducha wojska.* Wartość moralna tych środowisk tworzy siłę wojska.

Chorągiew jest znakiem namacalnym, który *naród* powierza swym żołnierzom, aby przezeń trwać pośród nich i by go w pewnych chwilach wznosić jako bezwzględny rozkaz *spełnienia obowiązku.*

Oficer jest tym, który zawsze wie gdzie jest *obowiązek* i zawsze jest gotów go wskazać.

Kara jest wyłącznie środkiem skierowania na drogę obowiązku tych, którzy się z pod niego wyłamują lub usunięcia ich w odpowiedniej chwili, gdy się stają elementem niezdrowym.

Działać środkami zastraszającemi, to znaczy uczyć żołnierza *strachu.* Należy się więc odwoływać ustawicznie do poczucia obowiązku, odwagi, dumy, energji, godności osobistej.

To też szeregowy i oficer muszą zrozumieć, że podlegając hierarchji, *ale stojąc na równej stopie godności obywatelskiej,* współpracują ze sobą dla wypełnienia tego samego obowiązku narodowego.

CZĘŚĆ PIERWSZA.

ROZWAŻANIA I ANALIZA.

Umotywowane rozważania nad istotą i właściwościami dowodzenia.

CZĘŚĆ PIERWSZA.

ROZWAŻANIA I ANALIZA.

UMOTYWOWANE ROZWAŻANIA NAD ISTOTĄ I WŁAŚCIWOŚCIAMI DOWODZENIA.

I.

DOWODZENIE — SZTUKĄ ZAWODOWĄ OFICERA.

Sztuka dowodzenia jest sztuką zawodową oficera. Każdy oficer powinien własną rozwagą odnajdywać i sprawdzać zasady dowodzenia.

Sztukę dowodzenia rozpatruję przedewszystkiem z jej strony praktycznej i określam ją jako *sztukę zawodową oficera.*

Oficerem jest *ten, którego zawodem jest dowodzenie.* Jeżeli oficer nie umie dowodzić, jest oficerem wyłącznie *dzięki oznakom.* Brak zdolności dowodzenia jest wadą bezwzględną i zasadniczą, wyłączającą możliwośc wykonywania zawodu oficerskiego.

Dowodzenie jest czynnością istotną oficera. Nigdzie poza wojskiem niema dowodzenia, w wojsku zaś jedynie oficer dowodzi, a dowodzenie jest jego zawodem.

Tylko oficer *dowodzi* w pełnem tego słowa znaczeniu. Jedynie on stosuje sztukę dowodzenia. Podoficer ma bezwątpienia w pewnej mierze udział w dowodzeniu,

a zdarza się nawet, że w pewnych okolicznościach wojennych lub dzięki swej wartości osobistej, wznosi się on ponad czynności związane z jego stopniem, może dojść do ogarnięcia myślą pojęcia dowództwa i stosować sztukę dowodzenia, lecz jego normalny zakres działania jest bardziej ograniczony. Rola podoficera polega wogóle na dopilnowaniu wykonania rozkazów, przestrzeganiu zarządzeń, stosowaniu szczegółowych przepisów i na zapewnieniu biegu służby codziennej.

Działalność oficera jest inna. Jeżeli podoficerów można porównać do majstrów w fabryce, to oficerowie będą w niej inżynierami. Pierwsi uważają, by ściśle przestrzegano przepisów w różnych warsztatach, drudzy są prawdziwymi panami sił, działających dokoła nich. Jedynie oni umieją kierować ich użyciem i jedynie oni znają ich pochodzenie, istotę i skutki.

Oficer z racji swego tytułu jest obowiązany dowodzić nie przy pomocy rutyny, lecz na podstawie wiedzy specjalnej, którą powinien znać gruntownie bez względu na stopień jaki posiada. Pod względem dowodzenia powinien on, jak się to mówi, posiadać tajemnicę bogów, t. j. znać jego zasady główne, odnajdywać ich treść w formułkach przepisów regulaminowych, by się móc uciekać do nich celem ustalenia swego postępowania.

Oficer jest mistrzem sztuki dowodzenia i *w tem właśnie tkwi znaczenie jego oznak.*

Władza podoficera opiera się bezwątpienia tak, jak i władza oficera, na zasadzie bezwzględnej podległości karnej i jest, wolno wierzyć, równie święta. Kodeks wojskowy karze za odmowę posłuszeństwa, zniewagę, groźbę, gwałt jakich się żołnierz dopuszcza względem *przełożonego,* nie licząc się ze stopniem, jaki ten ostatni zajmuje w hierarchji. Władza *przełożonych* wszystkich stopni posiada jednakowe pochodzenie i jedną podstawę. Jest ona taka sama w swej istocie i równie nieodparta u dołu jak i u szczytu

drabiny hierarchicznej, lecz oficer i podoficer nie zapatrują się na tę wspólną siłę jednakowo i różnie jej używają.

Różnica ta wypływa zresztą z natury rzeczy i we wszystkich wojskach można ją również stwierdzić. Wszędzie wogóle pojmuje się pod mianem oficera to, że ten kto je nosi nie pełni swej służby jako rzemiosła codziennego, lecz uważa ją za sztukę, której zasady posiada.

Wszędzie także przywiązuje się do cech właściwych oficerowi dobre wykształcenie ogólne. Ludzie pozbawieni go skazani są nieuchronnie na uleganie różnym wpływom: bądź wpływowi tradycji, bądź zwyczajów złych czy dobrych, bądź też rutyny, a przedewszystkiem wpływowi środowiska wśród którego żyją. Ich osobowość duchowa nie jest ukształtowana; nie zdobyli zdolności kierowania swych postępków według zasad wyrozumowanych. Wolno od nich wymagać dobrych instynktów, odwagi, energji w działaniu i powolnego przyjmowania nadawanego kierunku — oto wszystko.

Aby jednak móc dowodzić potrzeba czegoś nadto: trzeba posiadać dosyć znaczne przyzwyczajenie do życia umysłowego gwoli pewnego przejścia od myśli do czynu. Trzeba być wdrożonym do zdecydowanego dążenia za wyższemi zasadami, jedynemi, które się ostoją w czasie wojny, kiedy nie zostaje ani śladu z błąkań pokojowych, gdy praktycy z koszar i placu musztry stają się zdezorjentowani, bezsilni i bezwładni.

Istnieją zresztą warunki wojenne, w których władza dowódcy oparta jest widocznie na zaufaniu, które budzi jego wartość umysłowa i moralna. Odczuwamy, że posiada wyższą moc decyzji, iż wie ponadto, co należy uczynić, gdy zabraknie zwykłej modły; darzymy go posłuchem nie rozumiejąc go nawet tak, jak w fabryce ogarniętej pożarem robotnik słucha ślepo inżyniera, gdy usłyszy jego wołanie: „Zdruzgotać tę rurę, zerwać to spojenie, zwalić mi tę podporę!...“

W tych ciężkich warunkach dowódca *jest w stanie dowodzić pośród ogólnego zamętu* dla dwu powodów: najpierw dlatego, iż jest w możności stosowania zasad teoretycznych, a następnie z tej racji, że jego solidne, dobre wykształcenie wyrobiło w nim niezmiernie rzadką zdolność, jaką jest możność natychmiastowego przejścia z wiarą i mocnem postanowieniem od teorji do działania.

Nasi podoficerowie przed wstąpieniem do wojska nie mieli ani czasu, ani środków do zdobycia podstawowych składników tej silnej organizacji ducha. Zdolni są do najpiękniejszych poświęceń i godni naszego szacunku, lecz odczuwają potrzebę przepisów formalnych, stałego kierownictwa oficera do przedsiębrania swych czynów.

Tak więc tylko do oficera można ze ścisłością zupełną zastosować określenie: *ten, który umie dowodzić.*

Gdzie i jak uczy się oficer tej sztuki dowodzenia, która jest mu właściwa, jest jego sztuką *zawodową?* Wydaje się, że ze wszystkich zasobów z których oficer korzysta w tym względzie najwyraźniejsze tkwią *w zasadach podwładności,* stanowiących wstęp do regulaminu służby wewnętrznej.

Są one świetnie i cudownie ujęte, lecz tyczą się karności, nie dowodzenia. Jasne jest już zgóry, że te dwa terminy, aczkolwiek związane ze sobą, oznaczają rzeczy różne. Ponieważ jednak zasady karności są wyrażone na pierwszem miejscu i oświetlone wyczerpująco, a ujęcia zasad dowodzenia nie znajdujemy nigdzie, korzysta się oczywiście z pierwszych, tak jasnych i tak wygodnych, tak dobrze wyrażonych i stosuje się je zawsze i wszędzie, nadewszystko tam, gdzie należałoby posługiwać się zasadami dowodzenia, których właśnie brak. Błąd to nielada: dowodzenie w taki sposób przeistoczone, zamienia się na codzienne ćwiczenie w podległości hierarchicznej. Stopniowo dochodzimy do poczytywania sobie za obowiązek

podporządkowania sobie jak najbardziej swych podwładnych i do *podporządkowania* siebie samego i przy każdej okazji swym dowódcom. Służba więc polega na wyrzeczeniu się wszelkiej inicjatywy, na starannem przeszkadzaniu podwładnym w jej posiadaniu, ponieważ inicjatywa jest rzeczą co najmniej obcą podwładności.

W ten sposób oficer ożywiony najlepszemi chęciami może z braku studjów i przemyślenia rzeczy dojść do *haniebnego* pełnienia dowództwa.

Ze względu na to, że zasady dowodzenia nigdy nie są ściśle określone, przeto każdy oficer powinien je sobie osobiście ustalić zapomocą własnych rozważań.

Zresztą, gdyby te zasady były nawet wyrażone, należałoby je zbadać w celu ponownego ustalenia własnym wysiłkiem umysłowym. Przeznaczeniem ich jest bowiem stać się zasadami praktycznemi, z któremi zgodnie decydowalibyśmy zarówno sposób jak i kierunek naszego postępowania. Nie wystarczy, aby te zasady były oparte o powagę zewnętrzną. Trzeba, abyśmy je przyswoili tak, by się stały naszemi, aby tkwiły w nas jako przeświadczenie ostateczne, jako sprężyny ducha, gotowe do działania w pierwszej potrzebie bez wysiłku i nie wywołując wstrząśnień.

Jeżeli zasady dowodzenia są nam podane jako przepisy lub jako rutyna, stosujemy je machinalnie, bez zbytniego namysłu dotąd, dopóki wydają się nam wygodne i gdy czynność nasza nie ma zbyt wielkiego znaczenia. Zachowujemy je tak, jak trzymamy się wielu przepisów lub zwyczajów o wartości drugorzędnej, obowiązujących nas do posiadania np. munduru o kroju i barwie przepisowej, lub do zarządzenia apelu o pewnej godzinie.

Lecz gdy chodzi o czyn wielkiej wagi, gdy zachodzi potrzeba narażenia życia powierzonych nam ludzi lub zaryzykowania klęski... zasada działania, która wpływa na nasze postanowienie nie posiada dla nas dostatecznej pewności, o ile nie ustaliliśmy jej osobiście i osobiście nie wypróbowali.

W położeniu krytycznem możemy działać szybko i sprawnie jedynie pod tym warunkiem, że w głowie naszej lub w sercu, znajdziemy zasadę, której nasz duch jest, jeśli się tak wolno wyrazić, osobiście pewien.

To przeświadczenie, wypływające z rozmyślań osobistych, jest również potrzebne w zwykłych warunkach służbowych, aby nadać działaniu dowództwa ciągłość, która je uczyni owocnem. Człowiek inteligentny poświęca się pracy, gdy ją rozumie.

Jest rzeczą konieczną, aby dowodzenie stało się przedmiotem badań osobistych oficera. Studjum niniejsze jest podjęte przez nas na własną odpowiedzialność, lecz udziałem każdego z czytelników, o ile pragną przyswoić sobie jego wyniki, będzie ich sprawdzenie przez własne rozmyślania.

II.

SKŁADNIKI DOWODZENIA.

Początkowe dane analityczne.

Dowodzić — znaczy rządzić.— Inteligencja, charakter, a przedewszystkiem poświęcenie stanowią podstawowe cechy ducha dowódcy.

Początkowo ograniczyłem się do stwierdzenia, że dowodzenie jest właściwością oficera. Przypatrzmy się obecnie przejawom dowodzenia i postarajmy się wyjaśnić jego istotę i części składowe.

Sztuka dowodzenia? Jest to zapewne sztuka zyskiwania sobie posłuchu, lecz jednocześnie jest to coś innego. Kiedy pułkownik mówi: „Ta kompanja jest dobrze dowodzona, ta zaś źle", czyż rozumie on przez to poprostu to, że w jednej panuje posłuch, a w drugiej go niema? Oczywiście, że nie. Wszędzie istnieje posłuszeństwo. Ale na czele jednej kompanji mamy kapitana, który bez widocznego wysiłku, dzięki niezbadanej tajemnicy, doszedł do posiadania kompanji dobrze wyćwiczonej i doskonale karnej. Bez kar, bez krzyków, bez jakichkolwiek wybuchów osiąga wyniki pożądane; dokoła niego wszystko działa spokojnie i regularnie, a z wybuchem wojny szłoby tak samo, tylko z większą mocą. Jest z tem, jak z pewną i zwinną grą muskułów człowieka krzepkiego.

Bezwątpienia, że i w drugiej kompanji mechanizm działa; byłoby dziwne, gdyby w czterech ścianach koszar, przy rozporządzaniu olbrzymiemi środkami wykonawczemi, działo się inaczej; lecz pracujący mechanizm zgrzyta, wydajność zaś jego pozostawia dużo do życzenia. I tam oficer pracuje z całem oddaniem, nuży się wysiłkami, odwołuje ciągle do zasady podwładności hierarchicznej, wyczerpuje ostateczne środki działania, gani, krzyczy i karze, męczy podwładnych, a wyniki tego są szczupłe; nigdy nie będzie miał w ręku oddziału tak pewnego, spokojnego i mocnego, jaki sąsiad jego umiał stworzyć i utrzymać bez widocznego trudu. Pierwszy umie dowodzić, drugi — nie. Jeden jest jako ten zręczny w swym kunszcie robotnik, drugi jako zły terminator, który, mimo starań, partaczy robotę i tworzy swe dzieło posługując się siłą ni w pięć ni w dziewięć. Jego partactwo wywołuje wszędzie opór. Aby go pokonać podwaja pracę, żłobiąc na swem dziele niezatarte ślady swej niezręczności i rzuca wreszcie swe narzędzia, orzekając, że są zupełnie złe.

Ten ostatni rys jest znamienny. Dowódca, który pociesza się w swej bezsilności, oskarżając swych podwładnych o złą wolę lub nieudolność jest złym terminatorem w zawodzie wojskowym.

Oficer godny tej nazwy dowodzi według zasad stałych. Wie dokładnie co ma zrobić i używa swej woli niezłomnie. To też, dzięki pewności i ciągłości swego działania, zwróconego w kierunku pożądanym, otrzymuje wynik wspaniały. Oficer z pozoru dowodzi, by się tak wyrazić, ile się zmieści, z dnia na dzień, podług natchnienia lub na widzi mi się, wtrącając się do wszystkiego, krępując czynności swych podwładnych, wydając dzień po dniu rozkazy sprzeczne, zapominając o tych, które wydał i pozwalając, aby szły w niepamięć, nie rozumiejąc nic z mechanizmu, którym musi kierować, poza tem, że jest jego panem, iż może go uruchomić, zatrzymać, wywrócić lub popsuć we-

dług własnej fantazji, jak dziecko które bawi się łamaniem swych zabawek.

Oficer z pozoru może w powierzonej sobie jednostce bezwiednie zdezorganizować wszystko: zniweczyć karność, zatamować wyszkolenie, wzbudzić dokoła siebie, wraz z rozszerzeniem najfałszywszych pomysłów, ogólne niezadowolenie, obrzydzić służbę i zdemoralizować swój oddział. I gdy te wszystkie nieporządki biją w oczy dzięki wynikom wszelkiego rodzaju, dzięki trudnościom płynącym z naruszenia służby, czynom niekarności, konieczności częstych kar... ujrzycie, jak pocznie oskarżać złego ducha swego oddziału, nieumiejętność lub niekarność swych podwładnych, czasem nawet kierunek nadawany służbie przez jego dowódców, słowem, wszystko co go otacza, wszystko, z wyjątkiem siebie samego.

Na czem więc polega ta cenna sztuka dowodzenia, którą jedni posiadają, podczas gdy inni są skazani na to, że jej nigdy nie zdobędą? Postaramy się to właśnie wyłożyć.

Termin *dowodzenie* stosowany jest niestety do wielu rzeczy różnych. Stąd pochodzi błąd.

Dowodzi się, nakazując swemu oddziałowi czynność określoną, zwrot, ruch, danie salwy, marsz wprzód lub wtył. Oficer nie czyni nic innego, jeno nakazuje te poszczególne czynności swego oddziału; *dowodzi* również swym oddziałem, nietylko na polu walki lub w celu taktycznym, lecz także w czasie służby pokojowej, szkoląc go od placu ćwiczeń aż po izby koszarowe.

Słowem, oficer dowodzi zawsze i wszędzie, jeżeli trzymamy się ściśle tego słowa, nie zgłębiając jego znaczenia. Lecz w gruncie rzeczy dowodzić jednostką podczas pokoju, aby ją wyćwiczyć, uczynić karną, nadać i utrzymać pełną jej wartość jest rzeczą wręcz odmienną od dowodzenia tym samym oddziałem w ogniu, podczas

szturmu. Niczego, że tak powiemy, niema tutaj podobnego: ni cel zamierzony, ni środki stosowane, ani nawet przymioty niezbędne dowódcy do skutecznego działania.

Potrzebaby w rzeczywistości wielu terminów zamiast jednego: dowódca *nakazuje* pewne czynności, *uczy* jednych lub *radzi* drugie ; *dowodzi* swą jednostką w walce; *administruje, szkoli i rządzi* nią jednocześnie i to ostatnie określenie jest, wreszcie, naogół do przyjęcia. Dowódca istotnie wykonywa nad swym oddziałem *rządy*, ponieważ jest obarczony wszystkiem, co do kierownictwa należy: prawami, obowiązkami, służbą, porządkiem, postępowaniem, moralnością, szkoleniem. Tem wszystkiem kieruje.

Niemniej jednak, w tych różnych zakresach swej działalności, oficer pozostaje dowódcą wojskowym. W każdym wypadku może dać odczuć swą władzę, lecz jest rzeczą jasną, że należy umieć używać różnych środków, aby dowodzić, szkolić, administrować i *rządzić*. Nauki nie udziela się szeregiem rozkazów, a wartości duchowej nie osiąga się przez ucisk.

Dowodzenie, jeżeli rozumiemy pod tem *rządzenie* jednostką, posiada właściwy sobie zakres i swe zasady, których poznanie jest rzeczą istotną. Rozpatrzymy tu zagadnienie dowodzenia w tem znaczeniu specjalnem. Nie poruszamy sztuki wojskowej, taktyki, strategji, administracji. Pragniemy wskazać wyłącznie na *rządzenie*, dzięki któremu dowódca utrzymuje i rozwija organizm wojenny, powierzony jego dowództwu i udziela mu siły, którą powinien posiadać.

Rządzić jednostką jest rzeczą szczególnie trudną. Małej ilości oficerów udaje się to w sposób zupełnie zadowalający. Wystarczy spojrzeć dokoła siebie, aby dostrzec, że służba idzie jak po grudzie, że jest mozolna i z trudem pełniona. Zdawaćby się mogło, że działanie wojska ma w sobie coś nienormalnego, nadzwyczajnego i że działanie

to da się osiągnąć tylko kosztem wysiłków i cierpień nawet w czasie pokoju.

A przecież są tacy, którzy potrafią dowodzić łatwo i pewnie. Pod ich kierunkiem służba jakgdyby się sama pełni, ich zaś oddział, pełen zupełnego poświęcenia, gotów jest w takich rękach do wszelkiego wysiłku.

Co należy uczynić, aby pełnić służbę oficera tak sprawnie, a przedewszystkiem, jakie to sprężyny należy posiąść, aby dojść do tej nadzwyczajnej zdolności?

Ma się rozumieć, że dowódca powinien przedewszystkiem posiadać jasne wyobrażenie o celu, do którego dąży i ścisłe pojęcie o przedmiocie swej służby.

Potrzeba mu dalej siły ducha, aby dojść do celu, przezwyciężając przeszkody.

Potrzeba mu wreszcie tej, w nim samym tkwiącej racji, prowadzącej do celu i podniecającej go do poświęcenia pracy swych sił.

Widzieć, móc, chcieć — oto trzy składniki działania. *Inteligencja, charakter, poświęcenie* — oto trzy podstawowe cechy dowódcy, a z tych trzech, tę ostatnią powinien posiadać w stopniu najwyższym. Inteligencja jest słońcem oświetlającem drogę, po której dążyć należy; charakter jest duchowym równoważnikiem krzepkich muskułów, wiodących nas do celu; poświęcenie jest siłą namiętną, która nas pobudza bezustanku do osiągnięcia celu za wszelką cenę. Poświęcenie jest właśnie *sprężyną* naszej służby.

III.

CZYNNIKI DOWODZENIA.

Potwierdzenie poprzednich danych przez rozważanie.

Przykłady i rozbiór dobrych i złych sposobów dowodzenia. — Ich wartość zależy w istocie rzeczy zawsze od stopnia inteligencji, charakteru i samozaparcia dowodcy.

Spójrzmy obecnie dokoła. Przyjrzyjmy się badawczo oficerom, którzy dowodzą dobrze, t. zn. takim, którzy osiągają wszystkie wyniki zamierzone, zbadajmy także i przedewszystkiem tych, którzy dowodzą źle, gdyż zwracając się do źródła błędów odnajdziemy najpewniej zasady. Wyrzeczenie się, pochodzące z poświęcenia dla dobra powszechnego, przedstawiało się nam, jako zasadniczy czynnik zdolności dowodzenia. Dowiemy się wkrótce z łatwością, że wszystko co oficer z pochłaniających go uczuć osobistych przenosi do rządów nad swym oddziałem stanowi przeszkodę i wypacza służbę. Miłość własna, próżność, ambicja są naprzykład tem, co paczy dowodzenie.

Wyobraźmy sobie (aby te wady stały się uderzające przez doprowadzenie ich do krańcowości) dowódcę tak zarozumiałego, że pragnie, aby wszystko obracało się dokoła niego, jak wokół punktu środkowego, człowieka, który tak się urządza na swem stanowisku, jak w środo-

wisku wytworzonem dla zaspokojenia jego życzeń, fantazyj, próżności, dla wyniesienia go nad poziom i ozdobienia świetnością władzy...

Podobnemu człowiekowi zależy najczęściej na tem, aby widzieć dokoła siebie twarze z wyrazem czci i bojaźni. Przybywa, krocząc wyniośle, rzuca wszędzie spojrzenia aroganckie, zwraca się surowo do wszystkich, którzy się doń zbliżają i, raz wraz, podkreśla swą władzę najsilniejszemi środkami przymusowemi: naganami surowemi i publicznemi, postanowieniami ostremi z byle powodu, częstemi karami. Od chwili jego zjawienia się zachodzi potrzeba, aby wszystko biegało, skakało, nadskakiwało lub uniżało się.

Tego rodzaju ludzie łamią wszystko wokół siebie, aby pokazać swą siłę i odchodzą zadowoleni. Powierzcie im oddział powolny i oddany, rzeźki, silny, pełen inicjatywy i zapału, a zwrócą wam po paru tygodniach ludzi i kadry zniechęcone, niezadowolone, rozgoryczone i nieufne, które staną przed wami zrezygnowane i niedowierzające. *Oficer z pozoru* potrafi za jednym zamachem zrobić ze swego oddziału stado.

Oto praktyczne wyniki szkodliwego działania błazna, usiłującego widzieć w swym stopniu pewnego rodzaju puklerz, którym jego osoba narzucałaby bojaźń i uwielbienie ludzkie.

Tym pierwszym błędem dowodzenia dadzą się łatwo wytłumaczyć nadużycia na służbie dla zadowolenia uczuć lub względów osobistych.

Człowiek ambitny będzie skłonny do uczynienia ze służby środka do wykazania swych prawdziwych zdolności lub do nadania sobie pozoru tych, których mu brak. Przybierze wyraz twarzy surowy, mowa jego jest urywaną, postawę ma dumną, które zwykło się przypisywać wielkim wodzom. Wyszkolenie codzienne, ćwiczenia, manewry

będą prowadzone w ten sposób, aby przyciągały uwagę i wzbudzały w miarę możności podziw; dla otrzymania tego wyniku, związanego z interesem osobistym, nakazywane będą sztuki łamane znużonemu oddziałowi. I tu także, przez brak samozaparcia dowódcy, dowodzenie się wykolei'

Rozważcie dalej charakter pospolitszy, o cechach ludzkich powszechniejszych, oficera, który jest dość sumienny, aby pragnąć szczerze dobra służby, lecz nie posiadającego dosyć siły ducha, by narzucić sobie pracę lub próby nazbyt ciężkie. Zło będzie zaledwie mniejsze. Dowodzenie stanie się niepewne i słabe. Tutaj się podobny oficer wykręci, aby uniknąć trosk i zachodów złożonych, tam zatrzyma się nagle, aby, jak się to mówi, *nie mieć kłopotów*; wszystko pozostanie obrobione zgrubsza, niedokończone, niepewne, czasem umyślnie zarządzone dwuznacznie, a to przedewszystkiem w celu wykręcenia się od odpowiedzialności. Zawód w najwyższym stopniu dumny i śmiały zostanie zwykłą posadą, a służba zamieni się w spożywanie zupki.

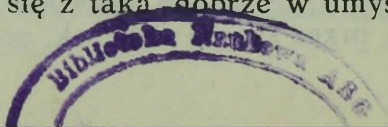
Aby dobrze rządzić swą jednostką musicie przedewszystkiem wyrzec się siebie, swych interesów, swych namiętności, wszystkich rzeczy, zdolnych do odwrócenia waszej działalności od jej celu prawdziwego... Władza wasza, wasze oznaki nie dane są wam dla zadowolenia własnego; honory i oznaki szacunku nie tyczą się p. X lub p. Y, lecz stopnia, który im powierzono i gdy którykolwiek z tych wojskowych odczuwa w sobie chętkę próżności z powodu obowiązkowych względów jakiemi jest otaczany, niech ją prędko zwalczy. Oznaki są jak relikwje; gdy się je nosi, należy się strzec pewnych próżnych złudzeń.

Zresztą, jeżeli staracie się zwieść swych podwładnych co do swej wartości osobistej, przez szereg sztuczek, przez

popisywanie się postawą, ruchami głowy, poruszeniami i słowami, zbłądzicie zupełnie. Mając trochę rozumu, wielką chęć podobania się i mało skrupułów, można dopiąć złudzenia dowódcy, podwładnego — nigdy. Nic nie uchodzi uwagi podwładnych, gdyż każda wada, każdy błąd dowódcy odbija się na nich dotkliwemi skutki. Obsypujecie swych ludzi czułemi słowy..., lecz zupa jest kiepska i kucharz wie, że się nią wcale nie zajmujecie; stwierdzacie swą władzę, swą surowość dyscyplinarną... wszystko się wam wymyka, wasze rozkazy nie są wykonywane; widać to dobrze bez wielkiej przenikliwości.

Wreszcie, gdy się usiłuje, miast wydać się takim, jakim się jest, udawać wielkiego człowieka, to znajdzie się zawsze, wcześniej czy później, taka szparka, która pozwala dojrzeć czubek nosa i pozorny szacunek, który nas stale otacza, staje się dziwnie ironiczny w swej udanej powadze narzuconej. Chcieć rządzić jednostką sztuczkami, jest rzeczą zwodniczą i niezbyt godną. Dowodzenie powinno być szczere, uczciwe i poważne, o ile się pragnie, aby było wychowawcze, moralne i silne. Poco zresztą zadawać sobie tyle trudu, aby się zmuszać do uczynków fałszywych, próżnych i niezdrowych, gdy dzieło prawdziwe jest tak proste i tak zaszczytne?

Jeżeli chcecie spełniać godnie swe dowództwo, zostawcie swoją osobę na uboczu. Myślcie o poważnych obowiązkach, o zadaniach ciężkich, o skutkach niezbędnych. Gdy was przeniknie duch samozaparcia i obowiązku, będziecie mieli przewodnika pewnego i siłę niezwyciężoną. Niesposób abyście zbłądzili. Droga jest szeroka i jasna: obowiązkiem waszym jest przygotowanie jednostki do służby bojowej. Gdy towarzyszy wam stale ten niewidzialny przewodnik, niemasz już ni błędu, ni słabości. Któż odważyłby się z taką dobrze w umysł wpojoną zasadą, zamieniać



swe dowodzenie na śmieszną pompę osobistą? Ambicja awansu, chęć podobania się, nadskakiwanie, nieśmiałość to wszystko jest na boku i poza waszą drogą; nie macie się czego obawiać i o nic ubiegać.

Niech później przyjdą nagrody urzędowe, tem lepiej, lecz nie mogą one być dla ducha wyższego pobudką działania. Swoboda działania w spełnianiu swego obowiązku, bez spuszczania oczu i schylania się przed kimś (ukłon wojskowy nie ugina człowieka), tworzenie i utrzymywanie z zapamiętaniem sił, które trzeba będzie użyć kiedyś do służby kraju, sprawowanie nad swym oddziałem władzy ze wszystkich istniejących najtrwalszej, najsłuszniejszej, najprawowitszej i najmądrzej ustalonej — takiem musi być zadanie oficera. Zawiera ono w sobie i dzięki sobie zadowolenie nieporównane, bo zadowolenie wyższe wszystkich przywódców ludzi, jeszcze bardziej podniosłe i uszlachetnione, dzięki piętnu godności moralnej, jakie im nadaje wyrzeczenie się osobiste dowódcy.

Tak rozumieć swój zawód, znaczy to zdobyć i posiąść ostatecznie święty zapał.

I naodwrót, bez tego głębokiego przeświadczenia, nic nie jest możliwe; źródło siły okazuje się wyschnięte. Głupia pyszałkowatość, która z obowiązków, związanych ze stopniem, czyni środki, służące do korzyści lub zaszczytów osobistych, jest objawem mniej jeszcze szkodliwym, niż *gwizdanie sobie* na wszystko (czytelnik wybaczy to określenie ryzykowne, lecz nie do zastąpienia!).

Gwizdanie sobie jest nietylko odchyleniem występnem, lecz zwykłem i zupełnem unicestwieniem dowodzenia. Jest to stan duszy osobnika, który ciągnie wszystkie korzyści ze stanowiska, wszystkie wynagrodzenia, związane ze służbą, lecz który jest zbyt rozumny, aby przyjąć jej obowiązki i ciężary. Umie się wymykać, zachować wszyst-

kie wygody i trwa w przekonaniu, że jeśli inni zaprzęgają się dzielnie do ciężkich zadań, to dzieje się to przez zupełną ich naiwność lub niezdarność.

Pozbywa się on zręcznie, niekiedy ze sprytem, wszystkiego co cięży i co krępuje; wobec wszystkiego, co jego samego nie tyczy się zażywa miłej wygody, doskonałej niezależności uczucia. Takiego nie nęcą próżne parady; unika ich, szuka *cienia i chłodu.* Jego wartość użyteczna jest równa zegarkowi bez sprężyny lub nabojowi bez prochu.

Gwizdanie sobie jest najstraszniejszą plagą, jaka może dotknąć wojsko. Najczęściej przedstawia się jako skaza moralna, którą dotknięty jest wcześnie osobnik z powodu złego wychowania, życia zniewieściałego i oddanego łatwym uciechom, które niweczą poczucie ideału i nie pozostawiają w nim żadnego bodźca do poświęcenia. Jest więc moralnym impotentem i *gwizdanie sobie* wynika z poczucia własnej niemocy. Jest on dotknięty nieuleczalnem tchórzostwem moralnem, któremu nawet nie przeciwdziała wcale, poprzestając na maskowaniu go pozorami inteligentnego sceptyzmu.

Co do *niechęci do zawodu,* która czasami budzi się w pewnych ludziach szlachetnego ducha, to wypływa ona z okoliczności zewnętrznych, z braków organizacji lub dowództwa, które przedstawiają oficerowi pracę jego jako złą, a wysiłki jako niepotrzebne.

Jeżeli oficer nie może spełniać powierzonego mu dowództwa, jeżeli inicjatywa jego jest tłumiona, a działanie wzbronione, wówczas staje zniechęcony wobec swego zadania, opuszczając ręce, niczem żeglarz na łodzi pozbawionej żagli i wioseł.

Jeżeli dowódca egoistyczny, próżny lub poprostu niezręczny odbiera służbie jej właściwy charakter, jeżeli uważa, że wszystko ma się obracać dokoła jego namiętności lub zachcianek, jego chęci błyszczenia, paradowania,

przekonywania o swej wyższości lub prawach, wówczas podwładny zniechęca się tem dziełem fałszywem; drażni go powtarzające się przyczepianie się, którem dotyka go władza lekkomyślna i zawadzająca; rzuca wszystko, wyrzeka się zadania, staje się sceptykiem i wichrzycielem. Fałszywe dowodzenie spaczyło posłuch.

Te słabości tłumaczą się przecież, czasami nawet można je wybaczyć, ale błąd dowódcy nie usprawiedliwia ostatecznie błędu podwładnego. Nie zapominajmy, że podobna słabość pochodzić może z braku odwagi lub sumienności zawodowej. Jeżeli odczuwamy w sobie jakąś chętkę zwątpienia, starajmy się zastanowić nad nią i wyzbyć się jej. Strzeżmy się również owych domniemanych zniechęceń, do których skłonni jesteśmy, by niemi tłumaczyć wyrzeczenie się zadania. W duszy ludzkiej nigdy prawie nie brak pobudki moralnej, niemniej jednak wymaga ona czasami mocnego napięcia.

Z łatwością możnaby prowadzić dalej ten krótki wykaz zboczeń, odbijających się na dowodzeniu wskutek naszych namiętności i słabości. Zawsze jednak doszlibyśmy do tego wniosku, że wyrzeczenie się osobiste w służbie jest cechą podstawową dowódcy.

Taka jest myśl przewodnia ujawniająca się odrazu przy pierwszym rzucie oka na praktyczne dowodzenie.

Rzadziej zdarzają się błędy dowodzenia, wynikające z braku inteligencji. Najpierw, inteligencji nie brak nigdy w tej mierze, co samozaparcia, następnie każdy stara się okazać stopień posiadanej inteligencji, podczas gdy samozaparcie ukrywa się, lub się je zapoznaje.

To usiłowanie popisywania się inteligencją przekształca się często w wadę dowodzenia.

Oficer, który chce uchodzić za inteligentnego, stara się ujawnić inteligencję za wszelką cenę, nawet kosztem służby. Jego krytyka jest szybka i niesprawiedliwa;

niczego nie słucha, nie uczy się niczego i nie pragnie wiedzieć więcej, uważając się za dostatecznie światłego.

Potrzeba inteligencji prawdziwej, poważnej i czynnej jest rzeczą pewną, byłoby zbytecznem zatrzymywać się nad udowodnianiem tego. Aby jednak inteligencja nasza przystosowywała się znakomicie do zawodu, potrzeba naszego poświęcenia... Oto znowu samozaparcie lub, co na jedno wychodzi, duch poświęcenia, który ukazuje się nam, jakgdybyśmy go musieli odnajdywać stale, u źródła naszej wartości wojskowej, bez względu na kierunek naszych badań.

Dowódca, któremu naprawdę brak inteligencji, podlega z natury rzeczy szeregowi błędów, których wyliczenie byłoby nudne. Jego główne złudzenie i, by tak rzec, wieczne, polega na dostrzeganiu w praktyce tylko form zewnętrznych, odrazu widocznych i bezpośrednich lub działania mechanicznego. Nie posiada on zrozumienia pracy, jej celu, środków, sił, które wszystko poruszają. Umie tylko uszykować swój oddział w terenie, zgodnie z szykami przyjętemi, wykonać rozkazy, wydane na odprawie. Z trudem porusza się w środowisku, którego charakteru nie umie uchwycić, stosuje na ślepo rozporządzenia swych dowódców i przepisy regulaminowe. W jego pojęciu jednostka, którą dowodzi, istnieje tylko na to. Chwyt bronią świetnie wykonany wobec generała inspektora, izby koszarowe utrzymane zgodnie z wszystkiemi przepisami regulaminu — oto wymarzone uwieńczenie jego dzieła.

Ten sam brak inteligencji doprowadza nas do uważania papieru, pism za wartości rzeczywiste. Dowódca dotknięty tem kalectwem duchowem, każe przedstawiać sobie raporty, meldunki, sprawozdania, wykazy, wyciągi etc. Z rzeczy wojskowych widzi tylko to, co dostrzega przez ten wątpliwy aparat, a niekiedy nawet pismo staje się dla niego czemś więcej, niż środkiem wyłożenia rzeczy, ma

wartość samo przez się. I służba polega na przyjmowaniu i dostarczaniu papierów bez zarzutu pod względem formy i układu. Grzebanie w szpargałach wznosi się tedy do wysokości sztuki, zasługuje ono na studjowanie i ćwiczenie się w niem, posiada swoje zasady i przepisy, a narzuca się tak natarczywie, że wreszcie czynność właściwa podporządkowana zostaje papierom, które ta grzebanina pociąga za sobą.

Wogóle nieinteligentny dowódca jest, by się tak wyrazić, krótkowzroczny w znaczeniu duchowem. Zamiast zasad zbyt oddalonych, dostrzega on wyłącznie wypływające z nich przepisy rutyniczne; gdy dąży do celu nie widzi nic poza wynikami natychmiastowemi, które są ostatecznie tylko środkami wiodącemi do niego. Wyszukuje tedy te środki dla nich samych, by je zapamiętale rozwijać i udoskonalać, jakgdyby miały wartość zasadniczą.

Dla podobnie ograniczonych umysłów chwyty bronią nie są środkiem do posługiwania się nią, lecz jakąś paradą rytmiczną; nauka strzelania ma zapewnić duży procent trafności, manewr służy do odtwarzania w terenie przepisów regulaminowych, a uwieńczeniem służby jest przegląd podczas inspekcji generalnej.

Ludzie tacy dochodzą do tego, że w praktyce tracą z oczu to, że zadaniem i racją bytu wojska jest wojna. Bezwątpienia, że wiedzą o tem dobrze, lecz myśl taka jest dla nich jedynie koncepcją teoretyczną: wojna... trzeba się będzie nią zająć, gdy wybuchnie, lecz w tej chwili chodzi o potrzeby pokojowe, które w ich umyśle nie mają związku ze służbą w czasie wojny.

Kiedy w wojsku służba kierowana jest w sposób rozwijający tę ciasnotę umysłu, przygotowanie do wojny jest zawieszone. Oddziały tracą świadomość swego zadania, stają się oddziałami koszarowemi, garnizonowemi, z placu musztry. Odtąd nadają się do parady i błyszczenia. Zajęcie oficera staje się nędznem rzemiosłem, złożo-

nem z rutyny i niewoli; od góry do dołu drabiny hierarchicznej wszyscy oduczyli się dowodzenia i gdy wojna wybucha organizm wojskowy, ostatecznie wykoszlawiony, okazuje się wyłącznie olbrzymiem narzędziem parad. Paradujemy wszędzie aż do sfer najwyższych i paradując pozwolimy się pobić. Życie wojskowe w czasie pokoju powinno być inteligentne i moralne, jeżeli pragniemy, aby wojsko umiało się bronić przeciw rutynie i być w pogotowiu do walki.

Charakter jest od inteligencji rzadszy. Zdarza się, że oficer ma umysł otwarty, kocha swój zawód, a jednak czujemy, że jest moralnie słaby; widzi on dobrze co należałoby robić, pragnie wywiązać się uczciwie ze swojej służby, lecz nie panuje, że tak powiem, nad sobą. Jest bezsilny, gdy chodzi o narzucenie sobie prawideł, przyswojenie ustalonych zasad postępowania i zobowiązanie siebie do postępowania według nich, czyli *kierowanie samym sobą*. Dowództwo sprawowane przez niego chwieje się w jego ręku: tu ustępuje wskutek popędu dobroci, tam przed odruchem gniewu; jego oddział nie odczuwa władzy pewnej, stałej, nieodpartej, nie odczuwa w swym chwiejnym dowódcy przedstawiciela obowiązku surowego, prawa moralnego i może się zdarzyć, iż go nie zawsze usłucha, że nie wszędzie podąży za nim.

Charakter jest podstawowym czynnikiem zdolności dowodzenia. Posiada on jednak wartość wątpliwą, gdy brak poświęcenia dla dobra ogólnego. Tworzy on *siłę czynu* dobroczynną lub szkodliwą, w zależności od tego ku czemu się skieruje. Człowiek ambitny, jednako obojętny wobec obowiązku, jak przywiązany do korzysci, jest w wojsku strasznym czynnikiem zniszczenia, gdy obdarzony jest siłą jaką daje charakter. Uzbrojony w prawa swego stopnia, wykoszlawia wszystko w swej jednostce, aby wszystko oddać na usługi swoich intere-

sów. Siła i wytrwałość jego woli, łamiąc lub pacząc zdrowe siły organizmu, dają mu możność energicznego osiągania swych celów.

Oddział dowodzony przez takiego dowódcę posiada częstokroć piękną postawę, gdyż potrzeba, aby przynosił mu zaszczyt, lecz nie będzie posiadał poczucia obowiązku, gdyż dowódca jest moralnie niezdolny do zaszczepienia go w nim.

Spostrzeżenia powyższe potwierdzają pierwsze założenia tego studjum. Prawie wszystkie błędy dowodzenia pochodzą z braku inteligencji, charakteru lub poświęcenia. Inteligencja jest czynnikiem, którego najmniej brak. Może ona być wypaczona, lub wciągnięta do złego, lecz mają ją wszyscy w dostatecznej mierze, aby pozwolić im zrozumieć zasady dowodzenia.

Charakter jest objawem rzadszym.

Poświęcenia brak często. Jest ono niezbędne do wcielenia dwu poprzednich czynników: inteligencji i charakteru w służbę obowiązku zawodowego, t. zn. aby nadać tym wartościom *użyteczność wojskową*. Inteligencja i charakter są w istocie rzeczy siłami równie zdolnemi do przystosowania się do złego, jak do dobrego, w zależności od tego, czy kieruje niemi egoizm, czy też duch poświęcenia.

IV.

ŹRÓDŁO I CHARAKTER WŁADZY DOWÓDZTWA.

Oficerowi powierzono obowiązek narodowy. — Stąd płynie jego władza. — Rozciąga się ona na istoty ludzkie; jest przeto ludzka, moralna i uczciwa. — Równość obowiązku na wszystkich stopniach hierarchji.

Trzy cechy podstawowe dowódcy: inteligencja, charakter i poświęcenie razem wzięte są wszędzie i zawsze istotnemi czynnikami wartości społecznej człowieka, lecz w większości zawodów, nawet wyzwolonych, inteligencja wystarcza, a charakter nie jest niezbędny. Co zaś do poświęcenia, może na niem zbywać; przez to nie zmniejszy się wartość *zawodowa* jednostki i jej działalność na tem nie ucierpi.

Cechą naszego zawodu wydaje się być przeważająca wartość wyrzeczenia się osobistego. Ten niezwykły rozwój jednej własności, mniej znanej w innych zawodach, dokonywa tego, że słyszy się niekiedy ocenę naszego zawodu, jako nieinteligentnego, ocenę, wydaną przez ludzi, którzy mają się i uważani są za bardzo inteligentnych.

Rozmaici ludzie, którzy dążą do majątku lub rozgłosu i nie pojmują innego wysiłku, niż podjętego dla interesu osobistego, uważają poświęcenie jako udział umysłów upośledzonych, ludzi pokornych i biedaków. W ich oczach wciągać się w czynności związane z poświęceniem jest już

głupstwem, ale oddać się im później zupełnie, z całkowitem przekonaniem jest dowodem nieuleczalnej naiwności.

Działalność oficera ma w rzeczy samej to do siebie, że jest naprawdę *wykonaniem obowiązku.* Wojsko nie jest niczem innem, jeno obowiązkiem narodowym, zorganizowanym do walki. Ścisłe obowiązki, które ono nakłada na swych członków, nie mieszczą się w innych zawodach; ujawniają się w ciągłych aktach uległości, w posłuchu, który jest wszędzie losem podwładnych, w zacieraniu namiętności osobistych... I bylibyśmy naprawdę biednym tłumem niewolniczym, gromadą gladjatorów, gdybyśmy nie wiedzieli kto jest naszym prawdziwym panem, dlaczego i jak go słuchamy. Wiemy o tem: jesteśmy *dobrowolnymi i rozumnymi* sługami obowiązku narodowego. Szczególny nastrój duszy, który rozwija w nas ta czynność, będzie zawsze z trudnością zrozumiany poza naszemi szeregami: składa się on z uczuć, które świecą pustką w wielu duszach.

Dowodzenie jest to wykonanie obowiązku narodowego przez oficera, jest jego obowiązkiem zawodowym. Ten obowiązek jest złożony. Dla oficera polega on na:

1) wykonywaniu osobistem i na własną odpowiedzialność narodowego obowiązku wojskowego;

2) zapewnieniu skutecznego wykonywania tego obowiązku przez powierzony mu oddział;

3) na ludzkiem traktowaniu istot ludzkich, które mu powierzono.

Oficer jest jedynym urzędnikiem, któremu państwo jakoby powierza ogólne przedstawicielstwo władzy najwyższej, oddając w jego ręce obywateli, których zmusza do obdarzania go zupełnym posłuchem, w celu wciągnięcia ich na służbę najbardziej wymagającego obowiązku obywatelskiego. Uprawnienia władz cywilnych trudno porównywać z naszemi; działają one okolicznościowo, podczas gdy

do wojska oddaje się pokolei wszystkich obywateli kraju, aby posłusznie podlegali w niem przez czas dłuższy jego nieprzerwanemu działaniu.

Dowodzenie powinno być ludzkie (3) i *moralne*, ponieważ władza nadzwyczajna oficera tyczy się czynności wykonywanych na istotach ludzkich. Nikt nie może przypuszczać, że państwo powierza komukolwiek zadanie paczenia umysłów, albo poniżania ich, lub oszukiwania... Z chwilą, gdy wam oddano istoty ludzkie, a nie aparaty mechaniczne, lub zwierzęta, musicie wobec tych ludzi używać środków działania moralnych i mieć wobec nich *obejście moralne*. Człowiek jest narzędziem wielkiej wartości; używa się go tak śmiało, jak tego wymaga dobro kraju, ale nie wolno go ani poświęcać bezużytecznie, ni paczyć. Dowódca *nie ma prawa* poniżać moralnie swego podwładnego, upokarzać go; nie ma też prawa oszukiwać go. Kłamstwo, oszukaństwo, podstęp, brutalność *człowieka względem człowieka*, są to przejawy, które zachowują wszędzie jednaki charakter i zasługują na tę samą pogardę, bez względu na wzajemny stosunek jednostek.

Jasne jest, że w naszym zawodzie wady te są szczególnie poważne; popełniane są w stosunku do ludzi, współobywateli, oddanych przez prawo naszej władzy, pozbawionych wobec nas swych zwykłych środków obrony i zresztą moralnie zobowiązanych do darzenia nas swem oddaniem, swem zaufaniem, ponieważ naszym obowiązkiem prawnym jest nauczenie ich obowiązku narodowego. Arogancja, brutalność, nieuczciwość, nabierają w tych warunkach wyrazu szczególnie odrażającego. Czyny gwałtu, dokonywane są na ludziach, by tak rzec, bezbronnych. Co się zaś tyczy nieuczciwości, kłamstwa, łudzeń, to przedstawiają mi się one jako objawy sprzeniewierzenia się naszej pracy wychowawczej. Doprowadzają one w rzeczywistości do spaczenia tego, co ukształtować jest naszem zadaniem,

do okłamywania tych, których mamy obowiązek oświecić, i którzy winni są nam zaufanie.

Wielkim jest naogół błędem mniemać, że dowodzimy przez szereg sztuczek, zdolnych do nadania *powagi* dowódcy, przez łudzenie podwładnych.

Niektórzy wielcy wodzowie niewątpliwie wywierali na swe wojsko wpływ niemal osobisty, lecz wpływ ten wynikał przedewszystkiem z zaufania, które budziły ich zasługi i powodzenia. Jeśli niektórzy z tych ludzi niezwykłych niezupełnie unikali chęci narzucenia go przez sztuczność postawy i mowy, to naogół niewiele na tem zyskiwali. Wreszcie nie należy zapominać, że jest rzeczą zuchwałą wzorować się na wielkich ludziach, jeżeli nie jest się zupełnie pewnym, że się samemu jest skrojonym na miarę jednego z nich.

Dowodzenie jest proste, prawe i tem silniejsze im szczersze. I pocóż się zniżać do tworzenia pozorów zwodniczych? Człowiek, który wszędzie działa w imię obowiązku powszechnego, posiada już, dzięki temu, powagę najbardziej niezaprzeczalną, najbardziej uznawaną. Najpierw postępujcie w ten sposób, później ukażcie się takimi, jakimi jesteście. Jest to najprostsze, najpewniejsze i najgodniejsze.

Nie powinniście nigdy oszukiwać swego oddziału. Jeżeli zdarzy się, że w tej lub innej okoliczności wojennej, dowódca uważa za konieczne nie uświadamiać swych ludzi o całej grozie położenia, to przedewszystkiem naraża się często na to, że niebezpieczeństwo ukaże się nagle wszystkim w sposób najbardziej zastraszający i nic nie przemawia za tem, że to udawanie było dobrze pomyślane. Lecz we wszystkich wypadkach tego rodzaju, zatajenia są przedewszystkiem chwilowem oszczędzaniem, podobnem do tego, którego się używa przy zawiadamianiu rodziny o jakimś poważnym wypadku, który się wydarzył jednemu z jej członków. Nie jest to już kłamstwem, przeznaczonem do

spaczenia myśli, lub uczucia, lecz środkiem chwilowym, zapomocą którego ktoś stara się ustrzec nieco drażliwe nerwy od nieprzewidzianego wstrząśnienia.

Działać w warunkach normalnych przez mamienie jest rzeczą odmienną. Jest to sposób niezbyt godny dowódcy, niedopuszczalny zupełnie ze strony wychowawcy i wreszcie nierozumny, ponieważ władza nasza z pomiędzy wszystkich najszanowniejsza, aby nabrać w oczach ogółu swej całkowitej wartości, powinna się ujawniać w swej naturalnej postaci, bez pozorów fałszywych.

Jednym z najlepszych środków utwierdzenia władzy dowódcy moralnie obowiązującej jest wykazanie wobec podwładnych, że sami jesteśmy uczciwie przywiązani do swych obowiązków.

Chodzi o to, aby bezwzględna równość wszystkich wobec wspólnego obowiązku ukazała się najoczywiściej, aby obowiązek narzucał się z jednakową surowością różnym stopniom służbowym, aby nikt nie wyobrażał sobie, że w miarę wznoszenia się w hierarchji, oswobadza się coraz więcej z moralnych zobowiązań, z obowiązków specjalnych i ścisłych przepisów służby, jakgdyby godność związana z jego stopniem, czyniła zeń istotę wyjątkową, umieszczoną w pewnego rodzaju empireum, dokąd powszechny obowiązek, dobry do narzucenia go tłumom, nie miałby przystępu. Tak pojęte dowodzenie stałoby się urzędem mandaryna, którego śmieszność i próżność uwidoczniłyby się prędko. Gdybyście kiedykolwiek pozwolili sobie wpaść w podobnie głupią zarozumiałość, będziecie długo oszukiwani przymusowym szacunkiem, którym was otaczać będą, będziecie zasiadali w atmosferze powszechnej czci, niczem Budda w swej pagodzie, ale pewnego dnia, wcześniej lub później, spotkałby was straszny zawód przejrzenia, że w całej tej paradzie, wy jedynie byliście oszukiwani, iż dla was tylko istniały złudzenia, że wasi podwładni poprostu czę-

stowali was pozorami, ani na chwilę nie przyjmując za prawdę tego złudzenia i że zawsze sądzili was z tą bezlitosną przenikliwością, która jest udziałem podwładnych.

Pozory tutaj nic nie znaczą. Jesteście sądzeni według tego, jak sami wypełniacie obowiązek wspólny. Według tego sprawdzianu, podwładny moralnie darzy posłuchem obowiązek, którego jesteście wcieleniem lub przeciwnie, odmawia posłuszeństwa waszym namiętnościom, waszej próżności, waszej dumie, wszystkim rzeczom, o które się nie troszczy.

W wojsku szczególnie nienawistne staje się *ja*, gdyż nigdzie wymagania naszych lichych osób nie znajdują się wyraźniej przeciwstawione całkowitemu poświęceniu się obowiązkowi.

W dzisiejszych czasach, w naszym kraju, w naszem wojsku, należy wyrzec się łudzeń. Spojrzenia, które spoczywają na nas, już nie są oślepione szychem mundurów, parady czasu pokojowego nie wystarczą do zadowolenia tłumów. Wojna zmieniła oblicze, stała się dziwnie poważną. Nie prowadzi się jej dla sławy, już nie pożąda się jej dla zdobycia w niej oznak; została groźnem dziełem całego narodu, walczącego o honor i życie. Zewsząd i zawsze staje przed tym, który dowodzi nieme pytanie, na które musi odpowiedzieć inaczej niż słowami. Czy można liczyć na niego? Czy zdoła wypełnić obowiązek przypadający mu we wspólnem dziele. — I jedyną upewniającą odpowiedzią, jest ciągłe, proste, poważne i *szczere* pełnienie naszego osobistego obowiązku w czasie pokoju.

Podstawą siły dowodzenia dowódcy, tem, co nadaje mu energję czynu, budząc zarazem poświęcenie się podwładnych jest ożywiający go duch obowiązku. Ten stan duszy objawia się nazewnątrz przez brak wszelkiego udawania, przez prostą powagę człowieka oddanego dziełu, pochłaniającego jego uwagę i wymagającego wszystkich jego wysiłków.

Równość wobec obowiązku jest jednym z zasadniczych praw wojska; do każdego należy przestrzeganie go na własną odpowiedzialność i przyczynienie się do przestrzegania przez podwładnych. Zobowiązanie moralne nie zawiera stopni. Dowódca nie może naginać służby na niczyją korzyść i wszyscy ludzie z jego oddziału powinni być równymi w jego oczach, w tem znaczeniu, że w służbie nie powinien on zważać na różnice wychowania i stanowiska społecznego, kryjącego się pod mundurem. Władza, powierzona mu celem dowodzenia, byłaby spaczona, gdybyśmy jej udzielali jako środka do rozdzielania względów. *Sprawiedliwość* jest koniecznym przymiotem każdej władzy moralnej.

I tutaj jeszcze odnajdujemy konieczność *bezosobowości* w dowodzeniu i gdy powróciliśmy do niej, skorzystajmy z tego, aby uprzedzić jeden zarzut.

Czytelnik może odczuwać pewną niechęć do uważania dowódcy za obowiązanego ustawicznie do wyrzekania się siebie samego. Jakto! Oto zawód, w którym potrzeba odwagi, zapału i nawet pewnej dozy dobrego humoru, bardzo pożytecznego w pewnych chwilach i do tego zawodu czynnego, w całym znaczeniu tego wyrazu, chcecie użyć ludzi niemal oderwanych, którzy wyrzekli się własnego charakteru, ogołoconych, rzec można, ze swego ja? Czyż nie widzicie, że przeciwnie zachodzi potrzeba *kipiącej* działalności i osobowości najbardziej się *uwydatniającej?*

Odpowiedź jest prosta: rozwińcie wszystkie swe siły, całą swoją energję, cały swój charakter; nigdy nie będziecie ich mieli nadto do dowodzenia, lecz dowódźcie uczciwie, z oddaniem dla wojska, dla narodu, lecz nie dla zadowolenia waszych uczuć osobistych. Powierzono wam narzędzie wojenne z zadaniem zachowania go i utrzymania w pogotowiu, nie macie prawa przywłaszczać go sobie, by je zamienić na sprzęt do użytku własnego (4).

V.

SKŁADNIKI WŁADZY DOWÓDCY.

Władza dowódcy jest złożeniem różnych sił: jego wartości osobistej, wartości jego podwładnych i możliwie doskonałej współpracy wszystkich.—Środki wzmocnienia tych składników władzy.

Inteligencja, charakter, poświęcenie lub poczucie obowiązku, stanowią, rzec można, pierwszą podstawę duchową, konieczną, by stać się dowódcą wojskowym.

Aby poznać bardziej jak rozwijają się cechy dowodzenia, należy przyjrzeć się dowódcy w czasie wykonywania przez niego czynności, inaczej mówiąc, jego stosunkom z jednostką, którą dowodzi i środkom działania, których używa, aby zapewnić *rządzenie* swym oddziałem.

Władza dowódcy, ta, którą się będziecie posługiwali kiedyś w walce, jest wypadkową dość znacznej ilości sił; przedewszystkiem waszej wartości osobistej, wartości, odwagi i poświęcenia waszych kadr, wartości i ilości waszych ludzi... To wspólne wzięcie się do dzieła, *zorganizowana współpraca* tych sił podstawowych tworzy siłę waszego działania. Musicie więc pobudzać, rozwijać, a wreszcie doprowadzać do zbieżności te różne siły.

Wasi podwładni..., musicie życzyć sobie, aby byli pełni mocy, odwagi, zdecydowania i dumy. Niech będą w waszych rękach, nie jako miękka glina, z której nie macie co zrobić, lecz orężem twardym i ostrym, który należy umieć trzymać i władać nim.

Dowódcy mierni lubią bardziej indywidualności słabe; potrzeba im do swego otoczenia tylko rzeczy słabych i giętkich, na których można się wyciągnąć wygodnie; nie mają oni zaufania do tych narzędzi wojennych, które tną zbyt dobrze. Jakżeż wybrnąć z zadania, mając do czynienia z podwładnymi, którzy na pierwszy znak, lecą jak pocisk, wprost do celu, tak, że nie ma się czasu, aby ich odwołać lub zawrócić w drodze? Nie można wydać rozkazu bez tego, aby się nie było zmuszonym zbadać naprzód całej jego doniosłości; musimy wyrzec się dowodzenia wygodnego, trochę na wiatr, z dnia na dzień, według swej fantazji, gdyż inaczej narażamy się na to, że zobaczymy podwładnego dokładnego i sztywnego, który przynosi nam ściśle wyniki, zrzucając jednocześnie na nas odpowiedzialność. Krótko mówiąc, gdy się ma podwładnych wyborowych, trzeba *umieć dowodzić*, a to jest obowiązek krępujący.

Wreszcie, ludzie odważni i zdecydowani są zawsze dumni i to dumą niewygodną. Jak konie pełnej krwi są gotowi na wszelkie wysiłki, ale nie lubią nagłego i niezręcznego szarpnięcia wodzami, słowem, są o miękkim pysku. Nakoniec duchy dumne są naogół szczere i z trudem naginają się do tego, by odgrywać rolę w tej komedji lękliwego uwielbienia jaka się ironicznie rozgrywa dokoła dowódców, którzy w niej smakują.

Miejcie podwładnych pełnych zapału, zdecydowanych, przedsiębiorczych i dumnych; podniecajcie jeszcze w nich te szlachetne zalety, które są siłą i umiejcie niemi kierować tak, jak to być powinno. Raczej wybaczcie odruch zniecierpliwienia lub dumy drażliwej, niż jakąkolwiek

nieprawość, ustępliwość sumienia lub godności. Darujcie krok niewłaściwy, popełniony podczas wytężonego działania, ale ostro poskramiajcie słabostki.

Dorzućcie do sił ducha waszych podwładnych dumę, jaką daje publicznie okazane poważanie. Mają do niego prawo przedewszystkiem ze względu na oznaki, które noszą, z drugiej zaś strony jest to najgłupszy z błędów, usiłować traktować oficerów młodszych, jak małych chłopców, lub jak takich co to nic nie znaczą. Cóż będzie ich obchodziła służba, gdy sami zdajecie się im mówić iż są do niczego i że ich czyny są bez następstw?

Stosunki służbowe muszą być zawsze nacechowane wybitną uprzejmością, która potwierdza jednocześnie wartość tego kto rozkazuje *i tego, który słucha.* To zachowanie się spokojne i umiarkowane, niezbędne dla służby w czasie pokoju, nabiera specjalnej wartości w ciężkich okolicznościach wojennych. Ukazuje ono przełożonego, który całkowicie zachowuje zimną krew, czyni wrażenie dowodzenia pewnego, poważnego, rozważnego, a nakoniec, w tej samej chwili, gdy dowódca nakazuje najniebezpieczniejsze przedsięwzięcie lub wymaga najwyższego poświęcenia, zachowanie się jego zdaje się mówić podwładnemu: „Widzisz, znam twoją wartość; jesteś pewien, że nie poświęcam cię na darmo, jako rzecz nikczemną. Obaj spełniamy swój obowiązek, nie dbamy o siebie, ani liczymy się z niebezpieczeństwem działania. Chodzi o obowiązek, a to co ci nakazuję jest właśnie jako ten obowiązek, rzeczą jasną i prostą. Ruszaj więc, mój przyjacielu".

Rozumie się samo przez się, że wszelkie ostre przywołanie do porządku podwładnego wobec oddziału, powinno być wzbronione. Powaga tego, do którego się zwracacie, jest jednym z czynników waszej powagi; byłoby niedorzecznością z waszej strony gdybyście jej zagrażali.

Co do słów obelżywych, regulamin ich zabrania. Ale nie uciekając się aż do obelgi, jesteśmy czasem skłonni do uwydatnienia błędu lub podkreślenia omyłki przez uszczypliwość poufałą, lub jakiś żart ironiczny i szyderczy. — Jest to rzecz ważka: nie było obelgi formalnej, więc podwładny nie ma już nawet otwartej drogi służbowej do zażalenia, a wy ćwiczycie swój dowcip na człowieku bezbronnym, pod ochroną powagi swego stopnia. Niema w tem nic chwalebnego, i co więcej, mogą z tego wyniknąć bardzo żywe urazy.

Zwracajcie się do swych podwładnych, jak do niezbędnych współpracowników, którzy są wam bezwzględnie podlegli i nie potrzebują, aby im przy każdej okazji przypomniano o ich obowiązku karności. Będziecie w porządku uważając, *że podległość powinna być zawsze sprawą przesądzoną.*

Nie zaniedbujcie nigdy oddać ukłonu. Podwładny ma zupełne prawo otrzymać ukłon wojskowy w odpowiedzi na swoje salutowanie. Nadużyć swej władzy na to, aby zaniedbać karności i grzeczności jest rzeczą... mało zaszczytną.

Pilnujcie, aby wasi podoficerowie, nawet w równych stopniach, salutowali sobie, gdy się spotykają publicznie. Nauczcie ich postawy, wysłowienia, które im przystoi w rozmaitych okolicznościach, w jakich się znaleźć mogą, aby nigdy nie byli niezręczni lub zakłopotani. Krótko mówiąc, zajmujcie się szczerze podwładnymi wam współpracownikami i stwórzcie im istnienie jak najbardziej godziwe.

Błędem dziwacznym, którego nie zawsze potrafimy uniknąć, jest mniemanie, że ludziom, którzy się z nami codziennie stykają, którzy tworzą, by tak rzec, część naszej świty, naszych biur i t. d..., można nadać cechy nietykalności wobec naszych podwładnych.

Jeśli jakiś podwładny przywołuje do porządku lub karze naszego pocztowego, gońca lub pisarza..., to zdarza się niekiedy, że skłonni jesteśmy widzieć w tem jakby rodzaj obrazy majestatu, lub przypuszczać zgóry wrogi zamiar. Karność stworzona jest dla wszystkich, dla każdego z nas bez względu na wysokość stopnia, a wszystkich, którzy mają z nami bezpośrednią styczność właśnie zobowiązać musimy do szczególnie ścisłego przestrzegania przepisów karności, umundurowania, zachowania się w służbie, aby ugruntować przekonanie, że służba, według nas, jest ponad wszystkiem. Jeżeli chodzi o wyobrażenie sobie, że nasza osoba posiada coś w rodzaju udzielającego się majestatu, który przenika nasze otoczenie... byłoby dziwnie głupią zarozumiałością.

Uczucie godności własnej stanowi siłę, zarówno prostego szeregowca, jak podoficera i oficera; jest to *czynnik energji.* Nie powinniście zaniedbywać żadnego środka do powiększenia go w sercach naszych szeregowych.

Gdy młodzi szeregowcy przybywają ze swych wiosek i po raz pierwszy przestępują próg koszar, przywitajcie ich jak ludzi uczciwych, którzy przybywają, aby nauczyć się *powszechnego obowiązku* pod waszym kierunkiem. — Wzbudźcie w nich odwagę, dobrą wolę, zapał, zadowolenie, wszystkie uczucia żywotne i silne. Czuwajcie, aby nikt z waszych podwładnych nie pozwolił sobie na odwołanie się do postrachu. Niech wam tych młodych ludzi, pełnych siły żywotnej, aby nie przygnębią, od samego początku przez poniżenie i przymus zbyteczny, nie urobią na żołnierzy gnuśnych! Pierwsze wrażenia naszych ludzi są decydujące; wedle tego co odczuwają na początku życia wojskowego albo lgną, albo opierają się. Gdy ich uczynią wam biernymi, jakże będziecie na nich oddziaływali?

To pojęcie obrzydliwe, że należy podległego poniżać, jest bardziej rozpowszechnione, niż się myśli. Ten, kto nie

śmiałby tego wypowiedzieć, stosuje to wciąż w praktyce w sposób mniej lub więcej nieświadomy.

U jednych jest to poprostu instynkt brutalności i zarozumiałości, puszczający sobie wodze wobec młodszych, których mają w swojej władzy, i ci w naturalnem następstwie tego, nie posiadając uczucia godności osobistej, okazują się pokornymi i uniżonymi wobec starszych, co do których przypuszczają, że są ożywieni temi samemi uczuciami. U innych jest to czasem wynikiem błędu myślowego; poniżanie podwładnego, jest dla nich objawem karności. Okazują się sztywnymi i ostrymi naumyślnie, aby podkreślić władzę swego stopnia, aby zmusić podległego do dawania w każdej chwili dowodów największej uniżoności, aby wzbudzić strach zbawienny. Tacy mogą być z wielkiem powodzeniem dowódcami sumiennymi, ludźmi obowiązku, ale ich dowodzenie jest ciągłym błędem. Władza, tak jak oni ją pojmują, jest bałwanem, którego są kapłanami, powołanymi do uginania przed nim wszystkich.

Najczęściej pracujemy nad poniżeniem swych podwładnych pod wpływem uczucia mniej godziwego. Jeżeli się oddajemy tej czynności wstrętnej, to dlatego, że znajdujemy w tem przyjemność, że się czujemy wywyższonymi o tę odległość, na jaką odrzucamy swych podwładnych, ponieważ nasza niepoprawna próżność nie lubi widzieć wokół siebie głów wysoko podniesionych i spojrzeń pewnych. I tutaj odnajdujemy jeszcze ten sam błąd, raczej ten sam występek, w pyszałkowatej zarozumiałości osobistej dowódcy, który zawładnął środkami działania, przywiązanemi do jego stopnia w interesie służby, aby wyzyskać je gwoli własnych instynktów.

Jeżeli regulamin nakazuje wam pewne względy w stosunku do waszych podwładnych, nawet w stosunku do każdego szeregowca, rozważanego indywidualnie, to również każda jednostka organiczna ma swą *osobowość* godną

poważania. Oto dlaczego oddziały, które się mijają, pozdrawiają się nawzajem, prezentując broń..

Nie zjawiajcie się więc przed swym oddziałem z miną niedbałą, nie udawajcie wśród swych podwładnych wielkiego pana. To jest nie na miejscu; ci ludzie nie są *w waszej służbie*, oni są *na służbie* i wy jesteście na niej, tak samo, jak oni.

Gdy przychodzicie objąć dowództwo waszej jednostki lub gdy macie zrobić jej przegląd, kierujcie się odrazu ku środkowi i zasalutujcie; jeśli chodzi o pułk, to musicie iść do chorągwi; grzeczność przystoi zarówno kapitanowi jak i generałowi. Gdy wchodzicie do izby oddziału zatrzymajcie się i zasalutujcie. Zanim wejdziecie do pokoju waszych podoficerów, stukajcie do drzwi.

Nie opuszczajcie oddziału, odwracając się odeń poprostu. Ta gromada ludzi jest czemś innem, niż paczka, której pozbywacie się, pozostawiając ją gdziekolwiek. Rozkaz rozejścia się wydany naprzeciw środka, przez wzniesienie szabli, wystarcza, ale jeśli każecie oficerowi młodszemu odprowadzić oddział do koszar, to stańcie tak, aby widzieć go przechodzącym przed wami aż do ostatniego człowieka i odejdźcie dopiero później. W ten sposób zaznaczycie, że pożegnaliście się z nim.

Nic nie jest bardziej proste i naturalne, jak te oznaki uprzejmego poważania. Ale i tu wystrzegajcie się miłości własnej, która na was czyha. Jeśli wniesiecie do tego przesadę, jeśli staracie się wyróżniać, to parada wieczna i błaha bierze górę, a uprzejmość prosta i godna znika, i macie na sobie już tylko jej maskę szyderczą.

VI.

DOWODZENIE ORGANICZNE.

Dowodzi się nie zapomocą siły popędowej, wychodzącej od władzy, ale dzięki normalnemu działaniu organizmu jednostki. — Prawo do funkcji. — Prawo do inicjatywy. — Konieczność czynności służbowej.

Nie dość jest jak najbardziej podnieść godność osobistą swych podwładnych i zwiększyć ich wartość, trzeba zespolić ich siły do wspólnej pracy, obdarzając ich tą częścią działania, do której *mają prawo*.

Stanowisko jest nietylko dla każdego obowiązkiem wypełnienia pracy, ale jest również przywilejem stopnia.

Zdobyłem me oznaki z trudem, nie myślę wcale nosić ich tylko dla ozdoby; są one oznaką zewnętrzną rzeczywistej władzy, jaka mi przysługuje. Jeśli stałem się oficerem to po to, aby nim być naprawdę, aby wykonywać zakres mego działania; ze względu na me oznaki, dzięki memu mianowaniu, mam prawo wierzyć — aż do chwili, gdy otrzymam dowód, że jest inaczej— że posiadam po temu odpowiednie zdolności. Pilnujcie mnie ile chcecie; jeśli się mylę, to mnie poprawcie; jeśli popełnie błąd, to przywołajcie mnie do porządku; *ale przedewszystkiem pozwólcie mi działać*. Dowodzenie wykonywane w całej pełni jest moim prawem, moją słuszną dumą i zresztą wtedy tylko podejmę

się istotnie dowodzenia, gdy mi zostawicie swobodę działania. Dowodzenie jest niepodzielne; prawda, że się ono podporządkowuje, ale to jest rzecz zgoła odmienna. — Oto co myśli podwładny, gdy go zastępujecie w jego zwykłej pracy i ma całkowitą rację.

W gruncie rzeczy wkraczanie w prawa podwładnego jest wyraźnem nadużyciem. Nic nie może uprawniać dowódcy do ograniczania podwładnego, przez przywłaszczanie sobie tej lub innej części służby. Wyższość stopnia dowódcy daje bezwątpienia całkowitą łatwość zabrania podwładnemu *tego, co do niego należy,* ale jest mnóstwo nadużyć władzy, które zasada podporządkowania umożliwia dowódcy, nie są one przecież przez to mniej naganne.

Uczuciem, które popycha do tego rodzaju przywłaszczenia jest naogół pewny niepokój o wynik. Lenistwo stanowi też coś tutaj; wygodniej jest spełniać dalej czynności dawne, niż uczyć się nowych. Mówimy sobie: „To mogłoby przyjąć zły obrót, moi podwładni nie umieliby się oczywiście poznać na tem tak dobrze, jak ja, *ponieważ są mymi podwładnymi;* będę im pokazywał codziennie, z całą gorliwością i zapałem, na jakie mnie stać, jak należy robić". I poprostu, sami nie spostrzegając tego, dowodzimy w sposób opłakany, krępując zarazem bezprawnie dowodzenie swych podwładnych. Ta poważna przywara wypływa z szeregu błędów.

Jednostki taktyczne są w rzeczywistości nie sumą podjednostek, umieszczonych obok siebie, ale ugrupowaniami *organicznemi.* Dowódca bataljonu, naprzykład, nie dowodzi sumą czterech kompanij, lub jedną kompanją cztery razy wziętą, ale nową jednostką, wyższą, na której czele stoi i nad której całością pracuje. Jego dowodzenie nie rozciąga się bezpośrednio na szeregowca, powinno ono dojść do tego ostatniego stopnia hierarchji dopiero wtedy, gdy otrzyma na stopniach pośrednich, staraniem kapitanów, niezbędne przystosowanie i rozwinięcie.

Zasady te mają widome zastosowanie na polu ćwiczeń podczas musztry. Komenda dowódcy bataljonu tyczy się *bataljonu*. Kapitanowie podejmują ją i zmieniają, jak wypada dla każdej kompanji i to od swego kapitana, a czasem sierżanta lub kaprala, otrzymuje szeregowiec bodziec ostatni, albo raczej przedostatni, gdyż, jak wynika wkońcu jego to wola zawsze decyduje o danem poruszeniu. Nawet bodziec jest niejednakowy. Dowódca bataljonu wydał tylko jedną komendę, a tymczasem kompanje ruszają nieraz w kierunku przeciwnym lub wykonywają różne zwroty, aby nadać bataljonowi szyk wskazany. Jest więc rzeczą zupełnie pewną, że nawet w tych wypadkach manewru taktycznego, który jest najściślej ze wszystkich określony, dowódca nie powinien dążyć do wkraczania w czynności swych podwładnych. Może kierować, gromić, naprawiać, ale nie wpadnie na myśl wyjścia przed tę lub inną kompanję, aby wydać jej komendę, która należy do kapitana. Oczywiście, że gdyby tak uczynił, musiałby postępować tak samo kolejno wobec każdej z czterech kompanji, a wtedy byłby już nie dowódcą bataljonu, ale kimś w rodzaju kapitana *powłarzalnego*.

Tutaj wyniki osiąga się tylko zapomocą ściśle przestrzeganego dowodzenia metodycznego, które przerywa i niweczy każde wkroczenie obce. Oficer ukazuje się tutaj przedewszystkiem jako wychowawca.

Otóż co jest możliwe do zrobienia w zakresie wychowania, gdy *nauczyciel* widzi, że go co chwila poprawia wobec jego uczniów jakiś inspektor, który mu przerywa i stawia się według swego widzimisię na jego miejscu, z jawnie okazywaną chęcią pokazania mu, co należy czynić (co sprowadza się do publicznego powiedzenia mu, że nic nie umie)? Jeżeli w ten sposób mieszamy się w zakres działania podwładnego, to pozwala on nam robić i mówić, gdyż jest do tego zmuszony. Gdy zaś dowódca oddali się, podejmuje z rezygnacją przerwaną pracę, przywraca

z trudnością położenie, które był stworzył, zaciera w miarę możności postępowanie dowódcy i wraca do swej czynności... mówiąc sobie *w myśli*, że gdyby postępował tak samo ze swymi podwładnymi, byłoby to już całkiem zniszczeniem dowodzenia od góry do dołu.

Wreszcie, pozwalając sobie na te uroszczone wdawania się nie zauważymy, że zabieramy się do dzieła przywiązanego do niższego stopnia i że porzucamy własne wyższe zadania, któremi jesteśmy obarczeni.

Dany dowódca posiada dzięki swemu stopniowi duży zakres działania; jego głównem zadaniem jest, naprzykład, kształcić oficerów, wychowywać ich w dokładnem pojmowaniu ich obowiązków, nauczyć ich doniosłości ich powinności... I oto porzuca to wszystko, aby się czynnie mieszać do zajęć najniższych! — Boicie się, aby ten lub ów z waszych podwładnych nie wykonał źle swego dowództwa, ażeby, naprzykład, nie uczył źle rekrutów, strofujecie więc sami natychmiast jego instruktorów, przerywacie mu pracę. Kto wie czy w zapale, nie skończycie wreszcie na tem, że w końcu dnia znajdziecie się na czele jakiejś sekcji, pełniąc służbę kaprala...

Jeśli oficer, którego zastępujecie nieprawnie w jego czynnościach, jest naprawdę nieodpowiedni, to nieskończenie lepiej użyjecie swojego czasu i swych zdolności, pełniąc swój zawód, który właśnie polega na kierowaniu oficerem, podniecaniu go w razie potrzeby, nauczaniu we wszystkich wypadkach. Zapewne byłoby źle mieć młodych szeregowych źle wyćwiczonych, ale byłoby rzeczą zupełnie opłakaną mieć oficerów niezdolnych do wyćwiczenia swego oddziału, a w tym wypadku należałoby się raczej zająć podniesieniem ich poziomu.

Oto drobna pomyłka, mały błąd, który uderza was w jednostce jednego z waszych podkomendnych. Nie rzucajcie się natychmiast niczem żandarm, który chwyta winowajcę na gorącym uczynku, gdyż wtedy znaleźli-

byście się nie na swojem miejscu i poczęlibyście pełnić czynności podwładnego. *Niech ten, który ma spełniać powinności, spełnia je,* oto co musicie osiągnąć. To też o nim należy myśleć. Jeśli jest to tylko fakt pojedyńczy, wypadek, to niema powodu czynić zeń wiele hałasu. Ale jeśli zetknięcie się z prawdziwym *brakiem w pełnieniu służby,* z błędem stałym, zaniedbaniem, niesumiennością i t. d., wtedy musicie ująć w ręce niezdolnego lub winnego podwładnego, postawić go na wysokości zadania i wypuścić go z rąk dopiero wtedy, gdy działa normalnie. Słowem, jeśli znajdujecie, gdziekolwiek *brak w wytwórczości,* musicie zbadać maszynę, znaleźć jak najprędzej jej część wadliwą, ale byłoby nierozsądne ograniczać się do poprawiania bez końca złych wytworów, w miarę jak ta je wytwarza.

Jednostka, powierzona nam, nie jest bryłą bezkształtną. Zadaniem dowódcy nie jest wprawiać ją w ruch, lub zatrzymywać za każdym razem, gdy tego trzeba i jedynie osobistemi wysiłkami. I najsilniejszy odczułby niebawem swoją niemoc w podobnym zawodzie. Jednostka powinna działać *dzięki swej organizacji,* to też powinniśmy dążyć do zapewnienia normalnego działania jej organizmu. Trzeba aby wszystko tam było, pozostawało i działało na swojem miejscu. Gdy sami stanowimy jej część, mamy tam rolę określoną i stosunki unormowane. Jeśli z niej wyjdziemy, jeśli wkroczymy na prawo lub na lewo, na górę lub wdół, w powinności sąsiednie... wszystko ustaje.

Jeżeli chcecie, aby wasza jednostka była organizmem wojennym, a nie ciałem bezwładnem, trzeba, aby każdy znał i spełniał całkowicie swą powinność. W polu nie będziecie prawie nigdy obecni na tem właśnie miejscu, gdzie ukazuje się niebezpieczeństwo i gdzie należy zaradzić. Gdy nieprzyjaciel zjawia się przed placówką, wówczas kapitan jest na czacie głównej, major w odwodzie

czat. W walce jedynie dzięki działaniu kaprali i podoficerów linje posuwać się będą pod ogniem... Nie pozwólcie się odciągać temu lub innemu wynikowi podrzędnemu; nieodzowne jest, aby powierzony wam organizm umiał działać.

Gdy wasi instruktorzy znajdują się przy swych rocznikach, postawcie jako zasadę, iż *oni wyłącznie mogą* zwracać się do swych ludzi i pilnujcie tego, gdyż trudne to jest do osągnięcia. Jeśli się mylą, unikajcie wytykania ich błędów i przerywania im; albowiem nie sprawne władanie bronią przez waszych rekrutów jest rzeczą główną, ale zdolność waszych podoficerów i nimi powinniście się właśnie zająć, gdy wyszkolenie odbywa się źle.

Jeśli zachodzą wciąż zwiększające się wykroczenia przeciw karności to niech wam się nie zdaje, że uczyniliście wszystko, kiedy je raz za razem powściągacie. Te wykroczenia, które należą już do przeszłości, nie mają znaczenia, ale wskazują na to, iż czegoś brak lub że coś się zepsuło w organizacji waszej jednostki. To właśnie powinniście postarać się dostrzec i naprawić.

A więc na to, aby podnieść jak najwyżej wartość waszej jednostki, *która jest narzędziem waszej siły wojennej*, powinniście najpierw wzmocnić jej różne części, t. zn. rozwijać zalety wojskowe waszych podwładnych, następnie postawić i utrzymywać każdy z tych czynników na właściwem miejscu i sprawić, aby tam działał. Stwarzacie w ten sposób narzędzie, które utrzymuje i przekazuje wiernie waszą siłę popędową, dzieląc ją zresztą, rozczłonkowując, przystosowując, poddając rozmaitym zmianom, zdolnym wywołać działanie. To nie wystarcza jednak i dzieło wasze jest niezupełne.

Oddział wasz powinien być w rzeczywistości jednostką nie mechaniczną lecz *organiczną*. Jeśli jednostka ta zdolna jest jedynie przyjmować i przekazywać machinalnie waszą

wolę, podobnie jak broń, która daje strzał pod naciskiem waszego palca, wówczas jest jeszcze bezwładną; trzeba aby była cała przeniknięta własnem działaniem i życiem. Chcieć wojować jednostką bezwładną, przyzwyczajoną do oczekiwania zawsze na bodziec, byłoby rzeczą prawie tak rozsądną, jak usiłować na polowaniu zastąpić psy przyrządami mechanicznemi.

Jest to cecha właściwa organizmom żyjącym (5), że reagują natychmiast same przez się, przeciw wszelkiej krzywdzie i działają samorzutnie w myśl swych zasad. Wojsko jest organizmem, którego zadaniem jest wojna; z chwilą kiedy wojna dotknie go jakimkolwiek ze swych objawów, potrzeba, aby natychmiast w miejscu dotknięcia powstały *same przez się* czyny niezbędne, jako miejscowe reakcje życia zbiorowego, bez oczekiwania na bodźce mniej lub więcej odległe, które pozostawiłyby nieprzyjacielowi czas, by upiekł swą pieczeń.

Każdy z waszych podwładnych, który zetknie się z nieprzyjacielem, powinien działać natychmiast samodzielnie, oczekując na was. Co więcej, jeśli działanie w jakie się wdał mieści się w zwykłym zakresie jego stopnia, jeżeli wchodzi w jego służbę wojenną, to nie zapominajcie, iż jednym z jego przywilejów jest *prawo* wolnego rozporządzania własnym oddziałem. Możecie więc prawnie wdawać się tylko po stwierdzeniu, że się myli. A więc tylko przez narzucenie sobie tych niekiedy niemiłych zasad, obudzicie w waszym oddziale siłę niezrównaną, zawsze gotową, wszędzie obecną, którą przyjęto nazywać *inicjatywą*.

Inicjatywa powinna istnieć wszędzie, aż do szeregów oddziału. Wojsko, które jest nią przesiąknięte gotowe jest zawsze do działania we wszystkich cząstkach swej masy. Każdy oddaje swą inteligencję i energję dla wspólnego dzieła. Wojsko przestaje być ciężką maszyną, ożywia się, staje się czułem we wszystkich swoich częściach, zdaje

się być kierowane jedną myślą, a ten wynik wspaniały powstaje dzięki współpracy inteligencyj indywidualnych dla wspólnego celu. Wszystkie siły zużytkowują się i zabierają do dzieła samodzielnie, szukają i znajdują szybkie i energiczne zastosowanie w podjętej walce. Biada przeciwnikowi, jeśli jego bataljony zwlekają z działaniem, aż do czasu nadejścia rozkazów.

Ujmując te rzeczy krańcowo, aby się stały bardziej uderzające, powiemy, że chodzi o to, czy chcecie rozpatrywać swój oddział jako *automat* mniej lub więcej skomplikowany, przeznaczony do rozpoczęcia działania wskutek waszego osobistego popędu, czy też jako zorganizowany zespół rozumnych *współpracowników*.

Tak postawiona sprawa nie ulega wątpliwości, lecz skoro przechodzimy od tego do praktyki dowodzenia, dziwnie się ona zaciemnia; powstaje tysiąc zastrzeżeń. Dowódca sądzi, że jest ograniczony przez swobodę działania, jaką pozostawia swoim podwładnym, następnie podwładny może niekiedy się omylić. Tak łatwo zapominamy, że się jest samemu omylnym!

Wreszcie u pewnych ludzi, kiedy zapał walki ogarnia wszystkich, gdy wszystko chwieje się dokoła nich, w porywie ogólnym znika świadomość działania kierowniczego, górującego i spokojnego. Dowódca traci z oczu działanie spokojne, rozważne, wytrwałe, które powinien wywierać na całość i nagle zstępuje ze swego posterunku dowódcy, porzucając swoją powinność, by się rzucić w walkę, gdzie jego wartość użyteczna stanie się taka, jak zwykłego szeregowca.

Dopóki nie zrozumiemy gruntownie szacunku, jaki wszędzie należny jest dowodzeniu, bez względu na to w jakich rękach ono spoczywa, czy to w ręku podwładnych, czy dowódców, dopóki nie przenikniemy się koniecznością skutecznej i rozumnej współpracy wszystkich, dopóki

nie narzucimy sobie, mocą rozumu, obowiązku pozostawiania każdemu w codziennej służbie jego zakresu działania, będziemy igraszką tych odruchów, które sprawiają nagłe zapomnienie dowódcy o jego istotnej roli, porywają go z jego stanowiska, nawet ze stanowiska bojowego i rzucają na czoło jakiejś podrzędnej jednostki, gdzie się wkońcu znajduje, pełniąc z zapałem służbę jednego ze swych podwładnych, z wielką krzywdą dla własnej powinności.

A więc istnieje w tem zasada, którą znacznym wysiłkiem woli trzeba narzucać sobie stale: nie krępować działania naszych podwładnych, nie wkraczać w ich prawa, odwoływać się wciąż do ich rozumnej współpracy, podniecać ich zmysł inicjatywy, pochwalać ich decyzję, szybkość ich samorzutnego działania, nawet gdyby postąpili w sposób wadliwy. *Wynik chwilowy jest rzeczą drugorzędną;* rzeczą podstawową jest zachować w nich ducha inicjatywy.

Należy stale powtarzać, że wojska są żywotne, gdy istnieje w nich duch inicjatywy; jeśli go brak — są bezwładne.

A więc dowódca powinien zachęcać swego podwładnego do działania i wskazywać mu jako błędy najcięższe: wahanie się, skłonność do bezczynności, obawy, wszystkie usiłowania uchylenia się od obowiązku swego stopnia lub wypływających zeń odpowiedzialności. Oczekiwanie na rozkazy, fakt bezczynności wówczas, gdy należało działać, jest jednym z tych, który — jak uczy historja wojenna — jest zdolny do wywołania najstraszniejszych następstw.

W naszem wojsku sądzono przez pewien czas, że inicjatywa podczas wojny jest przywilejem naczelnego wodza.

Ten błąd doktryny był jedną z trzech lub czterech najważniejszych przyczyn naszych klęsk. Inicjatywa uchodziła wtedy łatwo za błąd, który zakrawał na niepodpo-

rządkowanie się; było to jakby zuchwałe wkraczanie w przywileje dowódcy, obowiązanego wszystko poruszać jedynie popędem własnym. Po stronie niemieckiej bitwy wszczynano i wygrywano dzięki inicjatywie dowódców podległych, którzy działali odważnie, samorzutnie, zgodnie z ogólnym kierunkiem działań i zachowywali się, jak współpracownicy inteligentni. Z chwilą, gdy ich rozrzucone oddziały osiągały na jakimkolwiek punkcie styczność z obronnemi stanowiskami francuskiemi, przywierały do nich, jak macki polipa, które przywiązują się do ofiary i rozpoczynały natychmiast działanie przeciwko naszym oddziałom, biernie pozwalającym im przedsiębrać zarządzenia najwygodniejsze do natarcia... Zbadajcie bitwy pod Metzem wygrane przez naszych nieprzyjaciół w warunkach prawie nieprawdopodobnych. Zobaczycie, że tak się właśnie tam dzieje: działania zaczepne, które wszczynają się jakby same przez się, rozwijają się, wkońcu przylegają do całego frontu przeciwnika i oskrzydlają go w razie potrzeby. Jest to wykonane w warunkach najryzykowniejszych, z linjami komunikacyjnemi o zadziwiającej fantastyczności, wobec sił początkowo przeważających..., a udaje się to dzięki temu, że przeciwnik *nigdzie nie przeciwdziała* i pozwala przedsiębrać bezkarnie wszystkie zarządzenia przedwstępne.

Zawsze, gdy jesteście skłonni uważać inicjatywę podwładnego za zbyteczną, zastanówcie się zanim się wdacie. Zapytajcie siebie, czy przykrość jaką odczuwacie, nie jest w rzeczywistości wynikiem pewnej słabości osobistej. Czy i wy również nie byliście dotknięci w pewnym stopniu tą próżnością, która każe nam patrzeć na naszą służbę jako na środek do wysunięcia się, do mówienia i działania z nadawaną sobie powagą. Jeśli tak jest, wszystko się wyjaśnia, gdyż dowódca w tym stanie ducha uważa, że nic nie powinno dziać się poza nim i każdy czyn samorzutny rani jego namiętne pragnienie dostrzegania i dopuszczania wo-

kół wyłącznie przejawów własnej władzy. Ukazuje się jako Zeus nachmurzony, trzymający w ręce piorun i gniew jego jest wielki, gdy odważycie się porwać mu i wypuścić jedną z jego strzał straszliwych.

Zapytajcie jeszcze siebie, zanim powstrzymacie czyn płynący z inicjatywy, czy błąd, któremu chcecie przeszkodzić, wart jest naprawdę obniżenia powagi, jakie wywołacie w stosunku do waszego podwładnego. Ogólnie biorąc, namyślcie się poważnie, gdyż może bliscy jesteście zadania uszczerbku sile świętej.

Nie możecie zapoznawać, że inicjatywa jest jednym z głównych czynników zwycięstwa. Przeszkodzić jej narodzinom, stłumić ją zgóry w czasie pokoju, jest czynem zbrodniczym, o ile nie jest nieświadomym. Przytem nieświadomość jest tu marnem tłumaczeniem, gdyż nie można przypuścić, że oficer nie zadaje sobie trudu zastanowienia się nad obowiązkami swego stopnia lub z lekkiem sercem decyduje się na ich lekceważenie.

Jeżeli chodzi nam o to, aby podwładny, gdy ma dowodzić, miał swobodę największej inicjatywy, to jest również z podobnych względów rzeczą niezbędną, aby rozporządzał jednostką dostatecznie w swej budowie i sile zbliżoną do wojennej. Dobrze jest popierać i szanować dowodzenie, ale przedewszystkiem trzeba jeszcze aby oficer miał czem dowodzić. Jest to nieodzowne. Oficer pozbawiony dowództwa, bądź z natury stanowiska, które zajmuje, bądź dla jakiej innej przyczyny, znajduje się w położeniu wojskowo demoralizującem; jest on wogóle, jeśli zechcemy się dobrze zastanowić, jakgdyby w stanie nieczynnym. Jego myśli, zdolności wszelkiego rodzaju straciły zwykłe zastosowanie; kształci się on i przystosowuje do innych zajęć, pod stałym wpływem różnych prac. — Zawód wojskowy jest zazdrosny; nie uznaje żadnego podziału. Kto się od tego zawodu oddala, staje się doń nieodpowiedni (6).

VII.

SPOSOBY DOWODZENIA.

Strach. — Odwoływanie się do poczucia obowiązku.— Omyłki i błędy: arogancja, ubieganie się o popularność, ucieczka przed odpowiedzialnością.

Aby zwiększyć wartość jednostki trzeba:

1-o stworzyć i powiększyć wartość czynników indywidualnych;

2-o umieścić te czynniki na właściwem miejscu podczas ich działania;

3-o wymagać, aby działały z całkowitą energją, t. zn. z całem napięciem sił duchowych.

Przedstawiliśmy poprzednio dwa pierwsze punkty. Przejdźmy do trzeciego i zbadajmy jakie mamy środki działania.

Stosowanie postrachu jako środka dowodzenia jest najdziwniejszym sposobem jaki możemy sobie wyobrazić. Zwracacie się do żołnierzy; pierwszą cechą jaką im macie wpoić jest bezsprzecznie odwaga, a wy każecie im codziennie przerabiać to, co możnaby nazwać praktycznemi ćwiczeniami w strachu. Przeciwnie, ideałem byłoby nauczyć waszych podwładnych, aby się niczego nie bali. Nigdy nie wydacie sądu, że stopień ich odwagi jest zbyt wielki, gdy rozważycie próby wojenne i te jakie nastręcza służba bojowa.

Rany i śmierć mają bezwątpienia tylko odległy związek z dotkliwościami kar dyscyplinarnych, łagodzonemi uczuciem ludzkości. Ten, który obawia się pierwszych, nie będzie się lękał drugich i naodwrót. Jednakowoż sposób działania strachem jest w istocie tak nielogiczny, że widzi się nieraz, jak oficerowie spoglądają okiem dość pobłażliwem na drabów, gotowych do wszelkich przedsięwzięć, które się im podobają, *do popuszczenia cugli*, a kpiących z ciężkich kar, które umieją znosić.

W gruncie rzeczy, mówiąc szczerze, niema nic bardziej godnego politowania od szeregowca, którego pobudką działania jest bojaźń. Uchodzi tu jeszcze bojaźń kar lekkich, która jest raczej obawą kłopotów i rozumnem pragnieniem ich uniknięcia, ale obawa kar dotkliwych nie pozbawiona jest pewnego związku z właściwem tchórzostwem. Nazywajmy to, jak chcemy, ale nie należy przyzwyczajać wojskowych do strachu.

Gdy młody szeregowiec wyobrazi sobie, że w wojsku działa się z obawy przed kapralem, który pracuje ze strachu przed sierżantem, który znowu pełni służbę ze strachu przed porucznikiem i tak dalej; gdy ukuje sobie w ten sposób w myśli dziwaczną maszynę, na której szczycie upatruje swego pułkownika, wprawiajacego wszystko w ruch silniejszemi środkami postrachu, któremi rozporządza... jest to zrozumiałe. Takie pojęcie naiwne może zrodzić się w mózgu młodego wieśniaka, którego dowódcy nie mieli jeszcze czasu oświecić. Nie można jednak dopuścić, aby powstało ono w umyśle oficera.

Oficerowie obowiązani są obalać te fałszywe poglądy. Powinni zrozumieć i pomóc do zrozumienia, że służba jest współpracą, iż posłuszeństwo powinno być samorzutne, że słuchać czy też dowodzić, znaczy zawsze — *wypełniać pod wpływem wspólnego obowiązku swoją część zadania.*

W warunkach zwykłych, wobec podwładnych, którzy podlegają szczerze przepisom karności, władza dowódcy nie usiłuje groźbą i postrachem prowadzić ludzi, których jedynym pragnieniem jest pełnić swą służbę. Powinna się przejawiać w działaniu codziennem taką, jaką jest w istocie. Daleka od tego, by być groźną, jest ona naogół mocą dobroczynną, potrzebną bezwzględnie podwładnym, nad którymi się rozciąga, których siły zwiększa stokrotnie, skupiając je.

Widać to dobrze w bitwie, gdzie wszyscy pragną działania decydującego dowódcy, gdyż każdy czuje się tak małym i słabym, gdy może liczyć tylko na swe siły własne. Widoczna jest wówczas współpraca *wzajemna* dowódcy i podwładnego. Oczywiście, że obaj przedstawiają tę samą siłę, zastosowaną do jednego dzieła, w imię jednego i tego samego obowiązku.

Ponieważ żołnierze rewolucji mieli głębokie poczucie tożsamości obowiązku w jego różnych przejawach, czy to dowodzenia, czy też posłuszeństwa, byli przeto w istocie doskonale karni, pomimo swobody zachowania się, jakiej dzisiaj nie dopuścilibyśmy wcale. Z trudnością naginano się podówczas do przepisów, oficerowie i szeregowi żyli na stopie niesłychanej poufałości, ale od wodza naczelnego aż do prostego szeregowca wszyscy podlegali z całem zaparciem się wielkiemu obowiązkowi narodowemu, który żądał wszystkich ich sił. W tem była ich karność. Nie dbano o oznaki szacunku, ale przed bitwą, ranny czy chory uciekał ze szpitala, aby wrócić do szeregów i podjąć swoją część obowiązku powszechnego.

Starajcie się usilnie, aby dowodzenie i posłuszeństwo w waszej jednostce zachowało charakter wspólnego obowiązku dowódcy i podwładnego, charakter często zapoznawany i wypaczony. Jeśli jesteście sami przeniknięci tą myślą, to nie będziecie bynajmniej skłonni do szukania

w postrachu środka działania, a rzadkich kar, jakie są niezbędne, będziecie używali, tylko jako środków *odporu*, stosowanych do natur niższych, na które nie ma innej rady, i których nie można wychować w duchu podległości godziwej i dobrowolnej. Kara lekka, niedotkliwa może wam posłużyć czasami do należytego stwierdzenia istoty i znaczenia błędu popełnionego, ale zabrońcie bezwarunkowo i we wszystkich wypadkach, aby ktokolwiek wypowiadał kiedy *groźbę* kary. Wywoływać posłuszeństwo takiem postępowaniem znaczy łamać sprężynę moralną podległości, wyprzeć się jedynej zasady karności, która zdolna jest pozostać nietkniętą zawsze i wszędzie w najcięższych okolicznościach wojennych, w porażce, w ucieczce. Wreszcie, jest to zastępowanie karności w imię obowiązku, która jest jedyną naprawdę godną tego miana, niższą karnością poniżenia i przymusu. Jeśli chcecie istotnie przygotować sobie tęgich żołnierzy, dostatecznie dumnych, odważnych i oddanych, aby poszli do natarcia w ogniu, musicie z nich zrobić coś lepszego i więcej niż służalców.

Ta myśl, że dobrowolne poświęcenie się dla obowiązku jest prawdziwem źródłem karności i siły naszej jednostki napotka niechybnie na wątpiących. Wielu oficerów powie sobie: zawsze dobrze jest, aby nasi ludzie odznaczali się poświęceniem, ale najważniejsze jest, aby rozkaz dowódcy był natychmiast wykonany z bezwzględną uległością i ta właśnie pewność posłuszeństwa tworzy wartość maszyny. Słowem, poczucie obowiązku jest bardzo piękne, ale *podległość* jest dźwignią niezbędną, jedynie pewną i właśnie ducha podległości zamierzamy utrzymać i hodować. Wielu, zsuwając się po tej pochyłości, posunie się jeszcze dalej i dla utrzymania ducha podległości dojdą do tego, że użyją znowu strachu jako środka działania.

Zastanówmy się jednak nad tem. Oto oddział pieszy, który rusza do szturmu. Ludzie ci, zgięci pod torni-

strami, oślepieni słońcem, okryci potem i kurzem przeszli w przeddzień czterdzieści kilometrów; przybyli z nogami okrwawionemi, tak przemęczeni, że chwiali się jak pijani. Rozłożono ich poprostu w polu, na noc. Dzisiaj o świcie wzięli znowu tornistry na plecy, maszerowali na nowo i oto ludzie ci biegną do szturmu pod ogniem, pozostawiając za sobą trupy. Czy to dzięki podległości naród narzuca swym dzieciom tę próbę, a one się na nią wystawiają? Czy to zaiste podległość, która *dzięki swemu własnemu przymiotowi, sama przez się* tworzy ten cud samozaparcia ludzkiego? Czyż nie widzicie, że *na to, aby dziś można była wymagać tego poświęcenia,* wojsku obywatelskiemu trzeba innej rzeczy, potrzeba aby prawo dowódcy do posłuchu opierało się na sile uznanej i przyjętej przez wszystkich... na poczuciu obowiązku. Właśnie dlatego, że obowiązek jest w całości przyjęty przez wasz oddział, macie władzę nad każdą jednostką ludzką.

Postawcie się sami w najzwyklejszych warunkach pokojowych. Czy to dzęki posłuchowi karności ludzie wasi uczą się swych obowiązków wojennych i uznają je na przyszłość. Czy uczucie posłuszeństwa rodzi w ich sercach to przeświadczenie niezwykłe, że kiedyś biec będą bez wahania na śmierć?

Bojaźliwa uległość zapewni wam w jednostce waszej szych błyszczący i układanie, czego należy, „w kostkę".

Osiągniecie wszystkie pozory zewnętrzne, pożądane przez was, a przynajmniej wtedy, gdy wiadomo będzie, że jesteście obecni i gdy nie będzie można was oszukać. Nie będziecie mieli jednak nigdy podstaw; nie stworzycie *żołnierzy.*

Oto gdzie jest nieporozumienie. Duch obowiązku jest bezsprzecznie siłą podstawową wojska. Bezsprzecznie obowiązek podwładnego tworzy prawo dowódcy. Posłuszeństwo wynika poprostu z tego stanu rzeczy, ale jeśli

oficer nie rozważył dostatecznie istoty swej władzy, to nie dostrzega jej źródła. Widzi w niej tylko to, co uderza umysł jego i oczy; dowódców, którzy dowodzą, dzięki swoim oznakom i którzy mają w ręku środki do wymuszenia posłuszeństwa. Przed nimi spostrzegają ludzi, którzy uginają się wobec dowództwa i którzy wiedzą, że ich uległość będzie w razie potrzeby osiągnięta przymusem. A więc przymus wywierany przez jednych, a znoszony przez drugich rzuca się najpierw w oczy. Dla tych, którzy nie umieją patrzeć dalej, jest on i powinien być sprężyną działania.

Dzieje się z tem jednak zupełnie inaczej. Dobrze jest bezwątpienia, abyśmy wiedzieli, że dowódca w razie potrzeby posiada w swych rękach środki zmuszenia do posłuszeństwa, ale nie znaczy to, że mają one być środkami jego stałego działania. Doświadczenie pokazuje, że jednostki poddane systemowi ciągłego straszenia są w istocie najbardziej niekarne, a ich posłuszeństwo jest najmniej pewne. Wprawia się je w ruch, by tak rzec, siłą brutalną. Czy ideałem karności byłoby mieć ludzi, którzy ruszają wtedy, gdy się ich popycha gwałtem, lub gdy im się ukazuje władzę, jako kij ciężki i zawsze nad nimi wzniesiony.

Podległość jest *obowiązkiem wolnego człowieka* nie zaś niewolą; powinna być wypełniana godnie, jako zobowiązanie uznane, uczciwe, bez poniżenia, bez wahania, *bez obawy*. Takiej podległości powinien wymagać dowódca i w tej postaci ją przedstawiać. Należy przedewszystkiem unikać nadawania jej kiedykolwiek charakteru poddaństwa osobistego. Nasi podwładni nie są na *naszej służbie;* są oni tak jak my *w służbie*. Dowodzenie z jednej, posłuszeństwo z drugiej strony, są bezosobowe, gdyż jesteśmy jedynie czasowymi przedstawicielami (bardzo znikomymi nieraz) praw i obowiązków zajmowanego przez nas stopnia. W każdej chwili ten lub ów z pośród nas zniknąć może, zabrany przez zwykłą zmianę, przejście w stan spoczynku,

albo przez śmierć, a mimo to praca trwa dalej, z tem samem znaczeniem dla tego, który nią jest obarczony, z temi samemi prawami, obowiązkami i honorami, gdyż nic się nie zmienia w wojsku, gdy jeden z pośród nas odchodzi.

W tem jest zresztą, zauważmy to mimochodem, jedna z przyczyn konieczności samozaparcia w pełnieniu dowodzenia, na co wskazywaliśmy od początku tego studjum. Osobiście jako jednostka ludzka, prywatna, mamy w wojsku wartość atomu, a posiadamy znaczenie dzięki naszej pracy w całości wojska. Tak samo się dzieje wogóle we wszystkich urzędach publicznych, tylko w wojsku służba przybiera charakter bezwzględnego obowiązku moralnego, stałego, który pochłania wszystkie siły jednostki i wymaga wszelkich poświęceń, podczas gdy gdzie indziej, jest ona tylko zobowiązaniem, ograniczonem w swej rozciągłości, w swem trwaniu i w swych wymaganiach. Wszelkie usiłowania pompy osobistej w pełnieniu obowiązku wojskowego są poprostu śmieszne.

Zamknijmy tutaj ten długi nawias i powróćmy do podległości. Podległość jest rzeczą godną i nieosobową. Między przełożonym, który rozkazuje i podwładnym, który słucha, znajduje się zawsze trzecia osoba, pośrednik niewidzialny, którego nazywamy zazwyczaj *służbą* i który jest, ogólnie mówiąc, obowiązkiem wojskowym. Dowódca i jego podwładny są obaj w *służbie*, albo jeśli wolicie, *we wspólnym obowiązku wojskowym* i ten właśnie obowiązek, zawsze obecny, ujawnia się z jednej strony we władzy, a z drugiej w posłuszeństwie.

Aby wyrazić w innej jeszcze formie tę myśl podstawową, powiemy, że władza dowódcy i posłuszeństwo podwładnego są w istocie dwiema postaciami jednego i tego samego obowiązku wspólnego lub służby. Czy będziemy spo-

glądali na to z góry czy z dołu, z punktu widzenia dowódcy, czy podwładnego, nie będzie ono przez to ni mniej, ni bardziej godziwe ani mniej, ani więcej piękne.

Naprzykład.

Czoło oddziału styka się z wysuniętym posterunkiem nieprzyjaciela. Natychmiast powstaje *wspólny obowiązek* zdobycia go... Z obowiązku wspólnego wypływa dla pułkownika, znajdującego się przed przeszkodą, powinność nakazania jednemu z bataljonów, aby ruszył nań do natarcia. Dla dowódcy wyznaczonego bataljonu powinnością stanie się poprowadzenie swego oddziału do natarcia...; dla szeregowca powinnością będzie maszerowanie, ale jest to zawsze to samo, jednakowy obowiązek, jednakie dzieło, które się dzieli i rozdziela; wojskowi różnego stopnia, którzy działają dzięki wspólnemu bodźcowi moralnemu. W służbie pokojowej, to podobieństwo między istotą dowodzenia a posłuszeństwem, nie objawia się nam w sposób tak widoczny; nie jest jednak mniej prawdziwe...

Ponieważ dowodzenie i posłuszeństwo są przejawami o tej samej wartości, to oczywiście, że arogancki ton dowódcy i uniżona postawa podwładnego są jednakowo nie na miejscu. Wszystko to jest jedynie próżnością, udawaniem, pozbawionem dumy, pozorem przybranym. Gdy stosunki fałszywe ustalą się między przełożonym i podwładnym, rzecz oczywista, że obaj są poza obowiązkiem wspólnym i są bardziej przejęci swem zachowaniem się, niż dobrem służby.

Wszystkie te fałszywe pozory nie pozbawione są pewnej ironji; jesteśmy czyimś przełożonym zawsze tylko pod tym warunkiem, że jednocześnie jesteśmy podwładnym kogoś innego; ten, kto przybiera postawę pełną pychy wobec podwładnych narażony jest na to, iż w tej samej chwili znaleźć się może, nieoczekiwanie, wobec swego dowódcy, a wtedy musi natychmiast zmienić wyraz twarzy, co niema w sobie nic... ozdobnego.

Jeżeli zarozumiałość jest nienawistna, to ubieganie się o popularność odpowiada zajęciu nie mniej w swej istocie występnemu, gdyż dąży do zadośćuczynienia egoistycznego; dowódca, który się temu oddaje, nie spełnia obowiązku. Nie możemy bez wypaczenia naszego zadania podporządkować dowodzenia chęci zdobycia przywiązania naszych podwładnych.

Zupełnie naturalnie, siłą rzeczy, powstaje poważne przywiązanie wzajemne między dowódcą a jego podwładnymi podczas ich współpracy przy wspólnem dziele. Przywiązanie, które tworzy się samorzutnie w ten sposób, jest nieskończenie silniejsze niż to, które możemy zdobyć objawami zewnętrznemi, lub względami, świadczonemi często ze szkodą służby, a jego przewagę stanowi ponadto szczerość. Niech się przejawia przy sposobności samorzutnie, powściągliwie w czasie służby, goręcej poza służbą, będzie to tylko godne pochwały. Niema nic bardziej zaszczytnego, gdyż objawy te nie mają nic zgóry ułożonego, ani wyrachowanego, są słowem szczere i nie robi się ich na pokaz.

Ale byłoby coś odpychającego w używaniu sztuczek, aby *zdobywać* serca swych podwładnych przez okazywanie udanego przywiązania. To zjednywanie przywiązania, bez względu na swój cel, nie mogłoby być zupełnie godziwe. Istnieje pewna prawość moralna, która cierpi z powodu każdej najlżejszej choćby nieuczciwości, wprowadzonej w stosunku ludzi powołanych do wspólnego wyruszenia do walki z takiem poświęceniem, które mieści w sobie najzupełniejsze zaufanie.

Przywiązanie wzajemne, które rodzi się z obowiązku wspólnie spełnionego, nie jest zresztą wcale podobne do przyjemnych i łatwych sposobów dowodzenia, które przedstawiane są w literaturze współczesnej.

W literaturze obecnie ideałem dowódcy jest typ *„dobrego chłopa“* zarazem arystokraty. Podwładny, a przynajmniej szeregowiec, jest jakgdyby dobrym dużym psem,

z którym dowódca robi wszystko co chce, poklepując go od czasu do czasu przyjaźnie wykwintną ręką w eleganckiej rękawiczce.

Podwładny przedstawia się nam czasem jako istota niższa, której naiwne poświęcenie zdobywa się tanio, a ponieważ mamy uczucia subtelne i wyższe, więc czasami chętnie odczuwamy lekkie rozczulenie na widok tego rodzaju Quasimodo, tak moralnie niepełnego, który oddaje wszystkie swe siły na usługi swego pana za jakieś drobne okruchy życzliwości... Jest to arcyfałszywe.

Przedewszystkiem służba obowiązkowa daje nam ludzi, z których wielu jest od nas niższych w swej ogólnej wartości, tylko dzięki swej młodości. Ta niższość znika nawet w rezerwie i w pospolitem ruszeniu. Następnie karność poufała i przymilająca się, droga duszom wytwornym i czułemu sercu, objawiająca się w przymilaniach, w grzecznościach, uprzejmych pobłażliwościach i utwierdzająca się przez łatwy napiwek i częsty... taka karność jest tylko zabawką kruchą i wdzięczną; nie jest to karność *wojskowa*.

U źródła tego pociągającego błędu odnajdujemy wciąż i zawsze tę samą przyczynę: brak zaparcia się. Dowódca używa swego dowództwa celem zadowolenia swych własnych uczuć. Uczucia te subtelne i czułe paczą karność, osłabiając ją i obracając w dziecinadę, niszcząc ją inaczej niż pycha i szorstkość ludzi o skłonnościach brutalnych, lecz z równą pewnością. Kierunek wypaczenia jest inny, ale wypaczenie istnieje.

Jest to rzecz bezwzględnie niezbędna, aby wspólny obowiązek przejawiał się *takim jakim jest*, bez najmniejszego upozorowania, jeżeli chcemy, aby go wszyscy poznali i całkowicie uznali. Podczas pokoju jesteśmy wszyscy przedewszystkiem *wychowawcami*, obarczonymi zadaniem stworzenia sił trwałych, które odnajdziemy w dniu mobilizacji. Że ten czy ów szeregowiec miał kiedyś porucznika lub kapitana wrażliwego i zachwycającego — bardzo pięknie, ale

mało nas to obchodzi w chwili, gdy przystępujemy do prób służby wojennej. Trzeba nam wówczas ludzi przejętych nieprzeparcie zobowiązującym duchem powinności wojskowej, którzy ją zrozumieli, pełnili i ostatecznie przyjęli.

Oto wynik do osiągnięcia. Powierzono nam dowództwo nie celem roztaczania czułości lub przymilań duszy subtelnej, ani dla pozwalania sobie na zarozumiałość lub brutalność. Powierzono nam je nie celem zadośćuczynienia naszym nawet najwznioślejszym skłonnościom, ale po to, aby zapewnić wykonanie pewnego określonego obowiązku.

Istnieje pewien rodzaj popularności, o której będziemy mogli mówić tylko z pewnem przemilczeniem, gdyż zbyt ciężko byłoby nazwać ją po imieniu: to właśnie popularność o którą dowódca ubiega się wśród swego oddziału, kosztem swych bezpośrednich podwładnych.

Błąd jest tak jawny, postępowanie tak wstrętne, że nie możemy nawet pomyśleć, iż powstaje on inaczej niż przez niewyraźną i nieświadomą skłonność dowódcy. Jednak trzeba się go starannie strzec. Miejmy dla naszych szeregowców całą należną im życzliwość, ale bez afiszowania jej, a nadewszystko bez, by tak rzec, *starania się*, by uchodzić za *gorliwszego* w ich oczach, bez brania strony szeregowca przeciw jego bezpośrednim dowódcom, nie okazując, iż jesteśmy jego niezbędnym opiekunem.

Oczywiście nie dzieje się to nigdy w sposób tak wyraźny, chodzi tylko o pewne skłonności.

„Wasi podoficerowie nie dbają o was; ale poczekajcie, postaram się, aby postępowali rzetelnie. Widzicie, że w gruncie rzeczy, tylko ja sam, zajmuję się trochę wami, mnie zawdzięczacie wszystko; jeśli ludzie, którzy wami dowodzą, robią coś dla was, to dzięki mnie..."

Któż śmiałby powiedzieć to bez osłonek swemu oddziałowi?

Podobne postępowanie byłoby wprost potworne, ponieważ stanowiłoby bezpośredni zamach na zasadę podległości hierarchicznej, pobudzanie do niekarności, zdradę wspólnego obowiązku i zniszczenie powagi, jaką posiadają współpracownicy stopnia niższego.

Nie musi się to wcale odbywać w sposób równie charakterystyczny, lecz daje się to czasem zauważyć pod postacią bezwiednej skłonności: dowódca mówi do szeregowca lub podoficera z łagodnością i czułością ojca; zachęca go do wyrażenia swych życzeń, sformułowania zażaleń, jakgdyby chciał uchwycić sposobność przypodobania się mu, potem zwraca się do porucznika lub kapitana, aby zażądać od nich wytłumaczenia i wówszas spojrzenie jego staje się twarde, słowa suche. Ci nie są już z jego rodziny; są to niepewni najemnicy obowiązani zabezpieczyć dobrobyt jego dzieci; pilnuje ich zbliska i obchodzi się z nimi bez żadnych względów, gdyż inaczej jego synowie byliby opuszczeni i odczuwaliby brak wszystkiego.

Nie utrzymujemy, że istnieją naprawdę dowódcy tego typu; podkreśliliśmy naumyślnie te rysy, aby je lepiej uchwycić i ostatecznie chcemy z nich podkreślić tylko to: wszelka skłonność, choćby najbardziej nawet nieokreślona lub przypadkowa, do robienia sobie małego piedestału z powagi lub popularności kosztem naszych podwładnych jest naganna dla właściwego dowódcy; stanowi ona wobec naszych współpracowników podwładnych rodzaj zdrady, popełnionej podczas wspólnej pracy.

Nie mniejszą słabością jest uciekanie przed odpowiedzialnością. Powstrzymywać się od czynności dowodzenia pod wpływem jakiejkolwiek obawy, jest już czynem człowieka słabego; gdy czynność nakazano, starać się uniknąć odpowiedzialności za nią przez wykręty lub tłumaczenie... łagodzące, jest rzeczą mało chwalebną, ale rzucać odpowiedzialność na podwładnego, który spełnił

tylko rozkaz, jest uchybieniem specjalnego rodzaju. Jeśli spotkacie je gdziekolwiek, to ukarzcie je surowo i zmuście tego, który zawinił, aby przejrzał i rozpoznał istotę swego czynu.

Zasadniczo jest rzeczą dowódcy wysuwać się samorzutnie na czoło, gdy chodzi o jego jednostkę; jest on jej przedstawicielem z obowiązku i nie mógłby dopuścić, aby wymówki oszczędziły go, by szukano ponad jego głową odpowiedzialności niższego rzędu. Do niego należy uchwycenie rzeczy dobrej czy złej, która się zjawia; również tylko do niego należy żądanie bezpośredniego zdania sprawy z błędów, popełnionych przez jego podwładnych.

Nie trzeba, aby przez wzgląd na czyjeś nieco wyższe stopnie zrzucano wprost z wysokości wszystkich stopni hierarchji wszystkie wymówki, całą odpowiedzialność, wszystkie kary, na podwładnych podoficerów. Przedewszystkiem potrzeba oszczędzać ich powagi wobec oddziału, a następnie doszliby do zadania sobie pytania, czy podoficerowie tworzą kategorję wydziedziczonych. Karność byłaby w ich oczach już nie wspólnym obowiązkiem, ale ciężarem, który umiemy złagodzić u góry, oraz uciskiem małych przez wielkich. Stąd nie jest już zbyt daleko do myśli, że wszystko to jest tylko skrępowaniem i do usiłowania uniknięcia go zapomocą sprytu. Wtedy ginie pojęcie obowiązku wojskowego, a karność prawdziwa przestaje istnieć.

VIII.

PODWŁADNOŚĆ.

Uczciwość względem dowódcy. — Uchybienia: skłonność do obmowy, nieprzyjaźń, urazy, intrygi. — Obowiązek prawdomówności.

Jednostka przepojona całkowicie siłą bojową, którą potrafiliście, przypuszczam, stworzyć, jest przeznaczona najczęściej do działania niesamodzielnego, lecz w składzie wyższej grupy organicznej. Dowodzicie jednostką, ale pozostajecie pod dowództwem swego dowódcy. Słuchacie go, dowodzicie podlegając mu i odnajdujecie pomiędzy nim a sobą, w kierunku odwrotnym, ten wspólny obowiązek, który istnieje pomiędzy wami i waszymi podwładnymi, a rozciągający się na całe wojsko.

Istota waszych stosunków z dowódcą nie wymaga więc długiego tłumaczenia. Wasze położenie względem niego jest takie same, jak waszych podwładnych w stosunku do was. W imię wspólnego obowiązku powinniście działać, jako jego współpracownik posłuszny i uczciwy. Staje on tak, jak wy, przed swymi podwładnymi, obdarzony władzą najprawowitszą i najszanowniejszą. Powinniście się przyczyniać jak najbardziej do podniesienia jego powagi, która jest siłą tak samo niezbędną jak i waszą.

Obmawianie swoich przełożonych jest wadą poważną. Staje się ona zupełnie występną, gdy przekształca się w uchybienie wobec stałej współpracy, którą winniśmy przełożonym. Podwładny łamie w ten sposób wspólny obowiązek, łamie go potajemnie, udając, iż go przestrzega: jest w tym czynie, jakgdyby posmak zdrady. Dowódca liczy na was w pracy, którą pełni w imię wojska; nie mogąc uchybić dowódcy otwarcie, wymykacie się obowiązkowi pod różnemi pozorami.

Nic nie może upoważniać ani usprawiedliwiać takiego sposobu działania. Dowódca ma prawo liczyć na waszą współpracę, bezwzględnie szczerą i pełną nawet wtedy gdybyście mieli pretensje słuszne. Posłuszeństwo, podobnie jak dowodzenie, jest nieosobowe. Czy jako dowódca, czy jako podwładny, działacie tylko jako część ogólnego organizmu wojska, pod wpływem obowiązku wojskowego.

Dążyć do wymknięcia się *uczciwej podległości*, znaczy stanąć poza obowiązkiem, poza wojskiem. Jako dowódcy tej czy innej jednostki powinniście zapomnieć na służbie o tem, co możecie mieć osobiście do zarzucenia waszemu przełożonemu; niema to nic wspólnego ani z dowodzeniem, ani z waszem posłuszeństwem.

Co się tyczy oczerniania dowódcy na służbie, wobec podwładnych, jest to bezpośrednio zamach na obowiązek wojskowy. W ten sposób użylibyście swej władzy właśnie na działanie sprzeczne z waszemi zadaniami, na podkopywanie organizacji, którą podtrzymywać jesteście obowiązani; byłoby to coś w rodzaju sprzeniewierzenia się.

Postępowanie takie wyda się wam bardziej nienawistne, gdy pomyślicie, że wówczas, gdy skłonni jesteście do podstępnego zerwania milczącej umowy co do solidarności, która was łączy, dowódca przez was zdradzony przestrzega jej być może uczciwie wobec was. Taki oficer, któremu w chwili zniecierpliwienia wymknie się nieżyczliwa ocena jednego ze swych dowódców, zawstydzi się

napewno, jeśli nazajutrz, serdeczna życzliwość lub dowód niewzruszonej solidarności przekona go, że mimo uraz mniej lub więcej istotnych dowódca nie przestał być zupełnie pewnem oparciem dla swego podwładnego.

Nieżyczliwość podwładnego względem przełożonego może powstawać w rozmaity sposób. Często rodzi się z winy dowódcy, gdy podwładny, czując się dotkniętym bądź w powadze swego stopnia, bądź w swej godności osobistej przez jakieś obraźliwe postępowanie, odczuwa potrzebę obrony i nie ma już siły na przestrzeganie z obowiązku tej solidarności, której, jak sądzi, dowódca się już wyparł.

Najczęściej nieżyczliwość ta jest niczem innym tylko bezwiednym buntem osobistym przeciw obowiązkom codziennym. Obowiązek ma swe ciężkie wymagania, ale jego władza jest przemożna; wypierając się jej, okrywamy się hańbą, a wtedy winimy dowódcę, obowiązanego narzucić nam w razie potrzeby przestrzeganie obowiązku, a ponieważ, ostatecznie, nie zdoła on być doskonałym, nic więc łatwiejszego, jak uwydatnić jego pomyłki i błędy. *Ciosać kołki na głowie dowódcy* jest rozkoszą bogów, odwetem chorobliwej indywidualności, która nie uznaje powszechnego obowiązku i którą trzeba było doń nagiąć. Sądzimy, że zemściliśmy się w ten sposób, za krzywdę osobistą, za ćwiczenia długie i nudne, za marsze podczas ulewnego deszczu, za przykre przywołanie do porządku...

Naogół jest to tylko kaprys bez znaczenia, który nie może zmniejszyć powagi dowódcy. Jest to codzienne urzeczywistnianie rysunku Raffet'a: „Szemrali, ale szli wciąż za nim". Istnieje jednak w każdym z nas pewna skłonność, której się trzeba strzec, a która jest zarazem bardzo ludzka, bardzo żywotna i dość niebezpieczna. Ujdzie jeszcze odruch zniecierpliwienia, któremu daje się folgę poza służbą; jest to klapa bezpieczeństwa, którą otwieramy, poczem stajemy się zaraz najspokojniejsi w sze-

regu. Ale są w tem granice moralne nie do przekroczenia i wreszcie trzeba się strzec, aby nie stało się to przyzwyczajeniem, *nastrojem duszy*.

Nie do pomyślenia jest, bezwątpienia, przeszkodzenie kolegom tego samego stopnia, aby swobodnie mówili sobie to co myślą złego lub dobrego o swych dowódcach, ale nawet w tych warunkach poufnego zwierzania się nie przystoi by krytyka przeistoczyła się w obmowę *nieprzyjazną*. Jeśli odczuwacie w sobie ostrze niechęci, skłonność do obniżenia dowódcy lub zwrócenia się *przeciw niemu*, przekroczyliście dozwoloną granicę, postępowanie wasze staje się sprawą poważną i czas jest zatrzymać się. Jesteście na drodze do zdrady obowiązku waszej służby. Współpraca, której użyczacie zawsze i wszędzie dla wspólnego dzieła, a związana z waszym honorem, staje się niepewna. Jeśli oddacie się zupełnie tym opłakanym skłonnościom, to brak wam jest przedewszystkiem serca i rozumu, gdyż te urazy skryte i uporczywe właściwe są duszom podłym, ponadto zaś działacie wbrew własnym zobowiązaniom zawodowym, idziecie naprzekór obowiązkowi, udając iż go szanujecie; jesteście już tylko *oficerem fałszywym*.

Rzadko zdarza się, aby do tego doszło i aby upadek był tak głęboki, ale braki na które w tej dziedzinie mamy często sposobność zwrócenia uwagi wskazują, że nie mamy zupełnie dokładnego pojęcia o cechach oficera.

Młodsi oficerowie wyobrażają sobie nieraz, że niema nic zdrożnego w tem, gdy nadają przezwisko przełożonemu, w którym umieli uchwycić jakąś wadę lub słabość.

Gdy się nad tem zastanowimy widzimy, że w postępowaniu tem brak godności. Można je przynajmniej zrozumieć, gdy uczniowie uprzedzą się do jednego ze swych nauczycieli, gdyż nie widzimy naogół wśród nich solidarności duchowej, ale użycie przezwiska celem oznaczenia dowódcy wojskowego jest nieuszanowaniem stale stosowanem i osta-

tecznie przyjętem bezkarnie; wskazuje to na godny pożałowania stan ducha, na widoczne nieuświadomienie sobie godności munduru. Jest to uparte uchybianie solidarności, rodzaj nieuczciwości zawodowej. Jest to zresztą istotne narażenie na szwank powagi dowódcy, ukryta zniewaga dowództwa.

Szczera podległość wymaga również tego, aby nie szukać w życzliwości wyższego dowódcy oparcia przeciw swym bezpośrednim przełożonym. Trzeba szczerze obdarzać posłuszeństwem bezpośredniego dowódcę, gdyż należy mu się ono i jest zbytkiem sprytu usiłowanie wywierania nań, gdy można, nacisku, lub osłabiać jego władzę, przeciwstawiając jej silniejszą.

Popełnilibyśmy błąd jeszcze o wiele poważniejszy, gdybyśmy usiłowali użyć przeciw władzy przełożonego wpływów cywilnych. Czyn tego rodzaju jest jakby zdradą wobec wojska. Przez przełożenie złych wpływów nad zasady życia, kierującego organizmem wojskowym, wyrzeklibyśmy się karności i usiłowalibyśmy ją zniszczyć naprawdę.

Trzeba aby szczerość naszej podległości była niewzruszona, aby żywotną była wbrew wszystkiemu, utrzymywana i potwierdzana nawet wobec błędów lub słabości dowódcy, który tak, jak my, jest tylko człowiekiem.

Wymówka otrzymana wobec oddziału jest próbą, którą najciężej jest nam znieść w sposób poprawny. Wszystko w nas cierpi i burzy się: miłość własna, godność osobista i (rzecz bardziej słuszna) sam szacunek dla karności i jej umiłowanie, które sprawiają, że poniżenie publiczne części powierzonej nam władzy jest nie do zniesienia. Jeśli nagana jest naprawdę ciężka i obelżywa, to niełatwo powstrzymać wzburzenia, które wznieca w duszy dumnej.

Podwładny, który umie panować nad sobą ma jednak sposób zniesienia wielu wstrząśnień, nie będąc przez nie naprawdę poniżonym. Jeśli umie dowodzić zachowa mimo

wszystko szacunek i sympatję swego oddziału. Jeśli ma świadomość uczciwego spełnienia swego obowiązku, może przyjąć bez żadnego poniżenia dość ostre przywołanie go do porządku z powodu przypadkowego błędu. Ma prawo pomyśleć sobie: „To prawda, pomyliłem się; nie miałem racji; ale nikt nie jest nieomylny; mimo to jestem dobrym oficerem, zasługującym na całkowite poważanie; uznaję mój błąd; przyjmuję tę wymówkę z poddaniem się zupełnem i sprawa jest skończona".

Nie zrzucajcie winy wewnętrznie, pokryjomu. Jeśli nie mieliście racji, wyznajcie to uczciwie, mówiąc w sposób wojskowy, głosem stanowczym: „To prawda pomyliłem się, powinienem był postąpić inaczej". Uznać głośno, bez poniżenia, błąd, znaczy to pokazać, że się posiada siłę dość trwałą, aby móc nieobawiać się tych drobnych prób. Jest to równoznaczne z ogłoszeniem, że się jest dość silnym, aby nie potrzebować ukrywać słabości przypadkowej. — Fałszywy krok nie jest upadkiem. Zresztą postępując tak szczerze, pozostajecie w swojej roli prawego współpracownika; wasze słowa mówią dowódcy wyraźnie. „Władza pańska jest niezaprzeczalna. Wykonałem poprostu poruszenie fałszywe. Pan, który kieruje całością, przywołuje mnie natychmiast do porządku i ma pan na to prawo; zmieniam na lepsze niezwłocznie mój sposób działania bez próżnego oskarżenia i oto dążę już tam dokąd trzeba. Jest rzeczą zupełnie zrozumiałą, że ani na chwilę nie przestałem pełnić obowiązku, albo też powracam do niego bezwzględnie. Przywołanie mnie przez pana do porządku i moje bezzwłoczne posłuszeństwo, są faktami prostemi, epizodami obowiązku, które wykonywamy wspólnie". Nagana, udzielona sprawiedliwie i dyskretnie, przyjęta szczerze, nie zawiesza ani na chwilę solidarności istniejącej pomiędzy dowódcą a podwładnym. Częstokroć delikatne umiarkowanie jednego i uczciwe posłuszeństwo drugiego, zwiększają jeno szacunek wzajemny.

Nagana surowa, niezasłużona i publiczna może się nam wyrwać czasami w chwili rozdrażnienia. Naogół okazujemy wówczas samą postawą, że działamy w gniewie, lecz nie z obowiązku. Jesteśmy wszyscy tylko ludźmi słabymi i podlegającymi silnym wrażeniom, niekiedy chorymi; podobny wypadek może się nam zdarzyć. Może nas postawić w położenie przykre.

Podwładny powinien tem bardziej starać się zachować zimną krew i utrzymać się, przynajmniej samemu, na poziomie wspólnego obowiązku i solidarności zawodowej. Jeżeli zachowuje zupełny spokój i poprawność, to stwierdza swem zachowaniem się, że trwa ściśle w całkowitem przestrzeganiu zasady podległości i że nawet w chwili, gdy nasza władza przejawia się wobec niego *wrogo*, nie chce się nam przeciwstawić i nie uznaje naszej wrogości, sprzecznej z wspólnym obowiązkiem. Narażamy się wtedy na to, że znajdziemy się wyraźnie poza obrębem obowiązku, poza karnością, wobec podwładnego, który je przestrzega i który przez swoje zachowanie się moralne *przywołuje nas do porządku.*

Gdy nam przytrafi się czyn wrogi lub wyrwało wrogie słowo, powróćmy czem prędzej do wspólnego obowiązku, który nie znosi żadnej wrogości i zaznaczmy nasz powrót przez jedno z tych szczerych, głośno wypowiedzianych słów, które zacierają wszystko, nikogo nie poniżając.

Zastanówmy się następnie nieco, a odnajdziemy jeszcze u źródła naszego błędu wieczną przywarę, wielką przyczynę słabości: oto pomieszaliśmy z dowodzeniem odruch namiętności *osobistej* i nagle znaleźliśmy się wobec przeszkód *najbardziej* godnych pożałowania, których nie mogliśmy przekroczyć *bez niegodziwości.* Są niemi: władza *bezosobowa* podwładnego, *wartość* bezosobowa jego oznak, karność nietykalna. Baczność! Niebezpieczeństwo!

Swym dowódcom winniśmy wyznawać bezwzględnie *prawdę.* Jakże moglibyśmy utrzymywać, że uczciwie

współpracujemy, jeżeli dostarczamy w służbie dowództwu danych kłamliwych. Każdy meldunek sfałszowany, albo sporządzony w sposób mający zataić prawdę, powinien pociągać za sobą karę.

Nawet drobne sztuczki, których używamy podczas przeglądu lub inspekcyj, aby ukryć braki lub zataić słabostki, są naganne i nie można zaprzeczyć, że byłoby naprawdę rzeczą godną i dumną ukazać się takim, jakim się jest.

Nie widzę nic złego, gdy się staramy zachować w dzień przeglądu postawę szczególnie staranną, oddział, by tak rzec, piękniejszy niż zwykle. Jest rzeczą zrozumiałą, że w tego rodzaju okolicznościach każdy podwaja wysiłki; dowódca nie myli się co do tego i nikt nie pragnie go oszukać. Przyzwoitość wymaga, abyśmy usiłowali go przyjąć godnie i zadali sobie trud zmiany stroju codziennego na inny, bez zarzutu.

Lecz, jeśli dowódca przybywa sprawdzić *stan rzeczy*, przedstawiać mu meldunki fałszywe, gdy przybywa sprawdzić wyszkolenie — ukrywać przed nim rzeczy niewykonane i zaniedbane, słowem starać się *zmylić* go w wypełnianiu jego zadania — inna to rzecz. Jest to nieuczciwość popełniona na służbie.

Należy się wystrzegać tych skłonności. Pochodzą one często z tego, że dowódca przedstawia się nam nie jako współpracownik kierujący, lecz jako człowiek obowiązany do wykrywania błędów i do karania za nie i do, jak się to mawia, *przykręcania śruby* w maszynie. Albo też stara się jeszcze podkreślić swą władzę, traktując swych podwładnych ostro i z porywczością. Gdy tak przejawia zamiary niemal wrogie, grożące i uciskiem i karami, podwładni są naturalnie dość skłonni do tego, żeby się bronić, jak mogą.

Istnieje nawet pomiędzy nimi, w jednostce przeglądanej, skłonność do wspólnego wybrnięcia bez przykrości z próby niepewnej. Przełożeni dają *wówczas* doskonałe

opinje swym podwładnym, podwładni mają jedynie pochwały dla swych dowódców; służba nie przedstawia nic do życzenia, wyżywienie jest wyśmienite, karność doskonała...

Zjawcie się jako wielki sędzia, obarczony zadaniem karania i oto jesteście prawie pewni, że nie wykryjecie żadnego braku i zastaniecie wszystko bez zarzutu. Jeśli wasze zadanie w istocie na tem polega, ludzie, których przeglądacie są jakby oskarżonymi, nie możecie przeto mieć nadziei, że udzielą wam oni wiadomości niekorzystnych o swem własnem postępowaniu. Pozostaje wam wówczas tylko jeden poważny środek działania t. j. chwytać dokoła siebie dowody, fakty i postępować jak sędzia śledczy.

Zwykłe zadanie dowódcy lub inspektora nie jest tego rodzaju. Nasi podwładni nie mają nic wspólnego ze zbuntowanymi, których należy uśmiercać, lub z winowajcami, których trzeba wykryć i ukarać. Są to naogół ludzie dzielnie służący i gotowi pełnić swe obowiązki. Starają się, aby maszyna pracowała tak samo, jak my, którzy jesteśmy tam przedewszystkiem po to, aby im pomagać w ich zadaniu, wskazując im to, w czem się mogą pomylić i jak sobie poczynać.

Możemy bezwątpienia wytknąć czasami błąd poważniejszy, gdy może on posłużyć jako przykład konieczny, ale naogół zgóry jesteśmy obowiązani uważać naszych podwładnych za ludzi zasługujących na nasze zaufanie, zdolnych do wypełniania powierzonych im zadań i godnych swych oznak. Zjawiamy się, aby radzić z nimi o środkach zapobiegania niedoskonałościom wspólnego dzieła. Niema więc powodu traktować ich jako osób podejrzanych.

Każdy oficer, który pełni uczciwie swą służbę, powinien móc nam pokazać bez najmniejszego wahania się, w biały dzień, aż do jej najdrobniejszych szczegółów, jednostkę, którą dowodzi. Gdy sam *donosi* o jakimś braku w wyszkoleniu, w karności i t. d. postępuje jako współpracownik uczciwy i daje dowód swej szczerości i zaufania.

Należy przypuszczać stale, aż do czasu, gdy przekonamy się, że jest inaczej, iż ten z którym rozmawiamy posiada zalety konieczne do pełnienia swego zajęcia i wartość moralną, która odpowiada jego stopniowi. Jest to podstawowym składnikiem grzeczności wojskowej, jako też praktyczną zasadą doskonałego kierownictwa.

Nie znaczy to, przy tak postawionej sprawie, że nie należy surowo wytykać i oceniać każdego dążenia do okłamywania was. Podwładny nigdy nie jest usprawiedliwiony, gdy chybił uczciwości zawodowej bez względu na to, czy dowódca zdobył jego zaufanie, czy nie.

IX.

KARA.

Kara dotkliwa nie jest podstawą władzy. — Oficer powinien być duchowym przywódcą swego oddziału.—Kara jest tylko środkiem gwałtownym, użytym do złamania oporu. — Użycie sposobów karania.

Nasze pełnomocnictwa dyscyplinarne są środkiem karania, lecz nie wychowania lub dowodzenia. Trzeba umieć ich używać z największą ścisłością. Czasami, jeśli przewinienie jest ciężkie, jeżeli ma wyraz bezpośredniego i umyslnego oporu wobec dowództwa należy winnego podwładnego natychmiastowo, na miejscu surowo ukarać. Stara się on zniszczyć lub zatrzymać organizm, który wam powierzono; nie macie czasu do stracenia; chwytacie w tłumie jednostkę szkodliwą i obezwładniacie ją wobec wszystkich, w sposób powstrzymujący wyraźnie każdą chętkę oporu.

W tych poważnych wypadkach kara jest obowiązkiem dowództwa. Powinna być stosowana i wskazywana jako obowiązek. Trzeba, aby wasi podwładni czuli dobrze, że wykonywacie *obowiązek* karania z bezwzględną ścisłością obowiązku moralnego, aby wiedzieli, że gdy przewinienie czyni go koniecznym, nic was nie powstrzyma od karania, nic, nawet życzliwość, która ustala się pomiędzy ludźmi różnego stopnia, współpracującymi dla jednego dzieła

i podlegającymi jednakim próbom, nawet litość człowieka względem nieszczęśliwego bliźniego. Prawo karania, podobnie jak i dowodzenie, jest czynnością związaną ze stopniem. Cecha *nieosobowości* obowiązku nadaje karze jej powagę i zabrania zarazem przełożonemu wnosić w nią namiętność, podwładnemu zachowywać z jej racji urazę. W jaki sposób moglibyśmy ją mieć do kogoś, kto karze, kto karze wyłącznie dlatego, że *obowiązany* jest do tego.

Lecz to działanie druzgocące, które należy czasami wykonywać natychmiastowo, dla przykładu, nie jest *sposobem dowodzenia*. Za każdym razem, gdy jest wykonywane, oznacza niedostateczność władzy. Jasną jest rzeczą, że władza wasza nie jest zupełną, gdyż stykacie się z oporem, który musicie gwałtownie łamać. Nie chcę przez to powiedzieć, że jesteście winni. Podobne wypadki mogą się wydarzyć najlepszym oficerom, lecz zrozumiałem jest, że w jednostce dobrze dowodzonej, położenie tak poważne mogłoby być w istocie tylko wypadkiem. Jeżeli podczas pokoju, gdy dowodzicie w warunkach najprostszych, najswobodniej, nie wymagając od swego oddziału żadnego wysiłku niezwykłego, jeżeli w tem położeniu zupełnie sprzyjającem, w którem organizm wojskowy powinien działać z nadzwyczajną łatwością, jesteście zmuszeni utrzymać tok służby codziennej gwałtem... *nie umiecie dowodzić* i będziecie *zupełnie bezsilni* w polu, gdy wasze środki karania wydadzą się jedynie łagodnemi doświadczeniami wobec ciężkich poświęceń, które będziecie musieli osiągnąć.

Karności wojennej nie osiągniecie. Wasz marsz będzie nieporządkiem, kwaterowanie — widowiskiem nieposłuszeństwa, pijaństwa i brutalności. Wszystko się wam wymknie, gdyż wymknęła się wam z rąk władza.

Wasz oddział, mam nadzieję, stawi mężnie czoło próbie najcięższej pozornie ze wszystkich — walce. Ale osiągnie się to bez was; wy w tem nic nie sprawicie. Będziecie to zawdzięczali moralnym wartościom, które istnieją w ser-

cu naszego narodu, ziarnom żywotnym odwagi i honoru, których wasz system ucisku moralnego nie zdołał zniszczyć, *poczuciu obowiązku narodowego*, tej sile niezrównanej, którą zapoznawaliście uparcie i która pozostanie jedyną waszą ucieczką w ciężkiej chwili. — Nie kształtuje ludzi uczciwych obawa policji, ni dzielnych żołnierzy obawa kar.

Jakiegoż cennego wyniku spodziewacie się po waszej karności, jeżeli nie jest ona wychowawcza, jeżeli działa jako kij zawsze wzniesiony? Wasi podwładni wyciągną z tego tę tylko naukę, że należy potajemnie czynić rzeczy, które się wam nie podobają. Jeżeli chodzi o człowieka karanego, to czyż kara dotkliwa, którą się czuje dotknięty wzbudza w nim, w skutku, uczucia lepsze i czyni zeń dobrego żołnierza?

Nie! Sama przez się kara nie wystarcza. Co więcej, podwładny, gdy posiada nieco dumy, zacina się wobec gwałtów waszej władzy, a jego miłość własna sprawia, że nie okazuje przygnębienia; jego niekarność przybiera w tym energicznym oporze fałszywy wyraz godności; widzi w tem chwałę i trwa przy tem.

Podstawa waszej władzy spoczywa gdzie indziej. Trzeba żebyście się stali *moralnym przywódcą* swego oddziału. Wasza władza powinna się ujawniać nie w związku z gwałtami i groźbą, lecz jako mocno oparta na bezsprzecznej zasadzie moralnej. — Istotne położenie jest takie: naród powierza wam swe dzieci, abyście je nauczyli rozumieć i wykonywać tę część obowiązku obywatelskiego, która jest powinnością wojskową. Jeśli się przejmiecie tą myślą, wszystko staje się proste i władza wasza zapanuje z oczywistością niezaprzeczalną. Wobec stwierdzonego przewinienia, pierwszym waszym staraniem będzie przypomnieć podwładnemu o obowiązku zapoznanym przez niego. W imię więc obowiązku szanowanego przez wszystkich wdacie się; przemówicie spokojnie i stanowczo, jak

wypada wychowawcy, poparci cichą zgodą oddziału. — Słowem dacie odczuć winnemu, że jest schwytany na gorącym uczynku przewinienia wobec obowiązku, którego uczyć i przestrzegać jest waszym zadaniem, a podwładny będzie pokonany i zwyciężony, nie znajdując podtrzymania ani w sobie samym, ani wokół siebie. Uczuje się publicznie osądzonym przez władzę przemożną, w imię zasady niewzruszonej. Jeżeli karę materjalną dorzucimy do tego napomnienia moralnego, przybiera ona cechę takiego skarcenia, którego zasadniczym wynikiem jest podkreślenie ciężkiego przewinienia i chwilowe pogrążenie winnego.

Ponieważ oczywiście dalecy jesteście od postępowania wzorem brutalnego pana, karzecie *z obowiązku*, w imię obowiązku, nie mieszając do tego żadnego uczucia osobistego, więc człowiek ukarany nie będzie mógł nikogo winić, gdyż kara nie będzie dlań niczem innem, jak natychmiastowym i moralnie nieuchronnym skutkiem jego przewinienia, zwyczajnie stwierdzonym i ogłoszonym przez dowódcę, który wykonywa czasami z żalem i litością tę powinność nieodzowną.

A więc kara nie jest środkiem normalnym dowodzenia. Jest ona stworzona naprawdę po to, aby przeciwdziałać złym przypadkom, aby sprowadzać na właściwe miejsce i przystosować odnowa do powinności tych, którzy starają się jej uniknąć, aby usunąć ich w razie potrzeby z organizmu wojska, jeśli się stają w niem przyczyną zamieszania lub osłabienia.

Kara jest *obowiązkiem*, lecz nie przywilejem. Duch kary dyscyplinarnej musi być naogół ten sam, jaki powinien ożywiać dowodzenie. Doprowadza to nas do określenia spostrzeżeń podobnych.

Widzieć w prawie karania środek do nadawania sobie znaczenia, do potwierdzania za każdym razem swej władzy osobistej, znaczy to popełniać błędy najcięższe. Cóż

powiedzieć naprzykład o dowódcy, który podnosi systematycznie wszystkie kary wymierzane przez jego podwładnych, widząc w tem jedynie środek do podkreślenia wyższości swej władzy, który wyobraża sobie, że karanie silniejsze, związane jest, by tak rzec, z wartością jego stopnia i że swobodne puszczanie kar umiarkowanych bez wyciśnięcia na nich w drodze służbowej swej siły, byłoby dlań czemś w rodzaju upadku?—Kara w ten sposób wymierzana powinnaby się stawać coraz większa, w miarę poddawania ocenie dowódców wyższych, a to zaprowadziłoby daleko.

Z punktu widzenia prawdziwego i prostego obowiązku jasne jest, że kara niema nic wspólnego z niższym lub wyższym stopniem tego, kto ją wymierza lub ocenia; powinna być stopniowana według trzech względów, któremi są: 1) ciężar przewinienia, 2) wartość i przeszłość winnego, 3) konieczność ukarania.

Niech nam wolno będzie zwrócić uwagę na ten punkt ostatni: w jednostce dobrze dowodzonej, kary rzadkie i stosowane ściśle nabierają znaczenia specjalnego. Taki błąd, który gdzie indziej można ukarać tylko karą poważniejszą, będzie dostatecznie ukarany krótką naganą, niezadowoleniem dowódcy. Oddział dobrze dowodzony uznaje w zupełności *rządy* swego dowódcy, któremu przyznaje władzę całkowitą, nietylko z punktu widzenia dyscyplinarnego, lecz także moralnego. Każda wymówka przenika do głębi; podwładny przytłoczony zresztą powszechnem potakiwaniem swoich kolegów, nie myśli przeciwstawiać się, prostować... czuje się dotknięty, jest ukarany.

Podwyższać kary wymierzone przez dobrego oficera, pod pozorem, że wydają się wam słabe, znaczy to naprawdę wtrącać się w sposób opłakany w doskonały system karności i wprowadzać zamieszanie w *rządy* jednej z waszych jednostek.

Zresztą w zasadzie, należy podwyższać kary tylko wtedy, gdy dowódca, który ukarał, zastosował przysłu-

gujący mu wymiar najwyższy. Zmieniać w jednym lub drugim kierunku jego sposoby karania bez dostatecznych powodów i na pierwszy rzut oka, jest to wkraczać nieprawnie w jego dowodzenie. Oceniacie go jako słabego i wymierzacie mu naganę, decydując, że nie umiał karać z pożądaną energją. Gdy tak jest naprawdę, to pierwszym waszym obowiązkiem będzie zacząć od zajęcia się tą słabością naganną i udzielić oficerowi potrzebnych mu rad lub wskazówek.

Wypadek zniesienia kary jest jeszcze poważnejszy, gdyż stanowi bezpośredni uszczerbek władzy podwładnego i równa się zawsze naganie.

Gdy to zarządzenie jest konieczne, przełożony nie może zapominać, że regulamin nakazuje mu dać odczuć podwładnemu błąd popełniony. Nie wolno znosić kary poprostu, bez żadnego wyjaśnienia.

Zwyczaj, który się ustalił, choć go żaden przepis regulaminowy nie uprawnia, uchylania w pewnych okolicznościach wszystkich kar oddziału jest bardzo zły; jest on sprzeczny z zasadami prawa karnego. Kara może być tylko wtedy prawnie zniesiona, jeżeli jest niezasłużona; wszystko, co możecie uczynić, jeżeli chcecie, aby wszystkie kary były zniesione, to prosić tych, *którzy ukarali*, aby się wyrzekli swych środków karania, których, ich zdaniem, mogą zaniechać bez szkody dla służby.

Przez tego rodzaju amnestję wytwarzamy sobie bezwątpienia popularność przyjemną, lecz paczymy działanie maszyny. Niech tylko każdy przywłaszczy sobie na swoim stopniu dowodzenia to prawo i stosuje chętnie, a stanie się tak, że obowiązek karania przestanie być chwilami wykonywany.

Pułkownik zniósł kary pewnego dnia, aby wyrazić swe zadowolenie z przeglądu lub jakiegoś innego wypadku; w parę dni później to samo czyni generał brygady, następ-

nie generał-inspektor, wreszcie obchodzimy w ten sam sposób święto narodowe, święto pułkowe... Cóż tedy pozostaje z tego *obowiązku* karania, który zdajemy się traktować jako *szkodliwy* i którego działanie z lada powodu zawieszamy?

Co więcej, chodzi o to, aby dowódca nie był nigdy pozbawiony prawa karania, a jest on go rzeczywiście pozbawiony, o ile podwładny wie, że na odprawie jutrzejszej wszystkie kary będą zniesione. Dowódca jest w ten sposób postawiony względem kilku drabów w położenie nie do zniesienia. Jeśli karci błąd, kara jest śmieszna, gdyż szeregowiec wie, że będzie ona niezwłocznie zniesiona; jeśli nie karze, zły szeregowiec rozumie bardzo dobrze, że dzieje się to przez bezsilność i śmieje się z tego.

Ogólne zniesienie kar jest niczem innem tylko opłakaną lekcją niekarności i ten silny cios, zadany wykonaniu obowiązku, jest rzadko wywołany przez powody wzniosłe. W każdym razie, taki sposób okazywania swego zadowolenia przez rozdawanie łask nieświadomych ma w sobie coś rażącego; ukazuje osobę dowódcy i jego *dobre usposobienie* jako stojące ponad wszystkiem, ponad przepisami, poza wspólnym obowiązkiem. Młodzi dowódcy czują, że przełożony nagle cofa im swoje poparcie, że wypiera się ich dla kaprysu, że zadaje cios niesłuszny jednemu z ich organicznych pełnomocnictw...

Uznaję, że pułkownik w niektórych wypadkach, zresztą rzadkich, może życzyć sobie zniesienia kar. Może pragnąć, aby szeregowiec nie był pozbawiony np. udziału w święcie narodowem za byle co. Jeżeli pożar, powódź lub jakakolwiek inna katastrofa dała możność oddziałowi spełnienia czynu odwagi i jeżeli dowódca pułku zechce wyrazić ogólne zadowolenie, mówię o zadowoleniu *ogólnem*, a więc pułku całego, lecz nie o zadowoleniu *osobistem*, rozumiem, że pragnie widzieć wszystkich ludzi na święcie, chyba, żeby naprawdę nie byli tego godni. Niech zawiesi

wówczas kary nie znosząc ich, lub niech się odwoła do dobrej woli lub uczuć tych, którzy karali; ich przywileje ostaną się; nie wyrzeknie się współpracy z nimi, a wynik będzie osiągnięty.

Zasada jest zresztą zawarta w regulaminie. Przełożony nie znosi kary; sprawia, że *znosi* ją ten, który ukarał. Każe mu ją znieść przez odwołanie się do jego poczucia sprawiedliwości i obowiązku. Znosi ją swoją władzą tylko wtedy, gdy wyjątkowo ma do czynienia z oficerem głuchym na tego rodzaju wezwania, lub zaślepionym przez jakieś uniesienie. Przełożony może tylko proponować zniesienie kary z powodu pewnych okoliczności, gdyż od chwili kiedy została słusznie nałożona, każdy pozostaje panem odpowiedzialnym za karność swej jednostki, każdy zachowuje pełnię swych pełnomocnictw.

Znieść swoją władzą zasłużone kary przez jakieś prawo łaski zmyślonej, jest nadużyciem władzy, uchybieniem zakłócającem współpracę ogólną, jest ciosem zadanym władzy podwładnych i w następstwie *czynem niekarnym*, ponieważ karność jest obowiązująca obustronnie dla góry i dołu.

CZĘŚĆ DRUGA.

SYNTEZA.

Wojsko. — Dowodzenie. — Oficer.

CZĘŚĆ DRUGA.

SYNTEZA.

Wojsko. — Dowodzenie. — Oficer.

CZĘŚĆ DRUGA.

SYNTEZA.

WOJSKO. — DOWODZENIE. — OFICER.

I.

DZIAŁANIE WOJSKA.

Organizm siły narodowej. — Chorągiew (sztandar). — Obowiązek, odpowiedzialność, duch i honor wojska.

Dotąd posługiwaliśmy się rozważaniem i analizą. Rozpatrywaliśmy jednostki dobrze działające, które są rzeczywiście zdolne do służby wojskowej oraz inne, które działają źle i wydają się być mniej solidne. Szukaliśmy przyczyn zalet pierwszych i wad drugich.

Ukazały się nam wówczas główne zasady dowodzenia, przestrzegane przez jednych, zapoznawane przez drugich.

Dowodzenie jest wypełnieniem obowiązku; jest ono bezosobowe, jest moralne i prawe. Sprężyną dowodzenia jest poczucie obowiązku dowódcy. Podstawę jego władzy stanowi uczucie powszechnego obowiązku narodowego. Obowiązek ten jest ograniczony, a nie despotyczny. Wykonywamy go ofiarną współpracą jednostek, nie przymusem. Dowodzenie i posłuszeństwo są przymiotami o równej wartości, dwoma względnemi określeniami współpracy przełożonego i podwładnego, wynikającemi ze wspólnego

obowiązku. Zaparcie się jest podstawową zaletą zarówno dowódcy jak i podwładnego.

Oto rysy zasadnicze, które kolejno rozpatrywaliśmy. Musimy je teraz ułożyć w ten sposób, aby wyprowadzić z nich pojęcia o całokształcie dowodzenia. Musimy jednocześnie w myśli umieścić dowódcę w jego środowisku, w narodzie i w wojsku, gdyż tylko wtedy widzi się rzeczy dobrze, gdy znajdują się one na swojem miejscu, w tej całości, z którą się wiążą.

Naród jest zbiorowiskiem ludzkiem, obdarzonem osobowością, t. zn. mającem własne życie zbiorowe i zdolnem myśleć i działać jako zbiorowość.

Narody najbardziej cywilizowane i należące do ras szlachetnych, mogą wznieść się aż do *moralnej* osobowości zbiorowej. W dzisiejszym stanie cywilizacji prawie wszystkie narody uznają tylko siłę lub chytrość; nie pojmują one jeszcze, że ich *honor* zależy od ich prawości, ludzkości, sprawiedliwości i umiarkowania.

Narody najbardziej ludzkie, tak jak i najbardziej barbarzyńskie potrzebują zawsze siły.

Organ siły w ciele narodu nosi miano *wojska*. A więc zadaniem organicznem wojska jest zabezpieczenie bytu narodu i rzucenie siły na usługi jego dzieł.

Czyny narodów moralnych są moralne, to znaczy, że zmierzają do sprawiedliwości i ludzkości. Co się zaś tyczy ludów pozostających w stanie pierwotnym, to znają one jedynie zaspokojenie swoich apetytów i do tego właśnie używają swego wojska.

Najwyższym zadowoleniem nieokrzesanego parwenjusza jest nadużycie siły, ucisk. Dla narodu, który doszedł do potęgi materjalnej, lecz pozostał na niższym stopniu moralności zbiorowej, najwyższe zadowolenie, nazy-

wane przezeń chwałą, polega również na nadużyciu siły, nadużyciu wojska, rozbiorze lub poniżeniu sąsiednich narodów, na przyjemności okazania swej mocy, przez zagarnięcie gwałtem ludności, pozbawiając ją ojczyzny, którą kocha i uginając ją pod jarzmem. Im bardzej dzieło to jest nieludzkie, t. zn. anormalne i hańbiące, tem bardziej wydaje się chwalebne, gdyż tem lepiej zaspokaja instynkty rasy przez rozpętanie brutalności.

A więc naród może używać swej siły, to znaczy wojska, zarówno do niesprawiedliwych i nieludzkich przedsięwzięć, jak i do czynów godnych i moralnych.

Ale w tych przedsięwzięciach moralnych, czy też niemoralnych wojsko obarczone jest *tylko czynem siły*. Nie obchodzi je, czy organa kierownicze wywiązały się źle ze swych zadań i wciągają naród w przedsięwzięcia niesprawiedliwe. Pojawia się ono w chwili ogłoszenia walki; działa jedynie podczas walki i dla niej, wówczas gdy zamknięta jest wszelka dyskusja i gdy już chodzi o życie. Jako organizm siły, musi więc wojsko tylko wywiązać się jak najlepiej ze swego zadania i jego honor, prawo moralne polega na uczynieniu wszystkiego, aby złamać przeciwnika i zmusić go do wołania o łaskę.

Od tej chwili rola wojska jest skończona. Sprawą rządu jest już skorzystanie sprawiedliwe i umiarkowane ze zwycięstwa, lub nadużycie go dla zadośćuczynienia apetytom narodu, jeśli naród jest brutalny.

Wojsko nie jest odpowiedzialne ani za słuszność przyczyn, które każą wszczynać walkę, ani za sprawiedliwość i ludzkość warunków stawianych przez zwycięzcę zwyciężonemu. Wyszłoby ono ze swej roli, wkroczyłoby w inny zakres pracy, zastąpiłoby organizm rządzący i wywołało najbardziej poważne zaburzenia w państwie, gdyby chciało stać się sędzią zamiarów narodu i celowości wojny.

To rząd krzyżuje szpady, on też wstrzymuje walkę. Z chwilą, gdy oręż wciągnięto w grę, honor wojska po-

lega na tem, aby się nim posługiwać z mocą, zręcznością i odwagą, w duchu zupełnego poświęcenia dla narodu. W tych warunkach honor wojska pozostaje nietknięty, nawet jeśli walka jest niesprawiedliwa, lub gdy naród nadaje zwycięstwu następstwa nieludzkie. Gdy przedsięwzięcie jest niegodne, energja, jaką wojsko wniosło do walki, jest zdolna przynajmniej pod tym względem podnieść honor narodowy. Barbarzyńca, którym pogardzamy i nad którym litujemy się z powodu jego niższości, może wzbudzić w nas chwilowy szacunek przez jakiś czyn odważny.

Naród, pod względem materjalnym, stanowi jedynie sumę rożnych jednostek, jego jedność i osobowość są natury duchowej; są one wynikiem tego, że tłumy w narodzie kroczą w jednym pochodzie historycznym, podlegają tej samej ewolucji i oddają się z ukochaniem temu, co uznają za szczególne posłannictwo narodu w ludzkości.

Naród będąc z punktu widzenia materjalnego jedynie pewną liczbą jednostek rozproszonych na wielkiej przestrzeni terytorjum, nie może się znaleźć jako całość w jednem miejscu. Pod względem duchowym jest on niematerjalnym, tem bardziej nie może się ujawnić.

To też z powodu tych niemożliwości naród nadał sobie znak materjalny i oznajmia swą obecność tam, gdzie go ukazuje. Obejmuje w swe władanie ziemię, gdy zatknie na niej *swój sztandar;* opuszcza ją z chwilą, gdy sztandar zdejmuje. Naród obwieszcza, iż przyjmuje na siebie honory oddawane sztandarom i zniewagi na nie skierowane. Każe, by powiewały przy tych, którzy są jego przedstawicielami zagranicą, stwierdzając w ten sposób, że gdy się do nich przemawia, zwraca się do chorągwi i że nie można ich dotknąć, nie urażając go. Naród wręcza chorągiew oddziałom, aby wojsku nadać publicznie charakter swego pełnomocnika, przeznaczonego do walki; wznosi wreszcie swe barwy wobec nieprzyjaciela, gdyż chce się

ukazać, narazić coś z siebie samego w bitwie. Naród, ta zbiorowa istność moralna, nie chce pozostawać ukryta i nieuchwytna w tłumie swych oddziałów; wdaje się osobiście w walkę, rozwijając podczas niej znak swej potęgi.

Wojsko, które oddaje lub zdziera swoją chorągiew, uznaje przez to, iż wola narodowa jest w niem złamana i zdaje się na łaskę przeciwnika.

Podczas walki wojsko niema żadnych zobowiązań *względem swego przeciwnika.* Zobowiązania, gdy je ma, wypływają z jego honoru i on tylko może o nich rozstrzygać. Jeżeli podczas wojny oszczędza się kobiety, dzieci, ludzi bezbronnych i nie kradnie się, to nie przez wzgląd na nieprzyjaciela, lecz dlatego, że czyny te są sprzeczne z naszym honorem; nie popełniamy ich wyłącznie z szacunku wobec siebie.

Bez względu na to, czy naród jest sprawiedliwy, szlachetny, umiarkowany, ludzki, czy też naodwrót, niesprawiedliwy, podły, chciwy, nieludzki, barbarzyński, jego organizm siły powinien działać w każdym wypadku z krańcową energją, gdyż w tem leży jego racja bytu, jego właściwe zadanie, *jego prawo,* podstawowy warunek istnienia, które ma zapewnić narodowi.

Innemy słowy: we wszystkich możliwych wypadkach zadanie wojska jest jego bezwzględnym *obowiązkiem* wobec narodu. Prawem moralnem wojska podczas wojny jest zbiorowy *honor wojska.* Ukrytym czynnikiem wojska jest poczucie honoru. Wojsko jest silne czcią, którą wzbudza samo w sobie przez świadomość, iż gotowe jest spełnić bez zawodu wszelkie wysiłki, potrzebne do wykonania powinności narodowej. Oto uczucia, które wzbudzają w wojsku tę doskonałą ufność: 1) bezwzględne poświęcenie się dla narodu, 2) odwaga, 3) szacunek dla siebie samego, który objawia się jako prawość, uczciwość, umiarkowanie, wspaniałomyślność względem zwyciężonego przeciwnika. Z tych czynników składa się honor wojskowy, *jedyne prawo moralne,* dopuszczalne przy użyciu siły.

II.

ORGANIZM WOJSKOWY.

Organiczna budowa wojska. — Hierarchja, podwładność, karność. — Dowodzenie i posłuszeństwo.

Wojsko działa dzięki czynnej współpracy wszystkich składników zbiorowych i indywidualnych. Na tem właśnie rodzaju czynności, poświęconej działaniu narodowemu organizmu wojskowego, polega *powszechny obowiązek praktyczny*, obowiązek *zawodowy*.

Poczucie obowiązku decyduje w zdrowem wojsku o jego działaniu. Poczucie obowiązku wypływa z samego pojęcia obowiązku idealnego, gdyż *myśli* podniosłe rodzą w duszy ludzkiej, przez samo swe piękno, namiętną chęć wprowadzenia ich w czyn.

W tej postaci objawia się ludziom, stojącym na czele wojska *służba* wojskowa. Ale idealne pojęcie obowiązku może mieć wpływ pożyteczny na masę tylko pod dwoma warunkami: 1) aby była zorganizowana w sposób odpowiedni do przekazywania idei i bodźców niezbędnych; 2) aby pojęcie obowiązku, gdy ta budowa organiczna jest już utworzona, było wyrażone w formie *konkretnej*, przystosowanej do ducha i materjalnej organizacji wojska.

System *hierarchji*, którego działanie opiera się na *zasadzie podległości* jest organizacją, dzięki której masa jest w stanie przejść od obowiązku idealnego do czynu.

Karność jest obowiązkiem idealnym, wyrażonym w postaci przystosowanej do organizmu wojska.

Idealne pojęcie obowiązku narodowego jest, samo przez się, dość pociągające, aby móc zdecydować o naszem poświęceniu, ale trzeba warunków specjalnych na to, aby umożliwić przejście od idei do jej różnorodnego zastosowania czynnego. Wcielenie w czyn idei narodowego obowiązku wojskowego jest powierzone w rzeczywistości olbrzymiej zbiorowości, a każda działalność zbiorowa każe się domyślać organizacji. Trzeba nadto, aby myśl oderwana objawiła się w formie praktycznej, dostępnej dla masy. Poczucie obowiązku byłoby tylko siłą utajoną, nieokreśloną i rozproszoną, zupełnie nieskuteczną, gdyby nie odpowiadało tym dwóm warunkom.

Karność jest niczem innem, jak idealnym obowiązkiem w praktyce, wprowadzonym do organizmu wojska w koniecznej formie hierarchicznej, a rozwiniętym w niewątpliwych przepisach, służących masie, zabezpieczonym karami.

Oficer powinien rozróżniać poza przepisami dyscyplinarnemi zasadę idealną, której są one przybliżonym wyrazem. Powinien kierować swemi czynami ściśle wedle tej zasady.

Hierarchja i podwładność są dwoma terminami prawie równoznacznemi. *Hierarchja* jest wyraźną organizacją wojskową, obrazem budowy organu, obrazem uwidoczniającym się jako system przekazywania z jego rozgałęzieniami zmniejszającemi się coraz bardziej. *Karność* jest zasadą zapewniającą przekazywanie.

Hierarchja i podwładność są to rzeczy łączne. Nie będziemy ich rozdzielali i powiemy, że zasadą organizacji wojskowej jest *podwładność hierarchiczna.*

Podwładność wynika z władzy przełożonego hierarchicznego, lub, co wychodzi na jedno, z posłuszeństwa hierarchicznego podwładnego. Władza pierwszego wynika

z posłuszeństwa drugiego i naodwrót. Podległość, gdy mamy do czynienia ze swymi podwładnymi jest naszą władzą. Staje się posłuszeństwem, gdy się zwrócimy w inną stronę, ku naszym przełożonym. Każdy objaw hierarchiczny jest czynem podwładności, który jest dla składnika, którego tyczy się zarazem dowodzeniem i posłuszeństwem: posłuszeństwem — gdy go dosięga, rozkazem— gdy nań odpowiada nowym bodźcem.

A więc, aby streścić uwagi, jakie poczyniliśmy i wskazać związek myśli, możemy rolę wojska wyłożyć w sposób następujący.

Naród jest zbiorową istnością organiczną, obdarzoną osobowością, nie zaś złożoną z pewnej liczby jednostek.

W ciele narodowem, istniejącem dzięki działaniu wielu narządów, organ przeznaczony do walki zwie się wojskiem. Powinność walki, będąc podstawową dla narodu, posiada dla wojska i każdego z jego składników osobowych znaczenie obowiązku bezwzględnego. Wojsko ponosi odpowiedzialność tylko za działania wojenne w ścisłem tego słowa znaczeniu, lecz nie za pobudki i następstwa wojny. Wojna zwalnia wojsko od obowiązków względem przeciwnika. Jedyne prawo moralne, które zostaje wojsku podczas walki, to jego własny honor, honor wojskowy.

Jako masa nieorganiczna, wojsko zupełnie nie byłoby zdolne do działania. Jest ono organiczne. Jego organizacja ma budowę hierarchiczną: władza jest rozłożona, działalność jest porozdzielana od środka do obwodu w rozgałęzieniach coraz mniejszych.

Właśnie na krańcach znajdują się masy wojskowe, w które przenikają ostatnie rozgałęzienia, te masy, które mają przejawiać siłę.

Na każdem rozgałęzieniu działa jeden z czynników organizmu hierarchicznego, dając pożądane bodźce gałęziom podporządkowanym mu, bądź samorzutnie, dzięki zrozumieniu samego działania, bądź wskutek popędu, jaki

sam otrzymał. Jeżeli czynniki podwładne mają wartość niedostateczną, to do biegu służby trzeba ciągłego wdawania się czynnika wyższego; praca idzie źle i niezdolność podwładnych wzrasta. Najlepsze czynniki indywidualne, które mają tak doskonałe zrozumienie służby, że mogą ją sami zapewnić, wyradzają się i stają bezsilne z chwilą, gdy czynniki zwierzchnie, przez ustawiczne wtrącanie się, pozostawiają mu wyłącznie czynności przekazywania.

Dowodzenie pełni się w duchu służby i wtedy jest zdrowe, gdy działa pod natchnieniem obowiązku powszechnego. Sprzeciwia się służbie, mąci ją i paczy, gdy działa pod innem natchnieniem. Staje się to nadewszystko wtedy, gdy dowódca, porzucając swą bezosobowość, przedsiębierze działania dla zadowolenia własnego.

Dowodzenie jest naogół określeniem działania służbowego w całości hierarchicznej wojska.

Porzućmy teraz ten styl obrazowy, od którego użycia nie mogliśmy się dotąd uwolnić.

Racją istnienia i zadaniem narodowem wojska jest przejaw siły, wojna. Zadanie to jest dla wojska bezwzględnym obowiązkiem. Nie mogłoby ono go zaniedbać bez odstępstwa i zdrady narodu. Obowiązkiem każdego z nas, w granicach jego uprawnień, jest zabezpieczenie działania wojska. Obowiązek ten jest w praktyce, wskutek hierarchicznej budowy wojska, *dowodzeniem;* z tego samego powodu jest, rozpatrywany z innej strony, *posłuszeństwem.* Wreszcie jest także i przedewszystkiem *działaniem* natychmiastowem, osobistem i samorzutnem każdego z nas w duchu służby. Czyn samorzutny, dowodzenie i posłuszeństwo powinny być objawami ducha obowiązku. Te objawy, niejednakowe w swych skutkach, w swej doniosłości, są jednakie co do pochodzenia, swej natury i *godności.* Umieć działać, umieć słuchać, umieć dowodzić, oto są składniki

Biblioteka Nauk

zdolności, jednakowo niezbędnej na wszystkich stopniach hierarchji. Słowem: działać, słuchać, dowodzić, t. zn. zawsze *służyć* na organizacyjnie przewidzianem miejscu.

Ogólne zadanie wojska wypełnia się w jego całości; rozdziela się ono na mnóstwo zadań zbiorowych lub indywidualnych. Ta część zadania ogólnego, która na nas przypada i której rozciągłość jest zastosowana do naszego stopnia, tworzy nasze zadanie osobiste. Wykonywanie naszego zadania, posiada dla nas, ze względu na swój związek z zadaniem ogólnem wojska, charakter moralnej powinności, która przejawia się w dwu postaciach zasadniczych: 1) w postaci obowiązku dowodzenia, 2) w postaci obowiązku posłuszeństwa.

Dowodzenie i posłuszeństwo są w rzeczywistości jednakowemi objawami naszego obowiązku zawodowego. Czasem oficer, wydając rozkaz, nie byłby w stanie powiedzieć, czy postanawiał według rozkazów wyższych, czy też rozkaz wydany przez niego, pochodzi z jego własnej inicjatywy, natchnięty ogólnemi zasadami służby. Powiedzmy, naprzykład, że dowodzić to znaczy działać pod bezpośrednim wpływem zasad, a słuchać jest to działać pod wpływem tych samych zasad w interpretacji dowódcy. Różnicę można zaledwie odczuć, dopóki się rozważa każde z tych dwu działań oddzielnie, w ich istocie zasadniczej; zaznacza się ona dopiero wtedy, gdy stosujemy ją w ściśle określonych wypadkach, w których dowódca ma widoczne prawo i obowiązek przywiązywać większe znaczenie do własnego tłumaczenia zasad ogólnych, które normują zachowanie się ogółu. Jednakże będzie on musiał utrzymywać się w granicach swego zadania organicznego i strzec się przywłaszczenia zadań swych podwładnych.

Mamy obowiązek słuchania i niemniej ścisły obowiązek dowodzenia, gdyż obie te czynności wzajemne są równie niezbędne do działania organizmu wojskowego. Cofać się,

przez wzgląd na jakieś osobiste zajęcia, przed dowodzeniem, nierozłącznem od naszego zadania, jest rzeczą równie mało chwalebną, jak unikanie posłuszeństwa.

Podległość taka, jaka jest zresztą określona w naszym regulaminie służby wewnętrznej, nie jest jedynie posłuszeństwem; jest ona zasadą współpracy przełożonego z podwładnym, hierarchicznem *uzgodnieniem* poszczególnych obowiązków, wypływających z obowiązku ogólnego, zarówno na stopniach niższych, jak i wyższych. Zwrócić się naprzykład w słowach obelżywych do podwładnego jest wykroczeniem wobec karności, zarówno z punktu widzenia logicznego jako też przeciw regulaminowi, gdyż, jeśli naruszyliśmy powagę stopnia (a tem samem i wykonanie służby), to pochodzi to z góry, czy z dołu, skutek jest ten sam.

Terminologja powszechnie używana nie powinna nas łudzić. Dowódca i podległy nazwani są *przełożonym i podwładnym*, ponieważ hierarchja przyrównana jest do drabiny, po której wstępujemy, awansując. Obraz ten może być dość odpowiedni do użycia, jeśli chodzi o awansowanie; staje się jednak fałszywy, gdy ma przedstawiać organizację hierarchicznie rozgałęzioną.

Ponieważ zarozumiałość osobista jest najgroźniejszym wrogiem obowiązku wojskowego, jest przeto rzeczą wielkiej wagi nie zapominać, że nasi *podwładni* nie są *istotami niższemi*, iż każdy słucha dowodząc, lub dowodzi słuchając, że wartość nasza mierzy się nie naszą funkcją, lecz sposobem jej wypełnienia, iż posłuszeństwo jest czasami wartością większą niż rozkaz, ponieważ wszystko to: posłuszeństwo, dowodzenie, powolność, władza są tym samym obowiązkiem pod postaciami różniącemi się zaledwie.

III.

SIŁY ORGANIZMU.

Wojsko jest organizmem żyjącym. Zawiera ono w sobie, w całej swej masie, źródła siły. — Siły żywotne: duch wojskowy, duch oddziału, a nadewszystko: karność i honor.

Wojsko nie jest maszyną, lecz organizmem żyjącym. Działanie jego nie mogłoby być wywołane jakiemś zazębianiem się, działającem dzięki jednemu silnikowi. Maszyna, która przekazuje regularnie działanie przez zazębienie o coraz liczniejsze i coraz mniejsze kółka, nie wytwarza w wyniku w żadnym miejscu mechanizmu nic innego; tylko ruch ślepy, wynikający z przemiany ruchu początkowego.

W wojsku żywem, organ centralny może łatwo przekazać na krańce bodźce zdecydowane, rozkazy; nie przekazuje siły. Wszystkie siły wojska przebywają we wszystkich miejscach organizmu wojskowego. Życie, karność i wszystkie czynniki działania znajdują się na miejscu. Nic z tego wszystkiego nie pochodzi od władz centralnych i gdybyśmy stamtąd oczekiwali czegoś podobnego, stracilibyśmy czas napróżno. Od władz centralnych nadchodzą tylko przekazywania decydujące: wskazówki, rozkazy, oświadczenia dowództwa, które mogą łatwo

wciągnąć do działania siły wojska, ale które polegają jedynie na pobudzaniu ich na miejscu, tam, gdzie one stale istnieją w organizmie, bez sprowadzania ich do tych władz.

Wojsko nie jest żywe, gdy jego działanie jest całkowicie przekazywane przez władze centralne: może ono wówczas działać jak maszyna ze ślepą regularnością, dopóki znajduje się w warunkach normalnych czasu pokojowego; jest niezdolne do służby wojennej, o ile nie jest zawsze ożywione i przeniknięte w całej swej masie energją własną, którą stanowią: inicjatywa, działalność umysłowa i duchowa, honor osobisty i korporacyjny, duma zawodowa i duma związana ze stopniem, a nadewszystko świadomość wspólnego obowiązku. Oto *energja* i siły, których mieszanie *z przekazywaniem* hierarchicznem, z rozporządzeniami, z oświadczeniami i formami dowodzenia należy się wystrzegać.

Trzeba również wyraźnie odróżniać te siły od kary, która jest czemś odmiennem, przynajmniej, gdy chodzi o istotę rzeczy. Kara nie dąży do postanowienia działania i zapewnienia sprawności organizmu wojskowego, albo co najmniej, do współdziałania z tem pośrednio. Rola jej polega na umiejscowieniu, lub w razie potrzeby na zniszczeniu i usunięciu poszczególnych czynników indywidualnych, które, *umieściwszy się poza tokiem służby,* stały się w organizmie bezczynnemi i szkodliwemi. Błędem jest stosowanie kary wobec narządów zdrowych.

Życie i energja wojska wypływają z organicznej współpracy wszystkich sił wojskowych lub korporacyjnych. Zazwyczaj współpraca ta wyraża się na wszystkich szczeblach hierarchji w doskonałem poczuciu wspólnego obowiązku.

Oto, co czyni wojsko żywem, zdrowem i krzepkiem.

Organizacja materjalna, hierarchja, kierownictwo taktyczne i strategiczne zastosowane są następnie w wojsku, aby wprowadzić w czyn jego siły, ale nie potrafiłyby one stworzyć tych sił duchowych, które są nierozłączne z masą. W wojsku zdemoralizowanem organizacja jest formą kruchą, strategja i taktyka nie znajdują oparcia z powodu braku energji duchowej, która wyłącznie posiada moc czynu; dowodzenie istnieje już tylko w postaci niepewnego mechanizmu, który się rozpada przy pierwszem wstrząśnieniu; wszystko zbacza, paczy się lub gubi w niedbalstwie, bezwładzie, egoizmie i apetytach osobistych.

Czemże więc innem jest to wszystko: dowodzenie, posłuszeństwo, podległość, jak nie działalnością każdego z nas na właściwem miejscu organizmu wojskowego, a pobudzaną przez obowiązek wojskowy? Nic nie mogłoby być bardziej normalne i proste i mylimy się przywiązując do tego myśl nacisku, karania podwładnych przez ich dowódców.

I przeciwnie, podwładni mylą się także, kiedy wyobrażają sobie, że służba sprowadza się do oczekiwania bodźca dowódcy własnego i usłuchania go.

Zasada działania jest obecna wszędzie, na każdem miejscu, w nas samych; jest to świadomość obowiązku i zakresu pracy, jakie przypadają na każdego z nas we wspólnem dziele.

Istnieją bezwątpienia wypadki, gdy potrzeba, aby wola zgóry spływająca wywoływała nagle w tem lub innem miejscu wojska czyn określony. Wydaje się tedy, że w czynności dowodzenia hierarchicznego mieści się tylko proste działanie przekazywania. Wola dowódcy zdaje się płynąć po łańcuchu hierarchicznym i dobiegłszy do końca wywołuje skutek. Jest to złudzenie zupełne.

W rzeczywistości, wola przybywając zgóry, budzi na swej drodze siły organizmu będące zawsze w pogotowiu;

w punkcie przybycia jest to jeszcze siła miejscowa nierozłączona z tym punktem, stanowiąca poczucie obowiązku wspólnego, które działa na każdą wolę indywidualną i pobudza umysły do działania w kierunku oznaczonym.

Przedewszystkiem korpus oficerski wojska tworzy ten zbiornik siły żywotnej, zawsze gotowej we wszystkich miejscach organizmu. Korpusy oficerskie różnych pułków są *ogniskami życia* wojska, oficerowie osobiście mają za zadanie przenikać masę wojska i działać na nią w myśl obowiązku powszechnego, którego są przedstawicielami. A więc od wartości korpusów oficerskich, od ich spójności, od ich doskonałego poczucia obowiązku zależy siła żywotna wojska, ta, która jest zawsze obecna, gotowa odpowiedzieć natychmiast wszelkim potrzebom i odwracać wszelkie wypadki.

Najdoskonalsze przekazanie hierarchiczne wskazań i rozkazów nadchodzących zgóry nie zdoła wytworzyć tej siły żywotnej, złożonej z inteligencji, inicjatywy, a nadewszystko poświęcenia, które powinno istnieć wszędzie w ciele i w krwi wojska. Ta siła tworzy się i utrzymuje z działalności umysłowej i duchowej korpusów oficerskich, a dając tym korpusom wszelką sposobność i wszystkie środki do tego rodzaju czynności, zapewniamy stałość i energję dowodzenia.

Tę działalność odnajdziemy także na polu bitwy. Można nawet rzec, że stanowi ona w ogniu istotę dowodzenia.

Pomyślcie, do czego się sprowadza nacisk hierarchiczny idący zgóry, gdy się rozpościera na masy ludzkie rozproszone, w nieładzie, podniecone przez walkę i dziesiątkowane kulami! Jakżeż można zresztą liczyć na przekazanie tego idącego zgóry nacisku, gdy brak wszędzie dowódców, którzy padli w ogniu? Któż odwa-

żyłby się w tym zgiełku zobowiązać się do kierowania wszystkiem z górnych szczebli, odpierać wszystko rozkazami, wysyłanemi we wszystkich kierunkach?

To, co może działać skutecznie na tę pogmatwaną mieszaninę ludzi i oddziałów, porwanych przez bitwę, to jedynie siły miejscowe, tkwiące w łonie tych mas: podoficerowie, a przedewszystkiem oficerowie. W tych krytycznych chwilach oficer jest człowiekiem, który wie zawsze gdzie jest wspólny obowiązek i który istnieje tam na to, aby nań wskazać.

Ogólnie biorąc jest rzeczą konieczną, aby we wszystkich okolicznościach wojennych niezbędne działania i przeciwdziałania odbywały się, przy zetknięciu się z nieprzyjacielem, natychmiastowo, jedynie dzięki sile istniejącej zawsze, a którą jest doskonałe, świadome i czynne poczucie obowiązku wojska. A na to, by w czasie wojny być pewnym tych sił miejscowych, należy je wciąż rozwijać i zawsze stosować.

Streszczając się powiemy, że wojsko stanowi w ciele narodu organizm wojenny, którego zadaniem jest przygotowanie środków walki, zachowanie sił niezbędnych, postawienie narodu w oznaczonej chwili w pogotowiu wobec nieprzyjaciela i kierowanie użyciem jego broni i sił. Oto rola organiczna wojska. A jeśli rozważymy, że naród i wojsko są nietylko organizmami żyjącemi, ale także zbiorowiskami ludzkiemi, a więc duchowemi, wówczas zadanie wojska ukaże się w nowej postaci, jako zadanie porządku przyrodzonego.

Ostatecznie dla wojska, które naród bierze ze swego łona i które tworzy i utrzymuje do ustalonego zadania, jest ono jedyną racją bytu, *prawem moralnem, obowiązkiem,* a obowiązek ten jest bezwzględnie rozkazującym,

jako zobowiązanie moralne do zabezpieczenia *bytu narodowego* od zniszczenia.

Jednostki, wchodzące w skład wojska i stanowiące w niem jakby atomy duchowe i umysłowe, zobowiązane są do współpracy bezwzględnie oddanej wspólnemu obowiązkowi, do tej współpracy, która nie dopuszcza żadnego układania się z naszemi interesami lub z zadowoleniem osobistem.

Gdy wojsko przeniknięte jest poczuciem zadania wojskowego do tego stopnia, że wszyscy współpracują w niem samorzutnie, to mówimy, iż posiada ono *ducha wojskowego*. To samo mówimy o narodzie, gdy jego obywatele są dobrowolnymi współpracownikami wojska, którego zadanie narodowe rozumie.

Właśnie dzięki temu duchowi wojskowemu zdrowe wojsko jest żywe i zdolne do czynu. Organ centralny, choćby nawet najpotężniejszy, nie zdoła go ożywić swym wpływem; trzeba aby najmniejsze komórki wojska, prości szeregowcy, przeniknięci byli jego duchem; trzeba aby oddział, nawet pozbawiony wszystkich dowódców zdolny był do działania, aby dążył do niego w porywie woli oddziału zgodnej i jakby zjednoczonej, pod wpływem ducha, jakim jest ożywiony. Duch wojskowy polega właśnie na rozpościeraniu dążności umysłowych i moralnych, które przekształcają naszą osobowość na czynne składniki całego organizmu. Przejawia się on przez działanie samorzutne, przez inicjatywę.

Jasne jest jednak, że duch wojskowy nie mógłby zastąpić ani kierownictwa, ani dowodzenia. Dowództwo jest jakgdyby zorganizowaną wolą wojska. Duch wojskowy podobny jest do tych sił nieznanych lub instynktownych, które wciąż zapewniają, bez naszej wiedzy, działanie naszych narządów; wytęża on wszystkie siły podstawowe ku powinności. Oddział ożywiony duchem wojskowym nie obejdzie się bez dowódcy; potrzebne mu jest zawsze kie-

rownictwo strategiczne, taktyczne i duchowe, ale jego instynkt pcha go do wykonania powinności, do walki, do czynu wojennego. Jedynie w wypadkach, gdy położenie jest proste, gdy nie wymaga ono ani zastanowienia, ani wiedzy, ni kombinacji, gdy obowiązek jest jasny, wówczas duch wojskowy może wystarczyć do spełnienia czynu wojennego przez kompanję lub bataljon. Oddziały te chwycą same za broń, stawią czoło natarciu, lub też rzucą się samorzutnie na oddział nieprzyjacielski.

W jednostkach większych duch wojskowy jest również niezmiernie cenny; jest on codziennem życiem duchowem wojska. Ale w żadnym wypadku nie wystarcza, aby przedsiębrać z nim samym czyn wojenny. Wdanie się dowództwa jest konieczne do zapewnienia współpracy różnych czynników.

Oddziały ożywione duchem wojskowym, przeniknięte poczuciem obowiązku i świadomością powinności, zapewniają, by tak rzec, samorzutnie zwykłą część służby. Odczuwają one tę część wspólnego honoru, który im jest powierzony; strzegą chorągwi, czuwają nad bezpieczeństwem wojska, a każdy tworzy z dzieła wspólnego swą sprawę osobistą.

Duch wojska nie powstanie jeżeli dowództwo dotknięte zwyrodnieniem organicznem wymaga automatyzmu, odrzuca współpracę dobrowolną, przytłacza inicjatywę, wątpi w siłę i poniża dumę.

Dowództwo spada do tego stopnia zgubnej niezdolności i staje się klęską wojska, dzięki różnym wpływom: dowódcy niedoświadczeni, awanturnicy, ludzie bez wartości moralnej, wysunięci na wyższe stopnie przez zły system awansów lub dzięki zbyt łatwym wojnom, są z natury rzeczy skłonni do parwenjuszowskiego zachowania się i pomniejszenia wszystkiego w ich otoczeniu dla dodania sobie blasku. Działanie władcze i uciskające jest rozkoszą tych natur z pod ciemnej gwiazdy; każda siła, wszelka war-

tość są dla nich podejrzane i wydają się im wrogiemi.

Duch wojska obniża się także dzięki błędom awansowania, gdy stopnie są nadawane za spryt lub pochlebstwo. Jeśli naprzykład, oficerowie bliscy dowódców, przydzieleni do ich osób, sztabów i biur lub należący do kancelarji wojskowej naczelnika państwa są pewni, dzięki temu tylko, szybkiego posunięcia na stopnie wyższe, wówczas wszystkie te urzędy korzystne zapełnią się intrygantami egoistycznymi, fałszywymi i ambitnymi, którzy wkońcu zapychają najwyższe szczeble hierarchji. Niezdolni do zrozumienia i ocenienia uczuć, których nigdy nie przeżywali, moralnie wytrzebieni przez karjerę, którą zrobili prawie wyłącznie służalstwem, wywierają na wojsko wpływ odrażający.

Wreszcie, jeżeli dowódcy wojskowi, aby awansować zmuszeni są uciekać się do protektorów politycznych lub jawnie okazywać swe oddanie partji rządzącej, wówczas na czele wojska stają charaktery najmniej prawe, ludzie najmniej pewni, a duch obowiązku narodowego, duch wojskowy — znika.

Stać się też może tak, że duch wojskowy może być zduszony przez prawa i regulaminy wojska. Zdarza się naprzykład, że dowództwo przeistoczone zostało na jakąś administrację. Generałowie nie dowodzą w rzeczywistości jednostkami, które nieraz nie istnieją lub są rozsiane poza obrębem władzy, lecz kierują biurami lub sztabami, które właściwie mówiąc nie są niczem innem. Ograniczając się do tej służby, zajęci wyłącznie stosowaniem regulaminów administracyjnych zgodnie z ich formą i treścią, podlegają siłą rzeczy wpływowi moralnemu tego stałego zajęcia. Już się nie dowodzi, ściśle mówiąc, lecz *administruje się dowództwem* zapomocą umysłu rachunkowego, form przewlekłych, ostrożnych i złożonych, używanych w służbie administracyjnej. Energja, inicjatywa i poświęcenie, odwaga, wartość duchowa już nie liczą się lub zdają się

przeszkadzać, gdyż te siły duchowe nie dadzą się administrować. *Zwyrodnienie administracyjne* organizmu wojskowego może sięgnąć aż po głowę wojska. I to, co wtedy znajdujemy u szczytu hierarchji nie jest już dowództwem wojskowem, lecz *administracją centralną*, która umie już tylko zachowywać i spisywać pierwiastki materjalne wojska i ocenić je według ich wartości administracyjnej i rachunkowej.

Duch wojskowy zmienia się naturalnie mniej lub więcej, w zależności od istoty poszczególnych lub zbiorowych czynników wojskowych, które weń przeniknęły. W jednostkach podlega on wpływowi umysłowości, jej charakteru, szerokości lub ciasnoty. Nadewszystko dostosowuje się do rodzaju i rozciągłości służby.

Ogólne zadanie wojska rozgałęzia się na zadania częściowe, rozdzielone między pułki, bataljony, kompanje; rozpada się również na zadania specjalne, przeznaczone dla broni różnego rodzaju. W tych pododdziałach organizmu wojskowego duch wojskowy przedstawia się w postaci mniej lub więcej różnej, mniej lub więcej pełnej.

Jeżeli broń jest głęboko przeniknięta poczuciem swego zadania specjalnego i oddana mu jest namiętnie, wówczas mówimy, że posiada *ducha broni*.

Duch pułku jest tak samo duchem wojskowym, działającym z większem natężeniem w ramach pułku.

Duch broni i duch pułku rozwijają oczywiście większą solidarność pomiędzy wojskowymi jednej broni lub pułku, dając im ściślejsze pojęcie o ich współpracy.

Bronie i pułki narażone są zupełnie tak, jak jednostki na pewnego rodzaju zarozumiałość, która psuje i wyradza ich ducha. Chcą one paradować, błyszczeć, wysuwać się naprzód. Ta niezdrowa zarozumiałość mąci ich świadomość obowiązku wspólnego; mogą one dojść do uchybienia współpracy ogólnej, t. zn., że mogą szkodzić zadaniu wojska

przez brak poświęcenia. Powierzone im środki działania stają się zaletami, a pod wpływem dążenia do wysunięcia na czoło wojska pewnej broni lub oddziału, służba w nich nabiera form przywileju, znajomości specjalne okazują się wyższością. Ta zarozumiałość zbiorowa pochodzi z naszej skłonności do zarozumiałości osobistej, gdyż każdy z nas rości sobie prawo do posiadania cząstki tej wyższości, którą przypisuje swemu zrzeszeniu. Podobne mniemanie można wybaczyć szeregowym, zamkniętym pod względem duchowym w ich jednostce taktycznej. Pośród oficerów, powołanych do rozumienia jedności duchowej wojska, te złudzenia są śmieszne.

Duch pułku jest pożyteczny i zdrowy, gdy dąży do uczynienia z pułku jak najdoskonalszego sługi obowiązku powszechnego, do rozwinięcia wartości wojskowej pułku, do nakazania szacunku dla jego godności. Działa on wówczas wewnątrz oddziału *w myśl ogólnego zadania wojska* i nie jest w ostateczności niczem innem, jak duchem wojskowym, zastosowanym z energją specjalną względem podległego podorganizmu, który mamy wprawić w ruch. — W wielkiej fabryce każdy majster przywiązuje się do swego warsztatu. Cóż jest naturalniejszego?

Duch pułku jest niezdrowy, gdy staje się wyłącznym t. zn., gdy grono pułku chce działać dla siebie samego, *zrywając z ogólną powinnością wojska*, gdy się wywyższa z uszczerbkiem dla całości.

Duch pułku jest występny, gdy rośnie na gruncie oporu, stawianego współpracy. Graniczy wówczas ze zdradą.

Koleżeństwo jest jeszcze jedną postacią ducha wojskowego. Winni jesteśmy sobie pomoc, ponieważ pracujemy dla jednego dzieła; to niewątpliwe oddanie jednych dla drugich rodzi w sposób naturalny uczucia solidarności i sympatji, pożyteczne dla zadania wspólnego. Koleżeń-

stwo panuje w całem wojsku; istnieje ono pomiędzy wojskowymi najrozmaitszych stopni, o ile mają oni serce.

Koleżeństwo wyradza się i staje się niezdrowe, gdy zmierza do zadowolenia interesów osobistych kosztem służby. Nic nie powinno mieć większej wartości od zadania wojska. Zadanie to może być wypełnione przez całe mnóstwo działań jednostkowych. Każde z tych działań, wzięte oddzielnie, nie ma większego znaczenia w swym skutku bezpośrednim, ale zachodzi obawa, aby, o ile jest niezdrowe, nie wprowadziło do organizmu środków rozkładu (12).

Jest to więc naprawdę rzecz poważna takie liczenie się w służbie z osobistemi stosunkami koleżeńskiemi, mniejsze lub większe uchybianie ścisłemu obowiązkowi dla oszczędzenia, naprzykład, przykrości koledze lub zdobycia dla niego korzyści.

Spoistość oddziałów pochodzi także z ducha wojskowego. Ludzie uświadamiają sobie, że ugrupowanie organiczne ich poszczególnych sił stanowi nową siłę znaczną. Rozumieją oni wartość ogólnej współpracy, stwierdzając, że ta współpraca jest skuteczna, że działa naprawdę i nabierają do niej zaufania. Odtąd opierają się temu, co wywołuje rozproszenie. Niemasz spójności w jednostce, złożonej z ludzi zgromadzonych naprędce, stąd i zowąd, którzy nie znają się wzajemnie i nie liczą na siebie. Oddział w ten sposób zaimprowizowany, jest kruchym zlepkiem, utrzymywanym z wielkim trudem przez oficerów i ciążącym do rozproszenia, ponieważ każdy liczy tutaj tylko na siebie (13).

Te siły główne objawiają się w różnych postaciach: szacunek dla munduru, dowódcy i wszelkiego rodzaju zaparcie są wobec zakusów miłości własnej, wobec zmęczenia, głodu, zimna, ran i śmierci; oddzielne rozpatrywanie tego potrwałoby zbyt długo.

Ale ponad tem wszystkiem górują dwie cnoty zasadnicze: 1) *karność*, którą rozpatrywałem i określiłem wyżej, ta niezbędna więź wojskowa; 2) *honor*, który jest ponad wszystkiem, gdyż stanowi istotę duchowego bytu wojska. Ścisła zasada podległości powinna być przestrzegana za wszelką cenę, nawet w złem zastosowaniu, do czego niektórzy mogą być skłonni, ale honor ma swe prawa zwierzchnie. Jeżeli moralna powinność wojska nie jest spaczona przez jakąś rękę przewrotną, wówczas władza dowódcy nie może być w żadnym wypadku sprzeczna z honorem podwładnego. Ta powinność, którą uprzednio zbadałem, jest bezwzględnie moralna. A więc tylko w tym jednym wypadku, gdy dowódca wychodzi poza zakres tej powinności, gdy usiłuje przez czyn niewątpliwie przeniewierczy użyć władzy swego stopnia do złego dzieła, podległość może doprowadzić do czynów niehonorowych. Odtąd władza dowódcy straciła naprawdę swą podstawę; nie istnieje już; to czego on wymaga, nie jest już służbą; jest poza obowiązkiem wspólnym, poza granicą jego władzy, poza prawdziwą karnością, a nawet w sprzeczności z nią. Podpada on pod sprawiedliwość ludzką jako złoczyńca, który podniósł rękę na świętość.

Honor osobisty, który oczywiście nie jest wśród wojskowych jakimś honorem specjalnym, jest, krótko mówiąc, bezpośrednim wyrazem naszej osobowości duchowej. Są ludzie honoru, czyli o trwałej osobowości duchowej, są ludzie poprostu bez honoru wyraźnego i wkońcu ludzie, o ile wolno się tak wyrazić, hańbiącej sławy.

Honor zawodowy wypływa z honoru osobistego. Jest to honor osobisty, dostosowany do przywilejów, związanych ze stanowiskiem. Wojskowy honor indywidualny lub zbiorowy jest najwyższem potwierdzeniem moralnej wartości wojskowej żołnierza lub pułku. Wierność narodowi i chorągwi, odwaga, karność, są to podstawowe czynniki honoru wojskowego. Chorągwie, oznaki stopnia,

umundurowanie wojska, mają stwierdzić publicznie, że pułk, oficer, szeregowiec, są godni swego zadania, że ich wartość duchowa jest pewna i niezaprzeczalna. Odbieramy te znaki honoru wojskowego tym, którzy upadli.

Oficerowie, którzy są nauczycielami wspólnego obowiązku, są jednocześnie naturalnymi strażnikami honoru zbiorowego.

Takie są prawdziwe źródła życia i zdolności wojska, *siły* wojska, *cnoty wojskowe.*

Pod wpływem tych czynników moralnych generałowie, stojący na czele sił narodowych, oddają się studjom i przygotowaniu wojny, oddziały wojskowe pobudzane są do działalności, do poświęcenia, władze usiłują podnieść wartość wojska, a cały naród gotów jest do spełnienia obowiązku.

Niemasz takiego mechanizmu, któryby mógł zastąpić taki stan duszy.

IV.

OFICER.

Cecha charakterystyczna oficera: oficer jest obarczony obowiązkiem obywatelskim; jest jego przedstawicielem i nauczycielem. — Środki, jakie należy zachować, aby utrzymać się godnie na tem stanowisku. — Korpusy oficerskie. — Ich zadanie: są one ogniskami życia wojska.

Jak powiedzieliśmy, *zawodem oficera jest dowodzenie.*

Dowodzić, znaczy rządzić, czyli postanawiać i zapewniać działanie organizmu wojskowego.

Zadanie organizmu wojskowego polega na wprowadzeniu sił narodowych do walki zbrojnej. Zadanie to jest spełniane, dzięki zorganizowanej współpracy sił indywidualnych i zbiorowych.

Współpraca, aby była zdrowa, musi działać w duchu obowiązku narodowego. W każdym jednak razie współdziałanie w prowadzeniu rozpoczętej walki jest wspólnym obowiązkiem członków narodu.

Oficerowie są zawodowcami w zakresie wspólnego obowiązku. Powinni znać dobrze zarówno jego podstawę moralną, jak i jego postaci pochodne, przystosowane do praktyki (14), a wyrażone w ustalonych zasadach.

Oficerowie, by móc dowodzić, odwołują się z nieodpartą powagą, w imię wspólnego obowiązku, do ogólnej współpracy.

A więc siła ich pochodzi z uznania, jakiem naród obdarza obowiązek, z ich własnej wartości, jako zawodowców z dziedziny tego obowiązku, wreszcie z uświęcenia prawnego ich władzy, która nadaje im specjalną cechę nauczycieli, upoważnionych przez naród do spełnienia wspólnego obowiązku.

Oficer jest w pewnej mierze i w pewnych chwilach jakgdyby przedstawicielem władzy najwyższej. Względem obywateli, którzy tworzą jego oddział, posiada zawsze władzę nadzwyczajną: prawo do bezwzględnego posłuchu i prawo karania. W pewnych wypadkach, podczas walki prawodawstwo przyznaje mu milcząco prawo życia i śmierci, co nadaje mu jakby charakter święty; podnieść na niego rękę, nie jest przestępstwem, lecz zamachem.

Rzeczą znamienną dla oficera jest to, że obarcza go coś więcej, niż powinność publiczna. Obowiązek jest jego zakresem działania. Zadanie oficera polega na gruntownem *poznaniu* tego obowiązku, na *sprawowaniu* go osobistem i codziennem przez dowodzenie, na *nauczaniu* go i *zlecaniu spełnienia go*. Wskutek tego, całe życie oficera przeniknięte jest jego obowiązkiem, jest mu on, by tak rzec, *poświęcony*.

Bezwątpienia, że każde publiczne zajęcie, związane jest z pewnym obowiązkiem i w każdym razie ten, co je wykonywa, zmuszony jest wywiązać się zeń dokładnie. W pewnych zawodach wyzwolonych oddawanie się sztuce wymaga również stałego zdążania umysłu do zasad, ale zasady nie są zobowiązaniami duchowemi i artysta, gdy urzeczywistnia swe pomysły, nie potrzebuje stosować ich do siebie.

Tylko więc w wojsku, w jednej osobie skupiają się wszystkie możliwe poświęcenia się danemu obowiązkowi, gdyż jedna i ta sama jednostka musi nauczyć się obowiązku, uczyć go i nakoniec wykazywać i wypełniać najpierw

w życiu codziennem, potem w ogniu walki i aż do śmierci. Dlatego to właśnie porównywano słusznie korpusy oficerskie z rycerstwem, oddanem przestrzeganiu pewnego obowiązku.

Zadaniem i powołaniem oficera jest obowiązek obywatelski. Nie obieramy sobie *zawodu wojennego* w ten sam sposób, jak to czyni się z zawodem kupca, przemysłowca lub poborcy podatków; *poświęcamy* się mu i w milczeniu składamy swój honor, jako rękojmię swej prawości wojskowej.

Nawet w naszych czasach wyrażenie *zawód wojenny* brzmi fałszywie; stało się ono niewystarczające dla określenia oficera. Nie wystarcza już umiejętność bicia się, aby być godnym dowodzenia szeregami narodu uzbrojonego. Dowódca wojskowy stał się, siłą rzeczy, dowódcą narodowym, przewodnikiem, przykładem dla wszystkich, gdy chodzi o obowiązek narodowy, a rola jego wzniosła się tak wysoko, że dawne określenia nie wystarczają do jej oznaczenia.

Człowiek, który otrzymuje oznaki oficerskie, powinien wiedzieć, że jednocześnie zobowiązuje się honorem własnym do całkowitego poświęcenia się *narodowej powinności wojskowej* i to właśnie zobowiązanie milczące, to *powołanie*, cechuje w nim oficera.

Oficer nie jest jedynie dowódcą tej lub innej jednostki, jest on zawodowcem wojskowym; jest, gdy o rzeczy wojskowe chodzi, zawsze i wszędzie *w służbie*. Każdy oficer, bez względu na to, gdzie się znajduje, jest odpowiedzialny za życie wojska, za podstawy jego siły i istnienia. Jak tylko zauważy, że się coś krzywi lub słabnie, to bez względu na to, czy dzieje się to w jego oddziale, czy też poza nim, w jego pułku lub innym, w miejscu publicznem, na ulicy, jest on obowiązany wdać się w to i doprowadzić daną rzecz do porządku. Oficer jest zaprzysiężonym strażnikiem karności i honoru wojska. Dzięki dziwnie jasnowidzącej intuicji, naród spogląda na oficerów jako na

przedstawicieli i nauczycieli obowiązku narodowego. To też wskutek tego nieświadomego, lecz żywo odczuwanego pojęcia, naród posuwa się do bezustannego badania ich, czasami nawet surowego, do baczenia na ich słowa i czyny. Naród czuje, że ma prawo chcieć, aby byli doskonałymi i bez zarzutu.

Wymagamy od narodu zupełnego poświęcenia dla służby państwowej. I naród poświęca się: powierza nam swe dzieci, daje nam nawet do walki wszystkich swych zdrowych obywateli, wszystkie ramiona do pracy, wszystkie istnienia wartościowe, których nic zastąpić nie zdoła. Wszystko to naród oddaje w ręce dowódców z poddaniem, rezygnacją, odwagą, ale spodziewa się, iż nie zmarnujemy tych skarbów ludzkich, że będziemy posiadali dość rozumu i wiedzy, aby ich użyć z pożytkiem, dość poświęcenia, aby zużyć je tylko dla dobra obowiązku, dość ludzkości, aby ich oszczędzać i mieć nad niemi pieczę.

Oto, co naród chce widzieć w oficerze. Oto rękojmia, jaką powinniśmy mu dać. I gdy posiadamy tę rękojmię, powinniśmy jeszcze dołożyć wszelkich starań, aby uniknąć przyczyn błędu i nieporozumienia, gdyż zaufanie i przywiązanie narodu jest dla nas czynnikiem siły. Musimy zwracać uwagę na nasze słowa, czyny, życie prywatne, budzić wokół nas zaufanie i szacunek.

Dawniej mógł zostać oficerem w ostateczności śmiały awanturnik. Obywatele mało troszczyli się o to, co się dziać mogło w czterech ścianach koszar; wojny obchodziły ich jako wielkie historyczne zdarzenia bieżące, których byli tylko widzami, godność i moralność szeregowych i oficerów mało ich obchodziła; wiedzieli, że są waleczni i to wystarczało.

Dzisiaj już się tak nie dzieje; naród pragnie wykryć w swych dowódcach całokształt cech, zdolnych obudzić jego zaufanie: charakter moralny, który jest podstawą wartości człowieka. Oficer, który umie dostrzegać, zdaje

się słyszeć dokoła siebie pytanie milczące: „kim jest ten oficer? Może jest tylko pyszałkiem, który paraduje w swym mundurze? Czy będzie umiał dowodzić nami? Może jest tylko brutalem i zarozumialcem, który korzysta ze swej władzy, aby gnębić nasze dzieci? Czy jest sprawiedliwy, godny, uczciwy i ludzki? Może jest tylko żołdakiem, włóczyszablą?... Ambitnym człowiekiem bez skrupułów, gotowym na wszystko dla zdobycia stopni i odznaczeń? Jak nas użyje, gdy będziemy pod jego rozkazami, na jego łasce?"

Oficer jest przedewszystkiem przedmiotem uważnej i pełnej wymogów obserwacji ludu. Trzeba aby o tem wiedział, zdawał sobie z tego sprawę i unikał wszystkiego, co może wywierać niekorzystne wrażenie na tłum. Ci, którzy spoglądają na oficera są jego rezerwistami; zaufanie i szacunek, jaki potrafi w nich wzbudzić, są poważnemi czynnikami tężyzny oddziałów, które musimy stworzyć w chwili mobilizacji.

Lud nie jest dla oficera pobłażliwy. Źle rozumie czyn surowy, narzucony przez karność, źle tłumaczy jakieś słowo, ruch, postawę; czasami jest skłonny wziąć stronę szeregowca przeciw jego dowódcom, ale naogół, i jeśli nie będziemy brali pod uwagę nieuświadomionego gminu niektórych wielkich miast ,ta nieufność wypływa najczęściej ze słusznego pojmowania roli oficera, jako przedstawiciela i nauczyciela obowiązku narodowego, do którego wysokości powinien umieć się on wznieść. Ten charakter narodowy jego stanowiska narzuca oficerowi rozmaite obowiązki.

Jest on obowiązany moralnie do tego, aby nie oddawać się na usługi żadnej partji politycznej, społecznej, religijnej lub przeciwreligijnej. Władza jego będzie się rozciągała naogół pod tym tylko warunkiem, że będzie uznana za zupełnie bezpartyjną. Trzeba, aby wszyscy obywatele służyli bez nieufności i sprzeciwu pod jego rozkazami.

Zgodnie z temi pojęciami, oficer powinien powstrzymać się od wiązania się z tą lub inną warstwą społeczną, ujawniać np. swoją przynależność do kasty arystokratycznej. Niech dąży do stosunków z ludźmi o równem sobie wykształceniu—wyśmienicie. Ale niech nie zraża do siebie ludzi uczciwych i skromnych odłamów narodu, odwiedzając usilnie podejrzanych parwenjuszy sfery bogatej, *ptaków niebieskich*, ludzi zbyt dzisiaj licznych, którzy swe stanowisko społeczne, swój przepych, zawdzięczają machinacjom podejrzanym.

Niebardzo to jest rzecz honorowa i godziwa stać u boku bogaczów dlatego, że są bogaci, iż prowadzą dom otwarty, że wydają uczty, wieczory i urządzają polowania. W stałem poszukiwaniu przyjemności, za które płaci kto inny, niemasz nic pięknego, a gdy to czynimy, stajemy się w większym lub mniejszym stopniu *orszakiem* tego, który płaci. Nie należy się co do tego łudzić, gdyż opinja publiczna jest surowa względem tego rodzaju pomyłek. Dla biednego oficera jest rzeczą, w najwyższym stopniu nieodpowiednią, stawać się zbyt częstym gościem lub współbiesiadnikiem bogaczy.

Zresztą zawsze się jest w mniejszym lub większym stopniu *rzecznikiem* ludzi, u których się bywa i do których stołu się zasiada; podtrzymywanie stosunków pozwala się domyślać pewnego stopnia poważania. Czyż obywatele powołani do działania pod naszemi rozkazami, mogą się pogodzić z tem, abyśmy usiłowali dzielić ich w naszem mniemaniu na dwa rodzaje: bogatych, którym przysługują wszystkie względy, i biednych na których patrzymy jak na natrętów i odpowiednio do tego traktujemy? Takie zapatrywanie jest poniżające i płytkie. W każdym razie stoi ono w sprzeczności z zadaniem oficera, polegającem na tem, aby wszystkich synów kraju zapoznać z wspólnym obowiązkiem i wprawić do spełniania go. Wobec tego obowiązku wszyscy powinni być równymi w jego oczach.

Bogactwo nie stanowi arystokracji, a gdyby nawet nią było, stanowiłoby to jeszcze jedną przyczynę, dla której korpus oficerski powinien się trzymać od niego na uboczu. Korpus oficerski, sam przez się, również nie jest kastą arystokratyczną; powinien być *wyborem*, czemś w rodzaju rycerstwa na usługach narodu, a to jest rzeczą zgoła odmienną, gdyż otwiera szeregi dla tych, o których sądzi, że są godni kroczyć z nim drogą wspólnego obowiązku.

Otóż oficer powinien wystrzegać się przybierania manier arystokratycznych, nadewszystko wobec swoich ludzi, nie powinien dążyć do *społecznego* oddalania się od *swego* oddziału, aby związać się z jakąś kastą wyższego stopnia. Nasi żołnierze powierzają się nam, aby poznać wspólny dla wszystkich obywateli obowiązek i nauczyć się od nas spełniania go.

Jakżeż wywiążemy się z tego zadania, jeśli zaczynamy od tego, że trzymamy ich zdaleka od siebie, starając się ich zepchnąć do rodzaju niższego (15)? Obowiązku wspólnego dla wszystkich, uczy się człowiek od człowieka, powiedziałbym nawet, *równy od równego*, gdybym nie obawiał się, aby to wyrażenie zostało źle zrozumiane. Jesteśmy przełożonymi *hierarchicznymi*, ale wobec obowiązku wojskowego, dowódcy i szeregowcy są sobie równi.

Pojęcia obowiązku nie narzuca się władczo, tak, jak rozkazów. Nie osiągnęliśmy jeszcze nic, dopóki szeregowiec stara się wbić je sobie w pamięć i wypowiadać z pamięci; cel nasz osiągnięty jest dopiero wówczas, gdy potrafiliśmy zrodzić w nim chęć do wypełnienia obowiązku i obudzić ducha poświęcenia. Tego jedynego, pożądanego wyniku, nie otrzymamy nigdy, jeśli nie potrafimy nawiązać styczności duchowej ze swymi podwładnymi, przemawiać do nich z przekonaniem, z zapałem, aby zdobyć ich serca dla wspólnego dzieła. Poświęcenie można tylko zdo-

być, ale nakazać go nie można nigdy. Zresztą dzisiaj wszelka pretensja oficera do wyższości społecznej jest rzeczą nierozumną. Nasz kontyngens zawiera w sobie całą młodzież narodu; nasze roczniki rezerwistów mają w swych szeregach ludzi z najlepszego towarzystwa i z najpiękniejszem wykształceniem. A więc tony arystokratyczne są szczególnie nieusprawiedliwione w wojsku; co więcej, nie zgadzają się one z istotą zadania oficera i z charakterem narodowym jego powinności.

Oficerowie, posiadając szczególnie jasne pojęcie o wspólnej pracy i rozumiejąc, że zależy ona od współpracy ogółu, są naturalnie ożywieni duchem odrębności ich korpusu.

Duch korpusu, gdy chodzi o oficerów, w pewnych punktach jednoczy się z duchem pułku lub duchem broni, lecz jest pełniejszy; ogarnia on wszystkich oficerów, bez różnicy korpusu lub broni, poprostu dlatego, że oficerowie mają świadomość ogólnej współpracy w głównem zadaniu wojska.

Duch korpusu oficerskiego pułku jest to solidarność duchowa, wypływająca z tożsamości uprawnień i powinności w pracy wspólnej.

Siła i godność wojska są dziełem codziennem korpusu oficerskiego.

Korpusy oficerskie są środowiskami duchowemi, w których rozwijają się i utrzymują zasady siły wojskowej, poczucie solidarności, świadomość obowiązku, uznanie poświęcenia, zaparcie się jednostki dla służby, t. j. dla zbiorowego obowiązku narodu uzbrojonego. Są one *ogniskami życia* wojska. Gdy są czynne, posiadają ducha inicjatywy, energję, wówczas wszystkie czynniki siły rozwijają się bujnie dokoła nich i pod ich wpływem. Jeśli przytłumia się te zbiorowiska, przeszkadza się im myśleć, działać, gdy zabrania się im w czasie pokoju czynów ener-

gicznych, zabiera środki działania, słowem gdy pozostawia się tylko pozory, czczą formę korpusów, które żyją i działają, przekształcając je w zwykłe grupy jednostek *uszeregowanych*, wówczas wojsko traci odrazu swą wartość umysłową i sprężystość ducha. Oficer staje się tylko jednostką pozbawioną więzów, która błąka się w wojsku od jednego pułku do drugiego, przechodzi ze stopnia niższego na stopień wyższy, pozostawioną samej sobie, skłonną obrać za sprężynę swego działania interes lub wygodę.

Korpusy oficerskie są i powinny być solidarne względem swych członków i powinny mieć władzę nad nimi. W istocie rzeczy, opinja publiczna darzy jednakiem poważaniem wszystkich, którzy noszą ten sam mundur.

Zresztą, jeśli uważamy, że zrzeszenie jest odpowiedzialne za rozwój siły wojska, siły złożonej przedewszystkiem z czynników duchowych, to musimy tem bardziej przyznać mu prawo sprawdzania wartości swych członków i usuwania niegodnych. Istnieją takie zasady i uczucia, które zrzeszenie oficerskie pragnie bezwzględnie widzieć u wszystkich oficerów, aby móc liczyć na nich z całkowitą pewnością w pracy wspólnej, powierzać im bez niepokoju mundur i oznaki. Zrzeszenie staje się zwartą bryłą, gdy chodzi o jego honor zawodowy.

Duch korpusu w ten sposób pojęty jest karnością duchową korpusu oficerskiego.

Zupełnie zrozumiałe, że w tego rodzaju korpusie panuje od góry do dołu solidarność doskonała, szacunek wzajemny, zapewniony przez oznaki wzajemnego poważania i grzeczność bez zarzutu. To wszystko powinno się ustalić, jakgdyby samo przez się, pomiędzy ludźmi, którzy obowiązani są być dla wszystkich przedstawicielami obowiązku narodowego.

Jedynie korpusy oficerskie zdolne są działać ożywczo na wojsko. Gdy przepisy lub tradycje lat przeszłych wzbraniają im działania umysłowego i duchowego, wów-

czas ich zadanie życiowe jest zniszczone i próżne byłyby próby powierzania go jakiejś innej części organizmu wojskowego.

Wartość korpusu oficerskiego jest pierwszym czynnikiem siły wojska. Rozwija się ona i utrzymuje przez ćwiczenia naszej działalności fizycznej, umysłowej i duchowej.

Gdy te trzy rodzaje działalności panują w korpusie oficerskim, wznosi się on wówczas na stopień siły niezrównanej. Składniki osłabione lub niezdolne poddaje się próbom, które je odkrywają lub krępują; usuwają się same lub ograniczają do zajęć podrzędnych. Najlepsi, najsilniejsi, najlepiej zahartowani ujawniają się i wysuwają na czoło wojska; jednostki, porwane przez ducha korpusu, zazdrosne o swój udział w wysiłku podjętym dla wspólnego dzieła, starają się nabrać większej wartości i zdobyć szacunek swych towarzyszy.

Korpusy oficerów pułkowych, wzniesione na ten poziom, szerzą dokoła siebie w wojsku, a nawet między ludnością cywilną, ducha wojskowego, poszanowanie wojska, zaufanie do niej i poczucie siły. Ale nie trzeba się łudzić. Działalność jest istotna i skuteczna tylko wtedy, gdy jest samorzutna.

Nie można nakazać zamiłowania do ćwiczeń fizycznych, chęci uczenia się i głębokiego poznania swych zadań, ducha samozaparcia. Uczucia te rozwijają się najczęściej same przez się, w zrzeszeniu ludzi wybranych, gdy nie jest ono przytłoczono, ani krępowane. Wiele przyczynić się mogą do ich wytworzenia dowódcy pułków, ale tylko wówczas, gdy potrafią mówić i postępować jak ojcowie rodzin, zdobyć *wpływ moralny* na swój korpus oficerski, wpływ którego niektórzy nigdy nie wywierają.

Kierownictwo moralne korpusu oficerskiego jest najbardziej zasadniczem uprawnieniem dowódcy pułku. Kierownictwa tego nie da się osiągnąć środkami rozkazodawczemi.

Wszelkie wywyższenie nigdy nie będzie zbyt wysokie dla oficera, gdyż jest on podstawowym składnikiem siły wojska. Przedewszystkiem trzeba, aby dowodził jednostkami rzeczywistemi, aby miał władzę rzeczywistą, aby zostawiono mu inicjatywę jak najszerszą, krótko mówiąc, by mu pozwolono działać samorzutnie i w sposób inteligentny.

Należy mu stworzyć życie godne, aby się nie zjawiał przed ludźmi, jako chudeusz bogato odziany, a zawsze zgięty lub gotowy do zginania się.

Jego odzienie powinno być proste, płaca wystarczająca, taka, aby nie potrzebował prowadzić wprost śmiesznej walki z materjalnemi wymaganiami życia. Nadewszystko duma jego powinna być nietknięta. Trzeba ochronić go od głupich kar które mają przez poniżenie i napomnienia publiczne nakazać mu pracę, wreszcie wypada, aby władza dowódcy nie nadeptywała mu na pięty, aby otaczała go i ciążyła na nim nawet w życiu prywatnem. Nie jest też rzeczą błahą, aby pierwszy lepszy przechodzeń, zaraz po wszczęciu z nim kłótni lub zwady, nie mówił sobie: „zobaczymy jeszcze! Napiszę do pułkownika!"

Gdy ludność cywilna uważa oficera za ujarzmionego, to cierpi na tem powaga wojska. Słyszy się, jak ludzie o bardziej niż skromnem stanowisku społecznem mówią: „nie mógłbym się zgodzić na to; nie zniósłbym takiego zachowania się; oparłbym się tym wymaganiom; nie potrafiłbym się nagiąć tak, jak tego chcą". — Wolność jest w istocie rzeczy pierwszym czynnikiem godności ludzkiej; istnieje tylko jedna niewola honorowa, jest to oddanie się dobrowolne w służbę obowiązku. Nadawać posłuszeństwu oficera, które jest zawsze dobrowolne i samorzutne, pozór przymusowego poddania się, narzuconego przez władzę dowódcy, jest to zadanie ciężkiego ciosu godności stopnia wojskowego.

Gdy zwracacie się, szczególnie publicznie, do swych oficerów, używajcie tonu człowieka, który dla dobra

wspólnej pracy, wydaje wskazówki swym współpracownikom, zupełnie godnym zaufania; nie wystawiajcie na pokaz ich posłuszeństwa, jako rzeczy narzuconej przez waszą władzę. Jest to rzecz fałszywa, gdyż oficer działa z obowiązku, nie zaś wskutek bojaźni.

Nie wtrącajcie się do spraw prywatnych waszych oficerów, chyba, że zamieszany jest w nie mundur lub powaga korpusu. Poza służbą oficer winien jest swym dowódcom względy i poważanie; nadużywamy zasad karności, gdy wymagamy w tych warunkach posłuszeństwa. Trzeba, aby oficer honorowy mógł postępować w życiu prywatnem z równą niezależnością i dumą, jak każdy obywatel.

Oficer powinien mieć możność odpowiedzi na obelgę bez zapytywania się o zezwolenie na to. Słusznem jest, aby miał swobodę wygłaszania swych myśli na własną odpowiedzialność z tem jednem zastrzeżeniem, aby nie rozgłaszał niczego poufnego lub tajnego. Jeśli chce się ożenić, powinien sam być sędzią godziwości i *przyzwoitości* swego małżeństwa. Nadejdzie czas, gdy nie można będzie zrozumieć, że państwo mogło rościć sobie prawo do wdawania się w sprawę, która jest tak nawskroś prywatna (16). Możecie, w imię godności korpusu oficerskiego, usunąć z wojska tego oficera, który zniżył się do niegodnego związku, ale zostawmy mu swobodę działania! Jeśli zaś chodzi o warunek kaucji posagowej, jest on bezwzględnie niemoralny.

Streszczając się: każdy oficer jest osobiście, w granicach swego działania, przedstawicielem i nauczycielem tej części obowiązku obywatelskiego, którą tworzy powinność wojskowa. Studjuje ją, uczy jej zasad i środków wykonawczych, zapewnia jej przestrzeganie i sam służy wzorem.

Na wojnie oficerowie są kadrami narodu uzbrojonego. Duch obowiązku jest cechą zasadniczą oficera.

Oficerowie tworzą korpusy według rodzaju broni i pułku. Tworzą również w całem wojsku jeden korpus, mający wspólne zadanie, wspólne interesy i wspólny honor.

W rzeczywistości, oficerowie są dzisiaj jedynym stałym czynnikiem wojska, jedynemi istotami, oddanemi na całe życie służbie wojskowej. Jedynie oni są zdolni zachować to, co tworzy żywotność wojska: tradycje honoru, poczucie zaparcia się siebie i ducha wojskowego.

Oni jedynie zdolni są utrzymać na właściwym poziomie sztukę i wiedzę wojskową, sprawiać aby wojsko było wciąż zaznajamiane z postępami w organizacji, uzbrojeniu i taktyce.

Te wszystkie zadania będą mogli spełniać wówczas, gdy pozostawimy im możność działania, inicjatywy, energji, gdy ich zdolności fachowe oraz wartość moralna znajdą grunt użyteczny, jeśli działalności ich ducha będzie sprzyjało poważanie otoczenia.

Łącząc razem swe siły, swe wiadomości zawodowe, swą wiedzę, oficerowie znajdują niezbędną podstawę moralną do działania. Oficer, pozostawiony samemu sobie, swemu wykształceniu i swym uczuciom osobistym, odczułby brak siły i pewności. Musi być mocno spojony z korpusem oficerskim. Z początku kształtuje się w nim, jest tam prowadzony, pouczany, strzeżony, sądzony; wprowadzają go też tam, w razie potrzeby, na drogę właściwą w imię wspólnego honoru. Gdy jest już ukształtowany, staje się składnikiem czynnym i silnym w działaniu całości korpusu. W swych środowiskach specjalnych, utworzonych przez korpusy oficerskie, poszczególni oficerowie nabierają hartu i zachowują go, co jest niezbędne do spełnienia zadania; tutaj następuje wymiana myśli i ich potwierdzenie, niezachwiane ustalenie pojęć niezbędnych. A ponieważ te zgromadzenia ludzkie poświęcają się współpracy, tworzą przeto zrzeszenia.

Korpusy oficerskie są niezbędnemi ogniskami życia i moralności wojska. Gdy je tłumimy, gdy wzbraniamy im zrzeszonego działania, duch korpusu i duch wojskowy zanika; wojsko kłoni się ku upadkowi i staje się bezwładne.

Głównemi czynnikami siły wojska są poszczególni oficerowie i korpusy oficerskie. Wartość ich jest zapewniona przez ich działalność, przez ich dążenie samorzutne do wysiłku w duchu wspólnego obowiązku.

V.

DOWODZENIE.

Władza z obowiązku. — Zaparcie się siebie. — Panowanie nad sobą. — Godność. — Prawość. — Duma. — Ludzkość. — Zmysł ciągłości. — Kształcenie przez czynność.

Główne zasady dowodzenia wyłaniają się, rzec można, same przez się z przedstawionego studjum.

Jesteśmy poświęceni narodowej służbie wojskowej. Naszym obowiązkiem jest poświęcenie osobiste, dobrowolne i całkowite dla rzeczy, wynikających z powinności wojska.

Dowodzenie jest bezosobowe. Nie wolno nam poszukiwać w niem środka do zaspokojenia naszych korzyści i namiętności.

Nasi przełożeni i nasi podwładni, jako też i równi nam stopniem, są naszymi współpracownikami. Winni im jesteśmy szczerą pomoc, oparcie pewne i stałe. Nie możemy ich zwodzić, opuścić lub wyrzec się, bez popełnienia jakiejś zdrady.

Jesteśmy obowiązani, jako dowódcy wojenni narodu uzbrojonego, jako zawodowcy obywatelskiego obowiązku wojskowego, okazać zdolności i zachować się w ten sposób, aby ludność była pewną naszego dowodzenia.

Obowiązani jesteśmy rozbudzać dokoła czynniki siły wojska: poczucie obowiązku, zaparcie się siebie, karność, honor, dumę, ducha wojskowego.

Przepisy co do praktycznego zachowania się wynikają same przez się, przez stosowanie tych podstawowych zasad w różnych położeniach. Nie do pomyślenia jest wyliczenie wszystkich.

Oto parę z nich:

panować nad sobą, kierować sobą, narzucać sobie samemu przestrzeganie zasad i przepisów.

Ten ostatni punkt jest główny.

Oddawać się szczerze swemu zadaniu i wypełniać je w razie potrzeby i względem wszystkich, wbrew wszystkim.

Umieć wykonywać obowiązek tylko dla obowiązku, nie pozwalając sobie na zatrzymywanie się z takich powodów osobistych, jak chęć podobania się lub obawa narażenia się, dążenie do nagród, awansu lub do popularności.

Należy nadać służbie charakter czynnego obowiązku, takiego, który bezwzględnie nakazuje nam nasze czyny. Nasi podwładni odczują wówczas, że posiadamy moc, rzec można, nadludzką. Przyjmą od was popędy najcięższe.

Spieramy się z człowiekiem słabym i pełnym namiętności, powątpiewamy o wartości jego postanowień, nie próbujemy zachwiać tego, który znajduje się pod potężnym wpływem bezwzględnej zasady moralnej.

Nasza osoba jest niczem; nasze działanie jest wszystkiem. Na służbie nie jesteśmy już panem tym a tym, lecz tylko dowódcą bezimiennym swej jednostki, możliwie najbardziej bezosobowym.

Jeśli człowiek, którym jestem, pan ten a ten odczuwa złość, poniżenie, brak odwagi, próżność, sympatję lub antypatję.... to dowódca, którym jestem również, nie powinien brać zupełnie w rachubę żadnego z tych uczuć. Na służbie swej jest on jakby drugą osobą, która trzyma się systematycznie zdala od spraw pierwszej.

Oficer, który potrafi to pojąć, staje się, rzec można, niezwalczonym i niewzruszonym. Swej osobie, która mniej

lub więcej jest powodem do napaści lub podlegającej słabościom nie daje udziału w służbie; ukazuje się wyłącznie jako prawy wykonawca swego zadania; nie możemy go dosięgnąć bez nadwerężenia spełnianej przez niego powinności, która nie spodziewa się napaści.

Ponieważ osoba nasza nie bierze udziału w służbie, nie powinniśmy nigdy ujawniać własnych uczuć. Dowódca ujmuje wypadki tylko w związku ze służbą, z punktu widzenia obowiązków, które z tego powodu musi wykonać.

Jeśli dowódca jest nawet przedmiotem bezpośredniej napaści, jakiejś obelgi, którą odczuwa w zasadzie osobiście, powinien wyłącznie i na zimno zająć się wynikami, jakie w służbie czyn ten może wywołać oraz środkami, jakie ma przedsięwziąć z obowiązku. Nie powinien go nigdy opuszczać spokój. Jeśli straci zimną krew i uniesie się, staje już przez to samo poza swoją służbą, a więc i poza swą władzą; uważa się za dotkniętego, odsłania i pokazuje swą osobowość prywatną, która jest bez wartości przy sprawowaniu dowództwa.

Zimna krew jest równie niezbędna względem przełożonego, jak i wobec podwładnego. Jeśli macie do czynienia z człowiekiem, który czyni z dowodzenia sprawę osobistą, który złości się, unosi..., przybierzcie natychmiast postawę służbową, tę która czyni z was nazewnątrz człowieka zamkniętego w powierzonem mu zadaniu; strzeżcie się jednak wyciągać korzyści z tego położenia poto, aby uwydatnić błąd dowódcy, gdyż wtedy popełnilibyście błąd jeszcze poważniejszy. Macie prawo i obowiązek strzec godności swego stopnia, ale wszelka wrogość albo też jej pozory są wam wzbronione. Nie okazujcie żadnego poniżenia, spoglądajcie uczciwie na swego dowódcę, który zwraca się do was zbyt ostro i bezwzględnie, nie wychodźcie poza obręb służbowy; słuchajcie jego słów bez względu na to, jakiemi są, z miną człowieka, który czeka na rozkazy, a do reszty nie przywiązujcie wagi.

W okolicznościach krytycznych, gdy czujecie, że budzi się w was gniew, obawa, złość... pomyślcie, że wasze słowa, czyny mogą się wam za chwilę wymknąć. Zmuście się do zachowania postawy niewzruszonej, mówcie z rozważnym spokojem, narzućcie sobie wyłączną troskę o to, co wam nakazuje wasza powinność, dbajcie, aby to właśnie robić lub wypowiadać ściśle, spokojnie, jakgdyby nie mogło chodzić o nic innego.

Zimna krew niezbędna jest nadewszystko w karaniu. Jeśli znajdziecie się wobec jakiegoś poważnego naruszenia zasady podwładności, karności, czynników siły waszej jednostki; jeśli stwierdzicie ze złością, iż wasze rozkazy zaniedbano i że winny podwładny uchybił waszym rozporządzeniom, wszystko to powinno mieć jako jedyny skutek spokojne i metodyczne przystąpienie do wykonania jednej z waszych powinności, do tej, która wymaga największej bezstronności, rozwagi i zimnej krwi. Dajcie natychmiast do zrozumienia jednem słowem, że wykroczenie jest poważne; zastanówcie się przez pewien czas i wymierzcie karę.

Nie stosujcie nigdy groźby. Przypuszczajcie zawsze istnienie posłuszeństwa, ale sprawdzajcie je koniecznie, poprawiajcie jego braki, a gdy trzeba karzcie.

Nie każde przewinienie wymaga kary.

Jeśli przewinienie jest zwykłą pomyłką, wystarczy pouczyć człowieka, który ją popełnił.

Jeśli przewinienie jest słabością, zaniedbaniem, obojętnością już nie wystarczy oświecić umysł człowieka, ale trzeba podnieść jego ducha; wypada wówczas uruchomić siły, których brak stwierdziliśmy: odwagę, poczucie obowiązku, ducha wojskowego, poczucie godności osobistej, uczciwość, prawość, miłość własną. Skarćcie czyn, jeśli zdaje się wam to rzeczą dla przykładu konieczną, ale nie zapominajcie, że najważniejsze jest odnaleźć przyczynę błędu w działaniu i usunąć ją.

Jeśli błąd jest umyślnem i obmyślonem wykroczeniem względem obowiązku, konieczna jest kara natychmiastowa, służąca jako przykład, i nieugięta.

Jeśli macie wyjątkowo do czynienia z człowiekiem ostatecznie zgubionym, z osobnikiem fałszywym i podstępnym lub mniej wartościowym, niedorozwiniętym, upartym w swym ślepym oporze, lub buntownikiem, to ponieważ ludzie tacy stoją poza obowiązkiem, kara, a w razie potrzeby usunięcie ich powinny być stosowane metodycznie, w ten sposób, aby przekonali się, że podlegają bezwzględnie pełnemu działaniu siły nieugiętej.

Starajcie się jednak jednocześnie przekształcić w granicach możliwości duchową istotę tego osobnika. Istnieją stopnie w moralności. Jeśli nie możecie podźwignąć aż do swego poziomu człowieka nadzwyczaj zdemoralizowanego, nie stanowi to jeszcze racji do pozostawienia go w bagnie. Tego rodzaju osobnik, który nie rozumie obowiązku, da się poruszyć uczuciem miłości własnej; jest to przykład ludzi, którzy używają matactw w służbie, aby się od niej jak najczęściej wykręcić. Ludzie niedorozwinięci są czasami zupełnie niedostępni; posłuszni są jedynie swym pożądaniom; w waszej ręce stają się bezwładnymi i głuchymi. Są oni często zwyrodniałymi lub pijakami. Starajcie się, aby przynajmniej zrozumieli, że powinni służyć pożądnie po to, aby oszczędzili sobie poważnych przykrości. Buntownicy zdarzają się rzadko w jednostce dobrze dowodzonej, ale możecie dostać człowieka, z którego jakiś oficer z pozoru uczynił buntownika, przedstawiając mu wojsko jako narzędzie bezmyślnego ucisku... Nawiążcie zerwane stosunki, *złączcie się duchowo* z tym człowiekiem, rozpytajcie o jego rodzinę, o strony rodzinne..; niech się poczuje człowiekiem, który wyszedł z machiny przyprawiającej o brutalny i nieświadomy ucisk i zdołał powrócić do życia moralnego i ludzkiego. Będziecie nieraz zdumieni tem szczerem poświę-

ceniem, okazanem wam bez wahania przez tego buntownika i pozostanie wam już tylko zmienić to osobiste poświęcenie i podnieść je, nauczając zbłąkanego szeregowca obowiązku, prawdziwej karności, która rozpala siły zamiast je przytłumiać.

Nie wygłaszajcie mów; człowiek przekonany, poważny, przejęty swemi zadaniami nie ma czasu na gładkie frazesy. Nie pozwalajcie sobie na sentymentalne wylanie, powstrzymujcie się od krasomówstwa: w waszym zawodzie jest ono bezsilne, niepotrzebne a wzniosłości, które, w naszem mniemaniu, wypowiadamy, dźwięczą zbyt często w uszach oddziału jako gadanina równie pusta, jak śmieszna.

Krasomówstwo obmyślone jest często kłamstwem myśli, a prawie zawsze stanowi kłamstwo formy, przesadę, pompę uczuć, której normalnie nie odczuwamy.

Bohaterstwo jest zawsze utajone: nie mieści się ono ciągle w naszem sercu; jedynie pewne okoliczności wzniecają je w naturach szlachetnych i silnych. Wrażenia wymowy na nic się tu nie zdadzą.

Wymowa oficera polega na dobrze przyswojonych i jasno wyrażonych myślach. Jego język jest takim, jak człowieka, który kształci i dowodzi: wyraźny, powściągliwy, śmiały. Tych zalet nie zdobędziecie studjami; wypływają one ze stanu duszy, który odbijają, z przeświadczenia tego, który mówi, z jego poczucia obowiązku, z pogłębionej znajomości wykładanego przedmiotu.

Jeżeli jesteście nieświadomi swych obowiązków, jeśli jesteście próżni, zarozumiali, niesumienni, będziecie tracili czas na wygładzanie swego sposobu mówienia i troskę o postawę. Ponieważ wasza strona zewnętrzna nigdy nie będzie zgodna z treścią wewnętrzną, będziecie więc z konieczności rzeczy podobni w pewnym stopniu do pajaca, poruszanego nitkami.

Nigdy nie oszukujcie. Nikt nie może was zmusić do powiedzenia lub napisania rzeczy fałszywej. Każdy podpisany przez was raport powinien być ścisłym i zupełnym wyrazem prawdy. Utrącajcie i powściągajcie dokoła siebie kłamstwo: nie pozwalajcie, aby celne strzały przypisywano człowiekowi, który ich nie dał, aby zapisywano na jego imię porcje, których nie odbierał, aby ukrywano błędy lub nieprawidłowości sztuczkami. Miejcie dumę pokazania swej jednostki taką, jaka jest; nie wykrzywiajcie nic w powierzonym wam organizmie.

Nie zgadzajcie się na przyznanie jakichkolwiek względów wskutek protekcji, nawet jeśli pochodzi z góry. Brońcie się energicznie przeciw wszelkim zakusom na tę część obowiązku obywatelskiego, która na was ciąży. Nie udzielajcie urlopów, o które wasi ludzie zwracają się drogami nieprzepisanemi; utrzymajcie za wszelką cenę karę, którą uważacie za konieczną i słuszną; nie zgadzajcie się przez słabość na awansowanie lichoty.

Strzeżcie i podtrzymujcie swoją osobistą wartość moralną. Nie stosujcie swego postępowania w celu zdobycia przychylności waszych dowódców, pozyskania poparcia, albo otrzymania awansu lub dobrych kwalifikacyj. Stajemy się biedakami, gdy podporządkowujemy nasze myśli, słowa, czyny tym wszystkim, z korzyścią związanym, rozważaniom, które paczą nasze działania i poniżają charakter. Napróżno powoływalibyście się na zasadę podległości, aby usprawiedliwić te podłostki: nie ma ona nic wspólnego z dworactwem i służalczością. Godnie współpracować dla wspólnego obowiązku, używać swych sił dla służby wojskowej jest czemś innem, niż poniżać się, płaszczyć, oddawać się na usługi osobiste przełożonego, pochlebiać jego upodobaniom i rzucać godność naszą pod jego stopy. I tu również prostowanie naszego zachowania się zależy od naszego rzeczywistego poczucia obowiązku i naszego przeświadczenia.

Gdy obowiązani jesteśmy przestudjować jakie zagadnienie i wygłosić wykład, jest rzeczą płaską zajmować się wyłącznie przypuszczalnem zdaniem dowódcy, zamiast szukać prawdy.

Jeżeli jesteśmy w szkole, niegodna to rzecz próbować fałszować oceny profesorów, zyskiwać sobie ich przychylność przez okazywanie zainteresowania i żywego podziwu, których wykład ich nie zawsze wzbudza. Słowem wszędzie, równie dobrze w wielkich jak i w drobnych okolicznościach życia i służby, nieuczciwość, pochlebstwo, szachrajstwo, bez względu na to jakiemi je nazwami zamaskujemy, są hańbą. Wystrzegajcie się ich pilnie i trzymajcie zdala od tych, którzy je uprawiają.

Prawość jest zresztą siłą niezbędną, nietylko dla jednostki, ale i dla całego organizmu wojskowego, ona to tworzy pewność stosunków służbowych; jest ona *zdrowiem moralnem* wojska.

Szanujcie godność waszych podwładnych. Niech stosunki pomiędzy wami będą nacechowane zupełną grzecznością. Wasi podwładni są dla was współpracownikami niezbędnymi, bez ich pomocy jesteście niczem, niczego nie możecie zrobić; ułóżcie stosunki z nimi według tego pojęcia. Kształćcie ich, baczcie na nich, ale nie podawajcie nigdy otwarcie w wątpliwość ich wartości. Każdy żołnierz, który otrzymał stopień wojskowy, dostał już przez to samo świadectwo niezaprzeczalnej zdolności. Posiada również ściśle określone prawa do dowodzenia, do wykonania swej władzy, do kar, do honorów i oznak szacunku. Nie wolno wam znosić, powściągać lub zmieniać żadnego z tych praw.

Starajcie się pozostawić waszym podwładnym całą inicjatywę, całą pełnię działania, do której mają prawo. Zwykle dzięki ich pośrednictwu, przez ich pomoc, możecie osiągnąć sprawne działanie jednostki; jeśli tego nie osiągniecie, jeśli zmuszeni jesteście spełniać zadanie waszych podwładnych, to dlatego, że nie umiecie dowodzić.

Przyjmujcie na siebie odpowiedzialność za wszystko, co się dzieje w waszej jednostce. Jesteście jej dowódcą i zarazem przedstawicielem; wszystko co jej tyczy się skierowane jest do was.

Ciąży na was przedewszystkiem obowiązek służby, ale obowiązani jesteście również do ludzkości, ponieważ powierza się wam ludzi. Nie wystarcza zapewnić sobie ich posłuszeństwo; macie również nie pozwalać na zapoznanie ich praw i strzec ich od wszelkich nadużyć, traktowania niesprawiedliwego, niegodnego lub nieżyczliwego.

Wasza władza powinna być naprawdę *ojcowska*. Nie może ona być despotyczna t. zn. kierowana przez waszą fantazję, powinna być sprawiedliwa, a ponadto wychowawcza i dobroczynna. Szeregowiec nie jest niewolnikiem a tylko człowiekiem w służbie obowiązku; winni jesteście troszczyć się jednocześnie o spełnienie obowiązku i o człowieka, którego wam w imię tego obowiązku powierzają. Im więcej nakazujemy mu posłuszeństwo, tem bardziej wzrasta wasza odpowiedzialność; człowiek, który wstąpił na służbę, nie może sam poradzić sobie z żadnym z warunków życia ludzkiego, gdyż wszystkie środki po temu mu odebrano; pozbawiony jest rodziny, moralnego kierownictwa swoich...

Któż więc ma obowiązek zaradzić temu wszystkiemu, zaspokoić wszystkie *fizyczne i duchowe potrzeby:* zapewnić mu pod względem fizycznym pożywienie, mieszkanie, odzienie, a pod względem duchowym poszanowanie godności ludzkiej i, jeśli jest młody, wykształcenie? Władza tych, którzy są do tego obowiązani, słusznie nazwana jest *ojcowską;* nie chcemy przez to powiedzieć, że jest słaba, oznacza to poprostu, że, zapewniając spełnienie obowiązku z mocą bezwzględną, zaciągamy istotnie materjalne i moralne obowiązki ojca rodziny wobec tych, którymi dowodzimy. Nic prostszego do zrozumienia, gdy działamy z obo-

wiązku; władza pozostaje wówczas ojcowską, nawet jeśli zmuszona jest być nieugięta.

Naprzykład: bardzo ciężka kara wymierzona jest przez dowódcę bez wahania, z dokładnością zdecydowaną, mimo, iż odczuwa on z powodu tego przykrość; jest odbyta z poddaniem się przez podwładnego, przytem nie zachowuje on żadnej urazy; więzy sprawiedliwości i przywiązania nie zostały zerwane między tymi ludźmi; wszystko to jest dziełem istności bezosobowej, pod której władzą obaj się znajdują, a która jest wspólnym obowiązkiem.

Nadajcie swemu dowodzeniu charakter czynności metodycznej, ciągłej i niesłabnącej. Nie powtarzajcie nigdy rozkazu, ogłoście go jasno i całkowicie raz na zawsze; każcie go zapisać, jeśli ma być traktowany, jako stały przepis, a później dozwólcie go wypełnić. W jakiś czas potem sprawdźcie wykonanie. Z początku zdarzy się wam stwierdzić, że nic nie pozostaje z waszych rozkazów. Otóż wtedy puśćcie znowu w ruch maszynę, jeśli trzeba w sposób energiczny; nauczycie waszych podwładnych pracować w sposób bardziej pewny i to *jest rzecz główna.* Dowodzić, znaczy to otrzymywać wyniki przez *normalne działanie* organizmu wojskowego, a nie przez ciągłe wdawanie się osobiste. Przedewszystkiem musicie zabezpieczyć działanie waszej jednostki przez wasz *normalny* sposób działania; chwilowy wynik jest prawie zawsze drugorzędny wobec tej konieczności pierwszorzędnej.

Odwołujcie się w jak najszerszej mierze do współpracy waszych podwładnych; dajcie im władzę i odpowiedzialność, sprawcie, aby zainteresowali się wynikami waszego dowodzenia, wskutek czynnego udziału jaki w niem biorą. Zapytujcie ich czasami o poglądy; zadajcie sobie trud wytłumaczenia im celu, do którego zmierzacie i drogę jaką chcecie dążyć. Przedstawcie skutki wszelkich

słabości, bezwładności, braku inicjatywy lub decyzji, słabości charakteru, braku sumienności...

Nie czyńcie uwag podoficerowi wobec oddziału. Wymierzajcie kary dyskretnie nawet zwykłym szeregowcom. Nie ujawniajcie nigdy dążności wzbudzenia w kimkolwiek strachu.

Nie przybierajcie nigdy specjalnej postawy, nie róbcie ruchów głową, unikajcie aroganckiego tonu. Człowiek, pewny swej siły, jest dzięki temu właśnie naturalny i spokojny; jest prosty i poważny, o ile jest przeświadczony o wartości pełnionej przez siebie powinności.

Nie starajcie się wytwarzać złudnej, udanej powagi. Wasza postawa będzie dostatecznie poprawna, jeśli posiadacie poczucie swej godności; stanie się sama przez się wzbudzającą szacunek w okolicznościach poważnych, przez spokój i miarę, jaką zachowa, jeśli potraficie panować nad sobą.

Istnieją objawy zewnętrzne, które są prawe i pożyteczne, które należy umieć organizować: są to te, które noszą, by tak rzec, charakter lekcyj poglądowych lub pokazu czynnego. Oznaki szacunku np. są poddaniem próbie i dowodem uczucia, które powinno istnieć naprawdę. Tak samo rzecz się ma z honorami oddawanemi oficerowi lub chorągwi. Te dowody są bardziej skuteczne, jako środki nauczania, niż najwymowniejsze wykłady. Dobrze będzie jeśli scharakteryzujecie w ten sposób, zapomocą praktycznych dowodów zewnętrznych, myśli i uczucia, do których wbicia w pamięć nie zawsze wystarcza słowo. Kapitan, naprzykład, wręczy sam młodemu szeregowcowi karabin, który ma nosić; przedstawi oddziałowi nowomianowanych podoficerów zgodnie z regulaminem i bez zwłoki; sprowadzi ich sam do ich sekcyj lub półplutonu, przedstawiając im ich ludzi. Przy powrocie

z ćwiczenia strzeleckiego postawi na czele kompanji najlepszych strzelców, stwierdzając przez to ich większą wartość...

Wreszcie, każdy dowódca da najskuteczniejszą ze wszystkich lekcję poglądową, jeśli służyć będzie przykładem, wykonywając obowiązek i przestrzegając w nim porządku z jak największą ścisłością.

Te zewnętrzne dowody powinny być szczere, poważne i umiarkowane, jeśli mają być skuteczne. Pompa teatralna, wymowa, hałas, muzyka... są zupełnie niepotrzebne. Działania dobitne nie są pokazami. Wyciskają one na czynach życia wojskowego piętno godności, odsłaniając jego treść i ukrytą szlachetność. Pokaz i godność są to dwie rzeczy nie do pogodzenia. Macie zresztą prosty sposób nie pomylenia się co do tego: jeśli czujecie w sobie ochotę wysunięcia się na czoło, uprawiania krasomóstwa, dziwienia ludzi... znaczy to, że to co czynicie jest fałszywe i złe; jest to pokaz.

Streszczając się: studjujcie swe zadanie, zrozumcie, że jest ono obowiązkiem i poświęćcie się całkowicie, podporządkowując mu interesy, namiętności i apetyty prywatne. Gdy osiągniecie ten wynik, pozostaje wam tylko działać energicznie i uczciwie, a możecie się okazać takim, jakim jesteście, nie mając potrzeby układać swej postawy, twarzy i słów.

Zostaniecie wówczas dowódcą wojskowym pewnym i godnym, o niezrównanej sile, i odczujecie wielkie zadowolenie: świadomość własnej godności, pewność poznania obowiązku, posiadanie w sobie mocy działania, niezbędnej do spełnienia go, pewność i dumę, które płyną z tego stanu duchowego, który niedostępny jest dla ludzi o niepewnej tęgości ducha, choć tak inteligentnych, jak to być może.

Będziecie naprawdę jednym z tych ludzi, którzy mają pieczę nad narodowym obowiązkiem wojskowym — będziecie *oficerem.*

VI.

GENEZA DOWÓDCY.

Uczucia szlachetne tworzą piękne charaktery. — Aby stać się oficerem w całem tego słowa znaczeniu, zrozumcie z początku typ idealny, jaki macie uosabiać. — Z tego zrozumienia zrodzi się siła uczucia, która ukształtuje z was oficera.

Poznanie przeszkód jakich należy unikać i zasad jakie trzeba zachowywać jest rzeczą niezbędną. Znaleźć w sobie, w świadomości obowiązku, sprężynę konieczną dla poświęcenia, z całkowitem zaparciem się siebie, wszystkich swych sił swojej powinności jest warunkiem podstawowym dowodzenia.

Ale na to, aby być prawdziwym dowódcą, trzeba jeszcze szeregu rzadkich przymiotów: spokoju posuniętego aż do posiadania niewzruszonej zimnej krwi, dojrzałego rozumu, który powściąga i ukraca osobiste porywy, ducha ciągłości, potrzeba wytrwałości, która każe nam działać bez wypoczynku aż do końca, nie dozwalając abyśmy poprzestawali z powodu zmęczenia na wynikach niedostatecznych, a dalej: zdrowego rozsądku, który umie dostosować środki do wyników zamierzonych, taktu, przenikliwości i zmysłu spostrzegawczego.

Podobny zbiór zalet nie jest nigdy wrodzony. Jakżeż tworzy się w pewnych jednostkach uprzywilejowanych?

Jakże inni mają się wziąć do rzeczy, aby go zdobyć? *W jaki sposób stajemy się zdolni do dowodzenia?*

To pytanie praktyczne jest napewno najważniejsze z tych jakie oficer ma zgłębić zapomocą studjów i rozwiązać, ale jest ono szczególnie trudne.

Niektórzy odczuwają stałą potrzebę stworzenia sobie przeświadczenia we wszystkich najważniejszych sprawach swego zawodu; uwaga ich jest zawsze rozbudzona, rozważają rzeczy wątpliwe, wracają do przyczyn faktów, które stwierdzają, obserwują się sami i poprawiają w duchu, skoro złapią się na błędzie. Inni, którzy są często dzielnymi chłopcami, pełnymi odwagi i honoru, żyją płochem życiem umysłowem, ograniczając się do zwalczania napotykanych trudności z dnia na dzień, nie doszukując się w tem ani zasad, ani metody.

Pierwsi posiadają potężną moc przyswojenia sobie i doskonalenia się, zastosowaną do ich wartości umysłowej i moralnej, drudzy pozbawieni są tej mocy właściwej. Jedni są panami samych siebie, rządzą swemi zdolnościami, przekształcają je, zwiększają; drudzy ograniczają się do dążenia za natchnieniem własnego umysłu i serca. Pierwsi są *ludźmi z charakterem*, drudzy nie są nimi.

Ale siła charakteru, to opanowanie siebie samego, jest równie potężna w złem jak w dobrem; trzeba więc, aby jej kierunek moralny był doskonale zabezpieczony. Bezwątpienia rzadko zdarza się tak, aby charakter silny oddawał się na usługi namiętności niegodnych. Z drugiej strony silne namiętności, jak np. ambicja, która rozwija silnego ducha ciągłości w dążeniach i wymaga woli, hartują charakter nawet wówczas, gdy ciążą ku złemu. Tamują one dokoła siebie najniższe namiętności, które utrudniają im pochód. Jednakże ich siła nie jest sama przez się rękojmią ich wartości duchowej.

Charakter silny, a zarazem piękny duchowo, rozwija się tylko przez ciążenie do ideału wzniosłego i bezintere-

sownego i to ciążenie wystarcza. Pojęcie wielce pięknego ideału jest samo przez się porywające i rodzi w naszem sercu siły do jego urzeczywistnienia.

To uczucie silne i moralnie zbudzone przez wyższy ideał, sprawia, iż panujemy mocno nad duszą, ujmując w karby zwykłe namiętności, te które dają nam zadowolenie niższego rodzaju.

Te przedwstępne rozważania były niezbędne. Pozwolą one nam zaznaczyć dzięki czemu rozwijają się prawdziwe charaktery wojskowe, mianowicie charaktery ludzi, którzy mają zarazem najwyższe pojęcie o obowiązku i największą moc dowodzenia.

Wznieście się najpierw do idealnego pojęcia roli oficera. Przypatrzcie się i obliczcie przymioty wyższe, które tworzą wartość dowódcy i pozwalają mu uzyskać zaufanie i posłuszeństwo bezwzględne ludzi, pozostających pod jego rozkazami. Zdacie sobie sprawę z tego, że oficer godny tego miana jest w społeczeństwie człowiekiem wybranym, gdyż jeśli wyższe zalety można znaleźć w jakiejkolwiek jednostce, to niema jednak zawodu, w którym byłyby one wymagane w takim stopniu i tak wielkiej ilości, jak w jego zawodzie.

Zetkniecie się gdzie indziej z dzielnością, zimną krwią, zdecydowaniem, honorem, duchem sprawiedliwości i ludzkości, patrjotyzmem, bezinteresownością, zaparciem się siebie, poczuciem obowiązku... Nie możemy oczywiście twierdzić, że właśnie te cechy są naszym udziałem. Ale we wszystkich prawie zawodach, można się bez nich mniej lub więcej obejść lub posiadać je tylko w pewnym stopniu, podczas gdy nie jest się naprawdę oficerem, jeśli brak nam chociaż jednej z tych cech. Są one jakgdyby przymiotami dowodzenia. Dowódcy obowiązani są dać tę rękojmię swej wartości narodowi, aby mógł on im powierzać w czasie pokoju całą swą młodzież, a w czasie wojny wszystkich ludzi zdrowych.

Oto więc pojęcie szlachetne, które stanie się dla ludzi z sercem, szczególnie pociągające. Umocni się ono w waszej duszy jako niewzruszony ideał, jako doskonałe odzwierciedlenie istnienia wyższego, które sami znaleźliście, sami wprowadziliście w swe życie i sami przyjęli ostatecznie. Będzie ono, by tak rzec, w waszej krwi.

To namiętne pragnienie dźwignięcia się na ten wspaniały stopień wyżyny duchowej obdarzy was zdolnością obserwowania się i panowania nad sobą.

Ujmijcie kierownictwo swej własnej osobowości duchowej, aby ją zmusić do zdobywania, przez codzienne ćwiczenie, wzniosłości, szlachetności lub siły, której obraz was prześladuje.

Codziennie, instynktownie, z niewzruszoną wytrwałością będziecie namiętnie *kształcili się w dowodzeniu.*

Wielka wartość duchowa, która wami będzie rządziła, każe wam tutaj odeprzeć niesprawiedliwość, tam odmówić kłamstwa, gdzie indziej odepchnąć poniżenie, przyjąć bez wahania ciężką odpowiedzialność... Służba i życie będzie dla was jakgdyby powtarzającem się ćwiczeniem siły duchowej i przy takim porządku rzeczy staniecie się człowiekiem z charakterem.

Jeśli zaś teraz do kultu waszej osobowości duchowej potraficie dodać jeszcze szlachetniejszy kult narodowego ideału, t. zn. kult ojczyzny, to siła wyższa, która w was istnieje, stanie samorzutnie do służby obowiązku narodowego. Instynktownie będziecie się uczyli jak należy używać siły duchowej zgodnie z obowiązkiem zawodowym; na tej drodze, którą obraliście jako najpiękniejszą zdobędziecie wzrost tej wartości, której świadomość posiądziecie! Temu uczuciu rozwoju waszej istoty duchowej towarzyszyć będzie zadowolenie dość silne, aby was pobudziło do kroczenia po obranej drodze z niezachwianą pewnością.

Staniecie się i wy również ambitni, ale w sposób specjalny. Wasza ambicja będzie działała, jako nakaz

moralny na usługach idei, a ta ambicja szczególna wymagać będzie od was zupełnego zaparcia się siebie. Albo raczej (gdyż zaparcie się siebie, wzięte w ścisłem tego słowa znaczeniu, byłoby unicestwieniem osobowości) wasza osobowość duchowa, kierowana wyższemi uczuciami odrzuci na bok uczucia niższe, które zapanują nad naszem życiem z chwilą, gdy im się oddamy.

Usiłowanie panowania nad sobą aby zdobyć przez stałe ćwiczenie siłę charakteru, oddanie jej w służbę obowiązku zawodowego — oto droga do zdobycia sztuki dowodzenia, albo raczej *zdolności dowodzenia*, w wyższem tego słowa znaczeniu. Idziemy instynktownie tą drogą, gdy jesteśmy pod urokiem szlachetnego ideału.

Idealne dowodzenie jest współpracą wszystkich, na wszystkich stopniach hierarchji, w obowiązku wojskowym i pod władzą duchową i formalną tego obowiązku.

Dowódca, który pragnie nadać swojemu dowodzeniu największe natężenie i skuteczność najniezawodniejszą, powinien najpierw, wykonywając nad sobą wysiłek niezbędny, przejąć się tym obowiązkiem tak, aby mu się poświęcić zupełnie.

Siła charakteru, jaka mu jest potrzebna, zrodzi się w nim z głębokiej świadomości obowiązku, tej świadomości, która zmusza nas stale do postępków, płynących z siły duchowej a podejmowanych dla spełnienia obowiązku i ogólnego stosowania go. Inne właściwości dowodzenia: zimna krew, zmysł ciągłości i t. p., pochodzą z tej samej dążności duchowej i powtarzających się czynów uporczywej woli, które z tej dążności wypływają.

Wreszcie władza dowódcy opiera się na wzajemności i uznaniu powszechnego obowiązku przez jego podwładnych. Jest ona bezwzględnie zapewniona, jeżeli dowódca przejął się obowiązkiem na tyle, aby móc go w ich oczach uosabiać.

Jeśli podobny ideał trudny jest do urzeczywistnienia, możemy przynajmniej dążyć doń, o ile posiadamy jakąś iskierkę świętego zapału.

Ci, którzy byli wychowywani w pojęciach korzyści osobistych i egoizmu są całkowicie niezdolni do prawdziwego dowodzenia, o ile nie zajdzie w nich jakaś zbawienna reakcja przed zupełną dojrzałością.

Ci, którzy, nie będąc zdemoralizowanymi przez dążności egoistyczne, są ludźmi ducha miękkiego i kompromisowego, są zbyt słabi do wysiłku pełnego zapału, którego wymaga zawsze służba dla ideału. Tacy będą również dowódcami miernymi.

Zdolność zapalania się do ideału, przyzwyczajenie do badania siebie, śledzenia, do poprawiania się, do dowodzenia — oto przymioty pierwszorzędne, tworzące podstawę zdolności w dowodzeniu. *Powiedzieliśmy*, że na to, aby umieć dowodzić trzeba najpierw nauczyć się słuchać. Jest to prawda, gdyż dowodzenie i posłuszeństwo są dwiema postaciami jednego działania. Być może, możnaby wyrazić myśl jeszcze lepiej, mówiąc, iż trzeba najpierw umieć dowodzić sobą samym.

Istnieją ludzie, którzy nadają się bardzo do dowodzenia, jeśli nie doskonałego to co najmniej do bardzo podniosłego i potężnego; są to charaktery szlachetne i rycerskie, które wyładowują się popędliwie, samorzutnie w czynach szlachetnych. Może im brak zmysłu ciągłości; nie zawsze mają zdolności organizacyjne, które niezbędne są dla dowódców, ale tchną prawością, odwagą, dobrocią. Ożywieni poczuciem honoru i solidarności wojskowej, porywają się z wspaniałą samorzutnością do działań szlachetnych i odważnych.

Gdy podobni ludzie rozporządzają staremi oddziałami bojowemi, przyzwyczajonemi do spoglądania na honor broni, jako na przyczynę wystarczającą do poświęcenia się,

to znajdują je zawsze gotowemi, by iść za nimi i w razie potrzeby dać się porąbać dla naprawienia ich błędów.

Te natury *szlachetne* narażone są na omyłki. Wskutek namiętności, która ich ponosi, dowodzenie ich nie zawsze jest pewne. Brak im nieraz zdolności samoobserwacji, panowania nad sobą. Krew gorąca utrudnia im obowiązki, wymagające ciągłości i cierpliwości; działanie śmiałe i odważne zbytnio ich pociąga. Wobec przeciwnika, obdarzonego mniej świetnie, ale bardziej panującego nad sobą, bardziej zdolnego do *rządzenia* oddziałami, ich wspaniałe przymioty mogą im nie wystarczyć do zapewnienia powodzenia. Obowiązek u tych ludzi wielkiego serca jest instynktowny. Nie znają, by tak rzec, jego drogi i środków, gdyż są zbyt wspaniałomyślni, samorzutni, aby się nad nim długo zastanawiać.

Kochają wojnę za szlachetne namiętności, które budzi w ich sercach, za niebezpieczeństwo, które rodzi w nich radość wynikającą z poczucia zuchowatości, za trudy, które pokonywują, za braki znoszone z odwagą, za uczucia szlachetne, które w nich podnieca a wznoszące ich chwilami ponad zwykłego człowieka.

Wspomniany typ dowódcy należy do tych, który pragnęlibyśmy urzeczywistnić, gdybyśmy chcieli myśleć tylko o sobie, gdybyśmy mogli pozwolić sobie na *oddanie się całkowicie* kultowi swej osobowości, w znaczeniu najbardziej wzniosłem, machnąwszy ręką na resztę, t. zn. na wyniki naszego dowodzenia, na życie naszych ludzi, na powodzenia naszych walk.

To mistrzostwo wojenne nie wystarcza już obecnie. Dowódca nie może kochać wojny dla niej samej; nie ma już prawa rzucać się w jej wir namiętnie, by z niej wyjść w świetności chwały. Dziś odrzucamy sławę. Namiętności wojenne muszą być trzymane na wodzy. Dowódcy, z największym wysiłkiem zaparcia się siebie, powinni wykorzenić ze swego serca ambicję choćby najszlachetniejszą, powinni

odczuwać poważną odpowiedzialność, troszczyć się wyłącznie o dobro kraju i powodzenie podjętego dzieła.

Natury wojownicze nie umieją naogół dowodzić. Pragną czerpać wszystko z własnych zasobów, wyrzekają się zastanawiania się, przygotowania, organizowania.

Można, i jest to poważna dla ogółu zachęta, osiągnąć przy mniejszych zdolnościach przyrodzonych większą siłę dowodzenia, dzięki rozwadze i woli. To uparte samowychowanie jest środkiem do zdobycia *sztuki dowodzenia.*

Sztuka dowodzenia jest bardziej rzeczą *wychowania* niż nauczania. Zdobyć ją można przez wysiłek dobrowolny lub lepiej zamiłowanie.

Dowodzenia nie uczymy się tak jak historji, geografji, matematyki. Najlepsze zasady, pojęte doskonale, nie tworzą dowódców. Tę właśnie zdolność duchową, która istnieje w pewnym stopniu u jednych, a której brak innym, możemy rozwinąć w sobie przez samowychowanie dobrowolne i wytrwałość pod wpływem poczucia obowiązku.

Jeżeli dusza nasza jest dość wzniosła dla ideału, gdy serce nasze jest dość mocne dla poświęcenia, to jasne zrozumienie charakteru moralnego naszej powinności tworzy z nas oficerów.

VII.

ZAKOŃCZENIE.

W chwili, gdy kończymy to studjum pozostaje nam jeden skrupuł: jak się to dzieje, że w ciągu całego szeregu rozważań o sztuce dowodzenia, nie zetknęliśmy się nigdzie ze sztuką?—Wszędzie spotykaliśmy obowiązek, jednostajny wskutek powtarzań; zwróciliśmy uwagę na te wysokie przymioty, które są konieczne, aby móc dowodzić, ale sztuka? gdzie jest? czem jest? jakiż ma udział w dowodzeniu?

Niema w dowodzeniu sztuki, o ile pod słowem tem rozumieć będziemy złudzenie. Dowodzenie jest rzeczą trudną, ale prostą i prawą. Rzeczą główną jest uzdolnić siebie samego do dowodzenia, przez przejęcie się jego zasadami, które są obowiązkami równie jasnemi, jak twardemi.

Sztuka... będą ją stanowiły, *gdy się tego chce*, prawidła postępowania, które stosujemy w praktyce życia codziennego, dzięki rozwadze i doświadczeniu; będą nią wskazówki, podyktowane przez regulaminy i rozporządzenia wewnętrzne, tyczące się porządku, oparte na doświadczeniu.

Sztuka sprowadzona do tych czynników będzie znaczyła wiele dla tych, którzy wznieść się nie mogą do ogarnięcia szerszych widnokręgów; inni rozpoznają w postępo-

waniu, ustanowionem przez regulamin lub zwyczaj, kierownicze zasady swej służby, a ścisłe reguły służbowe będą dla nich jedynie wmocnieniem władzy.

Zresztą, dowodzenie nie jest także *nauką*, gdyż w zasadzie sprowadza się do spełnienia obowiązku.

Nauka będzie polegała, o ile chcemy przyznać jej udział w dowodzeniu, na studjowaniu i określaniu obowiązku. Dowodzenie polegać więc będzie na osobistem wykonywaniu tego obowiązku; sztuka będzie jego *częścią zawodową*, zbiorem prawideł praktycznych, które służą do zapewnienia szczegółów służby bez potrzeby ciągłego sięgania do zasad.

Ale na tych określeniach terminologicznych mało nam zależy. W każdym wypadku strzeżmy się *robić sztukę* z dowodzenia! Jest to coś wręcz odmiennego od tego, czego nam potrzeba.

Mamy nadzieję, że sprawiedliwy czytelnik nie posądzi nas bezpodstawnie o tę myśl niezwykłą, że poczucie obowiązku wojskowego zastąpi wszystko i że niczego więcej nie potrzeba, aby z nieuka stać się wodzem naczelnym. Jest rzeczą jasną, że znajomość sztuki wojennej i organizacji wojska zdobywana tak długo jest niezbędna.

Nie mówimy tutaj o strategji, o taktyce, o organizacji, lecz wyłącznie *o czynności dowodzenia* i warunkach, które tworzą, że czynność ta jest czysta w swych zamiarach, iż dąży ściśle za obowiązkiem wojskowym, jednakim co do istoty z obowiązkiem narodowym, iż jest podjęta dla wzbudzenia bezwzględnego zaufania i narzucania ogółowi władzy, zdolnej do żądania wszystkich poświęceń.

Duch poświęcenia i samozaparcia dowódcy jest właśnie warunkiem władzy dowodzenia. Dopóki czujemy, że dowódca przeniknięty jest obowiązkiem narodowym dążymy za nim ślepo: zdaje się dzierżyć w dłoni chorągiew. Przeciwnie, od chwili, gdy możemy przypuścić, że zdolny jest do kierowania działaniami wojennemi i do rozporządzania

życiem swych żołnierzy dla ambicji osobistej, od chwili, gdy uważamy, że zajęty jest intrygami lub podlega popędom obcym dobru ogólnemu, władza jego wydaje się być słabszą, gdyż straciła podstawę duchową.

Przykład Napoleona potwierdza ten punkt widzenia wbrew czarodziejskiemu charakterowi jego osobistej powagi. Przedewszystkiem rewolucja przygotowała jego wojsko, całkowicie przeniknięte poczuciem obowiązku narodowego. Zawładnął tą siłą niezrównaną, odwracając ją od normalnego zastosowania, celem urzeczywistnienia swych pomysłów genjalnych. Podstawową siłę działań, jaką było poczucie wspólnego obowiązku narodowego, zastąpił innemi, niższemi, aczkolwiek jeszcze wzniosłemi siłami: miłością sławy, poczuciem honoru wojskowego, ambicją. Potężny organizm, który znalazł gotowy, począł początkowo działać pod temi odmiennemi bodźcami, przystosowując się do swoich nowych zadań.

Lecz kiedy przyszły niepowodzenia, kiedy w 1814 i 1815 r. wypadło nagle powrócić do *normalnego obowiązku* i poświęcić się całkowicie obronie narodu, wszystko było skażone, brakowało wszystkiego. Dowodzenie Cesarza nie wystarczało; podwładni jego nie poznawali już *obowiązku narodowego*, od którego się odzwyczaili i moc potężna, która zbawiła kraj w 1793 r. nie objawiła się.

Wojna, której oczekujemy, będzie miała charakter narodowy pierwszych wojen rewolucji; ludzie, których poprowadzimy w ogień, będą to obywatele nagle oderwani od swych ognisk. W tych masach niespójnych nie będzie działania jednolitego, nie będzie tam tradycji, brak będzie przyzwyczajenia do służby i karności, doświadczenia z wojny, znajomości jej trudów i niebezpieczeństw.

Jakiej użyć dźwigni aby poruszyć masy, na które nie mamy żadnego wpływu? Cóż należy rozpalić przed ich oczyma, co wlać w ich serca, aby je popchnąć do zaparcia

się siebie, do oddania się, do poświęcenia? — Jedynie poczucie obowiązku narodowego będzie mogło je ożywić, o ile im było wszczepione i o ile oficer umie — gdy umie to z czasu pokoju — przekonać wszystkich, że jest przedstawicielem i nauczycielem obywatelskiej powinności wojskowej.

SZTUKA DOWODZENIA.

Przypisy.

SZTUKA DOWODZENIA.

Przypisy.

I.

STUDJUM DOWODZENIA.

Zasady dowodzenia nie są wykładane nigdzie w naszem wojsku. W żadnej z naszych szkół wojskowych nie zajmują się niemi. Jest to nieprawdopodobne, lecz tak jest. Młodzi oficerowie, przygotowani przez te różne szkoły, przybywają do pułków, pozbawieni wszelkiego *wychowania* zawodowego. Cała część zasadnicza, duchowa, idealna ich uprawnień, to znaczy wszystko, co tłumaczy, usprawiedliwia i określa zasady służby, wszystko to jest im nieznane. Nie mają pojęcia o właściwości dowodzenia, o charakterze i roli oficera; to co o tem wiedzą, jest przeczuciem instynktownym tych z pomiędzy nich, którzy mają umysł otwarty i serce szlachetne.

Czemu więc ta zasadnicza część wykształcenia i wychowania leży odłogiem? Przedewszystkiem dlatego, że aby uczyć, trzeba samemu umieć, a umiejętność dowodzenia jest nieskończenie rzadka. Następnie, wiadomości natury moralnej nie mogłyby dostarczyć materjału do egzaminów, gdyż ich wartość praktyczna polega na *przeświadczeniu* tego, który je posiada, ale nigdy na sposobie ich wyłożenia. Otóż wszystko, co nie daje pola do egzaminu, co nie da się cyfrowo ocenić, jest wyłączone z naszego szkolnictwa wojskowego. Dlatego więc oficera nie zaznajamia się nawet

ze zwykłemi zasadami postępowania, jakich powinien przestrzegać.

Poza szkołami, nigdzie w wojsku nie uczy się czynników dowodzenia.

Oficer może całkiem dobrze skończyć swą karjerę, choć nie poznał nigdy wyższych stron swego zawodu, *choć nie umiał nigdy dowodzić.*

II.

DOMNIEMANY BRAK INTELIGENCJI ZAWODU WOJSKOWEGO.

Niezmiernie rozwinięty jest przesąd, że zawód wojskowy jest nieinteligentny. Wielu ludzi patrzy na wojskowego, jako na człowieka, który spełnia niewolniczo wszystko co mu rozkazują jego dowódcy i który nic ponadto nie umie.

Jest on, w ich oczach, obywatelem wykolejonym, pozbawionym swych praw i wtrąconym w niewolę dla dobra ogółu, obowiązanym znosić publicznie zniewagi, pozwalać mówić sobie wszystko bez wyjątku, bez słowa odpowiedzi, przyzwyczajonym tylko do koszar lub do pola ćwiczeń.

Ludzie o pewnej kulturze, umysły wolnomyślne lub za takie się uważające, skłonni są widzieć w nim nieświadome narzędzie dzieła bezmyślnego i bezecnego, jakiegoś gladjatora, który nawet nie powinien rozumieć swego smutnego rzemiosła jeśli chcemy, aby je wykonywał dobrze.

Te błędy pochodzą z różnych źródeł.

Zawód wojskowy traci rzeczywiście całą swą wartość i szlachetność, gdy jest wykonywany bez inteligencji i poświęcenia. Spełniany bez inteligencji, wyradza się w błahe zajęcie, w rutynę, w śmieszności; wykonywany bez poświęcenia staje się istotną *niewolą*. Nasza niepodległość jest

szlachetna i godziwa, ponieważ posłuszeństwo jest obowiązkiem idealnym, a jego przestrzeganie jest czynem inteligencji i wolnej woli. Nikczemna i śmieszna jest rola takiego oficera, który nie zrozumiał i nie uznał uczciwie karności; musi przecież być posłuszny, ale każdy czyn posłuszeństwa jest dlań ciężkiem nagięciem się, *poniżeniem*.. Jest on w stanie ciągłego buntu, ale buntu roztropnego i ostrożnego, gdyż jest uprzejmy wobec przełożonego, którego się boi, a wkońcu bywa najczęściej służalczy... Człowiek zaś obowiązku, będąc posłusznym z osobistego przekonania, zachowuje całkowitą swą godność bez trwogi i poniżenia.

Z drugiej strony stan duszy oficera rzadko bywa rozumiany przez ludność cywilną. W naszej epoce rzeczą najbardziej cenioną jest inteligencja; jesteśmy dość skłonni rozumieć pod nią pewien spryt podejrzany, lub co najmniej zdolność natychmiastowego poznawania się na odwrotnej stronie medalu, na mówieniu swobodnem o wszystkiem; rzeczą najważniejszą jest, jeśli chce się uchodzić za inteligentnego człowieka, nie dać się oszukać własnym uczuciom.

W ten sposób pojęta inteligencja pozbawiona jest oddania i wyrzeczenia się; nie ma ona zupełnie powinowactwa z charakterem, odwagą, stałością. Jest jedynie mniejszą cząstką ludzkiej duszy i nie wie nic o pozostałych.

Chytry spekulant, kupiec, wzbogacony przez wątpliwą obrotność, bankier, który dorobił się na bankructwach są naogół ludźmi *bardzo inteligentnymi*, jakkolwiek wartość ich jest podła i niepełna. Ludzie ci, uznający tylko interes osobisty, z konieczności uważają za głupców jednostki o wartości ludzkiej pełniejszej i szlachetniejszej, poświęcające się zawodowi, w którym ma się pewność pozostania biednym, obowiązek być uczciwym i duże widoki na podziurawienie ciała.

W ten sposób zrozumiana inteligencja jest najpospolitsza i najbardziej podrzędna z naszych zdolności.

W rzeczywistości zawód oficera wymaga najpełniejszej i najbardziej zrównoważonej duszy, posiadającej jednocześnie idealny zmysł obowiązku, wyrzeczenie się (nie spotykające się prawie poza wojskiem), inteligencję, zdrowy zmysł praktyczny, zdecydowanie, odwagę...

Niema zawodu, któryby wymagał podobnego zbioru zalet. Dusza wojska zupełnie nie jest spaczona; niema duszy lepiej stworzonej i to my mamy prawo patrzeć zgóry na ludzi *inteligentnych*, którzy nas nie rozumieją. Naprawdę mają zbyt dużo braków.

Co się tyczy ludzi *światłych, wolnomyślnych*, którzy wciąż uważają nas za *zabójców*, to należą oni do tych umysłów, które smakują w łatwej wiedzy. Są przyjaciółmi wiedzy pospolitej, którą można nabywać tanim kosztem i którą obnosi się potem z miną pełną wyższości. Niech spróbują pomyśleć samodzielnie i zdać sobie sprawę z roli narodowej wojska. Bitwa nie zalicza się do czynów niegodnych narodu, powierzonych niższemu rodzajowi ludzi; jest ona często nieuniknioną powinnością całego narodu kroczącego pod kierownictwem ludzi, od których wymaga się dużo inteligencji i odwagi, aby byli jego przewodnikami w tej próbie.

III.

LUDZKOŚĆ DOWODZENIA.

Są ludzie, którym się wydaje, że uczucie ludzkości jest wadą dowódcy. Zdanie to, które nieraz wyrażali oficerowie, jest niezwykłe.

Niema takiego zawodu, któryby bardziej kategorycznie od naszego wymagał uczucia ludzkości. Jakże przypuścić, że naród może powierzyć swe dzieci nieludzkiemu dowódcy, człowiekowi który skłonny jest bez troski roztrwonić ich zdrowie i życie? Ludzkość względem naszych podwładnych jest rzeczą konieczną.

Chcecie mówić o ludzkości względem nieprzyjaciela? — Tutaj również uczucie to jest niezbędne; nigdzie uczucie ludzkości nie ma większej możności przejawienia się niż na wojnie, tak dalece jest ono jednym z czynników honoru wojskowego. Czyny nieludzkie popełnione, poza wymianą ciosów, na polu walki były zawsze uważane za niehonorowe.

W rzeczywistości pospólstwo używa słowa *ludzkość* w sensie fałszywym. Rozumie przez nie wrażliwość nerwową, która każe nam obawiać się widoku ran, krwi, trupów, nawet gdybyśmy byli ostatnimi egoistami. Jest się tak ludzkim, że się nie zabije kurczęcia, lecz każe się je zabić i zjada.

Walka nie jest nieludzką, właśnie dlatego, że jest walką i że niebezpieczeństwo jest wzajemne; nie jest poza tem nieludzką, bo jest czynem *narzuconym*, do którego rząd zobowiązuje wojsko w imię narodu. Walka nie każe się domyślać uczuć nieludzkich w swych uczestnikach. Ludzie biją się bez okrucieństwa, często nawet bez nienawiści.

To organ polityczny nakazuje rzezie, zbyt często bez potrzeby i z bezmyślną nieludzkością. Wojska, które odważnie stawiają czoło tym okrutnym burzom, rozkiełznanym przez ambicję lub głupotę polityków, zraszają ziemię swą krwią, mają prawo wyjść z nich bardziej dumnemi, a ich sława jest godziwa.

IV.

ZAPARCIE SIĘ SIEBIE NIE STANOWI ZANIKU CHARAKTERU.

Niech się uspokoją ci oficerowie, którzy obawiają się, że osobiste wyrzeczenie doprowadzi ich do zatarcia i przyćmienia charakteru. Zawód wykonywany według surowych prawideł obowiązku gotuje im dość prób, aby nabrali niezrównanego hartu. Oficer, który zamierza całkowicie spełnić swój obowiązek, pracuje, poświęcając siebie i swą przyszłość. Potrzebna mu jest stała energja, dla uniknięcia powszechnej słabości, aby ochronić swych podwładnych, wzbudzać szacunek do swego stopnia i swych oznak, oprzeć się złym wpływom, które skłaniają do niesprawiedliwości lub kłamstwa, przyjmować śmiało odpowiedzialność; słowem aby zapewnić całość, regularność, prawość służby, mimo przeróżnych interesów, które usiłują wykoślawić ją na swą korzyść, a nieraz na korzyść wpływów zgoła niebezpiecznych.

Zanik charakteru nie wypływa z wykonania obowiązku. Ta wada naszej epoki jest spodleniem naszej istoty duchowej pod przemożnym wpływem osobistego interesu. Objawia się ona przez służalstwo, intrygę, pochlebstwo, usługę przesadną, kłamstwo, obawę odpowiedzialności. Oficer, który jest nią dotknięty, staje się jedynie pajacem bez wartości, niezdatnym do obowiązku, niezdolnym do czynu. Jest to pod względem moralnym istota bez kręgosłupa, jest to łachman.

IV.

V.

WOJSKO JAKO ORGANIZM ŻYWY.

Jest rzeczą jasną, że wojsko nie jest *organizmem żywym* w ścisłem, fizjologicznem znaczeniu tego słowa. Jest to jednakowoż wyrażenie trafne, gdyż oddaje myśl doskonale.

Wojsko jest bezwątpienia organizmem sztucznym, wymyślonym przez człowieka, ale organizm ten składa się z istot ludzkich; ci ludzie, którzy są najdrobniejszemi składnikami całości, ugrupowani są w narzędzia działające; prawa, które rządzą temi działaniami (hierarchja, karność, kary i t. p.) zostały ułożone przez człowieka, ale nie są *sztucznemi*, wywodzą się one z zasad *naturalnych* jakie rządzą naszą moralnością, są one w tem znaczeniu *naturalne*. Jest to tak dalece prawdziwe, że spotykamy je we wszystkich wojskach.

Wojsko żyje i działa według zasad, które przewodzą układowi moralnemu ludzkości i które genjusz ludzki umiał do niego zastosować.

Nie ma ono tylko życia instynktownego. Myśli, uczucia, namiętności, honor, odwaga, zaparcie się siebie, patrjotyzm ożywiają je i skłaniają do spełnienia powinności. Oto jego dusza, która również posiada swe słabości.

Jak więc określić istotę zorganizowaną według zasad odpowiadających prawom przyrodzonym ludzkości, mającą życie zbiorowe, zbiorową osobowość duchową po-

IV.

V.

WOJSKO JAKO ORGANIZM ŻYWY.

Jest rzeczą jasną, że wojsko nie jest *organizmem żywym* w ścisłem, fizjologicznem znaczeniu tego słowa. Jest to jednakowoż wyrażenie trafne, gdyż oddaje myśl doskonale.

Wojsko jest bezwątpienia organizmem sztucznym, wymyślonym przez człowieka, ale organizm ten składa się z istot ludzkich; ci ludzie, którzy są najdrobniejszemi składnikami całości, ugrupowani są w narzędzia działające; prawa, które rządzą temi działaniami (hierarchja, karność, kary i t. p.) zostały ułożone przez człowieka, ale nie są *sztucznemi*, wywodzą się one z zasad *naturalnych* jakie rządzą naszą moralnością, są one w tem znaczeniu *naturalne*. Jest to tak dalece prawdziwe, że spotykamy je we wszystkich wojskach.

Wojsko żyje i działa według zasad, które przewodzą układowi moralnemu ludzkości i które genjusz ludzki umiał do niego zastosować.

Nie ma ono tylko życia instynktownego. Myśli, uczucia, namiętności, honor, odwaga, zaparcie się siebie, patrjotyzm ożywiają je i skłaniają do spełnienia powinności. Oto jego dusza, która również posiada swe słabości.

Jak więc określić istotę zorganizowaną według zasad odpowiadających prawom przyrodzonym ludzkości, mającą życie zbiorowe, zbiorową osobowość duchową po-

wolną namiętnościom? Trzeba więc rzec: jest to organizm żyjący i, dodajmy: *myślący i moralny*.

Jedynie wojskowi przeniknięci jego życiem, uczuciami, namiętnościami, zdolni są posiadać to, co nazwałbym *świadomością wojskową*, t. zn. zdają sobie sprawę z tego co tworzy *życie wojska*, odczuwają jego namiętności, oceniają działania jego organizmu i jego siły. Poza wojskiem niemasz tego zrozumienia. Ludzie inteligentni wyobrażają sobie, że zgłębili całkowicie sprawy wojskowe, gdy mają dokładne pojęcie o materjalnej budowie wojska. Cała strona wojska duchowa i uczuciowa uchodzi ich uwadze: składa się ona z uczuć, których nie znają.

Najczęściej pojmują oni wojsko, jako masę ludzi utrzymywaną w porządku przez pewien podział i nie dostrzegają w niem niczego więcej. Obarczcie jakiś komitet lub komisję albo grono osób nie wojskowych zadaniem ustalenia organizacji wojska: zobaczycie, jak ci nie znający się na rzeczy ludzie będą odpruwali, krajali, odcinali, jakgdyby chodziło o kawał sukna.

Po krótkim czasie trwania takiego porządku, organizm *żywy, moralny* i *myślący* przestanie istnieć. Trwać będzie nadal tłum ludzi uzbrojonych, wcielonych w szeregi, podzielonych według pewnego porządku, stanowiących formę materjalną i mechanizm wojskowy, ale życie zbiorowe zniknie. Zabraknie już ducha wojskowego, tradycji, jedności, energji, gdyż nie zdawano sobie sprawy z sił nieznanych. Wszystko to wynika w rzeczywistości ze specjalnych uczuć wojska, z właściwego mu stanu ducha, który posiadają jedynie wojskowi, a którym sami tylko umieją kierować, jak też właściwie używać go i zachować.

Architekt potrafi sam jeden opracować plan obszernej budowli, sądzić o równowadze robót mularskich, wytrzymałości materjałów, ocenić wartość projektu budynku i zmienić go. Zgromadźcie jednak jakiś komitet złożony z dwudziestu osób dla tej samej pracy a wszystko runie.

VI.

RZECZYWISTE DOWODZENIE JEST OFICEROWI NIEZBĘDNE.

Powiedzieliśmy, że oficer jest tym, który zajmuje się zawodowo dowodzeniem. Jak pozostać oficerem w pełnem tego słowa znaczeniu, jak zachować *zdolność dowodzenia*, jeżeli przestajemy sprawować dowództwo? Każda zdolność pozostawiona w bezczynności słabnie i wkońcu zanika. Serce i umysł przejmują się dążeniami innemi, podsuniętemi nam przez nasze codzienne zajęcia; praktyczne zasady, które umieliśmy ustalić, stają się niepewne, gdyż nie wiemy gdzie ich użyć. Oficer, dowódca wojskowy, zmienia się stopniowo w myśl nowych interesów psychicznych, jakie nim powodują; przybiera naprzykład postawę i nabiera ducha urzędnika biurowego, rachmistrza, archiwarjusza; formy pisaniny, którym się oddaje, których ma zwyczaj używać, stają się przedmiotem ulubionym jego działalności, jakgdyby narzędziem wybranem. Odtąd szuka on *dróg i środków* w pisaninach i przepisach; zatraca zmysł siły właściwej, jaką będzie musiał działać podczas wojny. W dniu, w którym powierzycie mu rzeczywiste dowództwo oddziału spostrzeżecie, że stał się on już tylko rachmistrzem, *dowódcą zwyrodniałym*.

Kiedy oficer prawdziwy, taki, którego specjalne zajęcie nie pozbawiło charakteru dowódcy, działa jedynie w sposób ściśle ograniczony w jednostce tak słabej i tak

niedostatecznie zorganizowanej, że nie przedstawia ona właściwej jednostki wojennej, wówczas jego zdolność dowodzenia zamiera, ponieważ niema odpowiedniego pokarmu. Jeśli powierzona mu jednostka jest bez wartości i mocy, jeśli jej rozporządzalny stan liczebny zmienia się z dnia na dzień z powodu służby wartowniczej lub różnych prac; jeśli codzień wyrywa mu się część jego ludzi, to jego dowództwo jest przerywane. Nie sprawuje on już tego rodzaju rządu, który jest prawdziwem dowodzeniem w czasie pokoju i który tylko przy pomocy jedności i ciągłości działania osiąga skutek. Jego zdolności dowodzenia zamierają, gdyż nie są ćwiczone.

Podobne wady wprowadza odrzucenie rozumnej inicjatywy. Wytwarza ono podwładnych, których nie interesują wyniki możliwe do osiągnięcia i którzy uważają, iż są bez zarzutu, gdy wypełnili ściśle nasze rozkazy lub pokazali w jakimś terenie zastosowanie wskazówek taktycznych regulaminu.

Jest rzeczą niezbędną, aby oficer pełnił dowództwo, przywiązane do jego stopnia, aby pełnił je w całej rozciągłości, bez żadnego rodzaju pomniejszeń lub zastrzeżeń. Tylko kując, stajemy się i zostajemy kowalem.

Błędem jest popierać wybitnych oficerów na stanowiska sztabu generalnego, przywiązując do dyplomu korzyści w awansowaniu. Miejsce tych oficerów jest na czele kompanij, bataljonów, pułków. Wyrządza się im największą krzywdę i pozbawia się wojsko jego najlepszych składników, poświęcając tych oficerów biurowym zajęciom, w których zatracają zmysł dowodzenia.

Wprawdzie służba sztabu generalnego wymaga zdolności *specjalnych*, jednakowoż nie wymaga wyższych przymiotów, niż te, których potrzeba aby dowodzić oddziałem.

Czynności kapitana, majora, pułkownika wymagają w służbie sztabu generalnego zalet mniej wyjątkowych i mniejszej wartości wojskowej, niż w oddziałach.

VII.

KARNOŚĆ WOJENNA.

Karność podczas wojny jest z konieczności bardziej ostra, niż podczas pokoju. W trakcie boju niema czasu na poprawianie żołnierza; albo trzeba przywrócić jego zgodny krok, albo usunąć go zapomocą środków najszybszych. Nie zaprzeczamy więc pożyteczności kary natychmiastowej i przykładnej. Stwierdzamy jedynie, że nie stanowi ona środka działania dowództwa. Jako środek działania byłaby bardzo miernej wartości.

Kary podczas wojny sprowadzone są do rzeczy małoznaczących, jeśli przyjmiemy pod uwagę tylko kary dyscyplinarne. Jeśli chodzi o wymiar w drodze karnej, to jest tylko jedna kara, która może jeszcze wzbudzić strach: śmierć, ale trzeba się z tem zgodzić, że nie można jej stosować do wszystkich przewinień.

Czyż zresztą strzegące was posterunki nie przechodzą na stronę nieprzyjaciela z powodu strachu? Czy to z powodu strachu wasze oddziały nacierają pod ogniem? Jakie są sprężyny, które niemi kierują? Dlaczego was słuchają?

W rzeczywistości człowiek jest porwany fizycznie i psychicznie masą zorganizowaną, do której należy; idzie za jej natchnieniem, podziela jej namiętności; kroczy odważnie naprzód w szeregach póki sobie powtarza: *nie boimy się, pobijemy* nieprzyjaciela. Robi wtył zwrot, gdy jest przejęty myślą: *nie możemy wytrzymać, nie posuniemy się*

dalej, będziemy uciekać, a przytem ma on zawsze to przeświadczenie, że postąpi tak jak inni, gdyż sam jest bezsilny.

Wpajajcie w umysł każdego żołnierza, że pułk do którego ma zaszczyt należeć, nigdy się nie cofa, a otrzymacie oddział niezwyciężony.

Człowiek znajduje się pod wszechpotężnym wpływem ducha masy. Karność bojową tworzy duch masy, dlatego też, będąc uprawnionym inspiratorem tego ducha, *nauczycielem* wspólnej powinności, oficer utrzymuje swoją władzę równie dobrze podczas wojny, jak i pokoju.

Kara, stanowiąca przykład, następuje dopiero później, jako nieodzowne dopełnienie władzy duchowej, której jednak nie jest źródłem, ani środkiem.

VIII.

MORALNOŚĆ NARODOWA.

Wartość *moralna* zbiorowej osobowości narodowej różni się od jej wartości *umysłowej*. Jakiś naród może zajmować pierwsze miejsce pod względem kultury umysłowej, wiedzy, literatury, sztuki, a zarazem pozostawać w tyle pod względem kultury *moralnej*. Zdarzyć się to może nawet wówczas, gdy jego obywatele osiągnęli wysoki stopień moralności indywidualnej. Cywilizacja *gospodarcza*, która przejawia się przedewszystkiem w potędze handlu i przemysłu, różni się lub jest prawie niezależna od kultury.

Moralność zbiorowa polega na poszanowaniu całej ludzkości, społeczności ludzkiej, na poczuwaniu się do obowiązków względem niej, narzuceniu sobie praw podyktowanych przez ducha obowiązku ludzkiego, na stosowaniu praw wobec narodów sąsiednich i traktowaniu ich jako bratnich w ludzkości.

Francja jest jedynym narodem, który kroczy do *ludzkości* i który tak jasno zdaje sobie sprawę ze swych obowiązków, iż jest w stanie wzbronić sobie czynów nieludzkich. Gdy chodzi o *kulturę* moralną posiada ona znaczną przewagę nad innemi narodami. Wskutek wzrostu jej uczuć moralnych, stało się niemożliwe brutalne traktowanie ludności cywilizowanej, jej zabór i pozbawianie nieprzyjaciela ojczyzny. Najnędzniejszy chłop francuski ma często pod

tym względem wysokie pojęcia, nieznane gdzie indziej, nawet wśród klas panujących.

Tak samo jak brutalne jednostki mają zawsze najlepsze racje dla usprawiedliwienia swych gwałtów, tak też rasy posunięte w kulturze *umysłowej*, lub *gospodarczej*, ale pozostające pod względem moralności w stanie zbiorowej brutalności, mają doskonałe teorje dla wytłumaczenia swych okrucieństw. Wojnę przedstawia się jako wynik walki o byt; podbój i ciemiężenie miałyby to samo wyjaśnienie lub pochodziłyby z nie dającej się opanować potrzeby ekspansji.

Te teorje zbójeckie są zupełnie fałszywe. Nie zdarzyło się nigdy, aby naród wywołując wojnę popchnięty był do niej przez *konieczność bytu*. Nigdy nie dąży się do podbojów z potrzeby ekspansji.

Wojna powstaje naogół:

1) z apetytów brutalnych narodu, trwającego jeszcze w niemowlęctwie pod względem duchowym;

2) z apetytów i niemoralności barbarzyńskiej polityków;

3) z samej wojny i podboju, z chwilą, gdy podbój wywołał ucisk nie do zniesienia i stawia narody w takiem położeniu wzajemnem, które jest przeciwne układowi ludzkości.

IX.

BARBARZYŃSTWO WOJNY.

Wojna jest aktem siły narodu. Akt siły nie jest sam przez się ani barbarzyński, ani też pod żadnym względem karygodny. Sam przez się, nie jest ani moralny, ani niemoralny.

Niemoralnem jest użycie siły do złego dzieła. O tem użyciu decyduje polityka; to też z powodu niesprawiedliwej wojny na organizm polityczny powinno spaść miano barbarzyńskiego lub niemoralnego i w duszach polityków należy szukać tych niskich uczuć, które zasługują na taką ocenę.

Weźmy dla przykładu wojnę z roku 1870. Z samego początku osobistości polityczne, z tej i z tamtej strony podżegają do wojny; pchają do głupiej walki; są na prześcigi nieuczciwymi, kłamcami, ludźmi bez serca i litości. Nikczemni sprawcy mordu podniecają tłumy do zabójstw nieużytecznych dla obydwu narodów. Wypowiedzenie wojny, rzucone głupio przez jeden naród, zostało podstępnie sprowokowane przez drugi... Cały ten okres jest godny pogardy. Cel jest osiągnięty: obydwa narody mocują się ze sobą. Wojska spełniają swój obowiązek. Są dzielne i prawe z tej i z tamtej strony, dziwnie oddane i wreszcie ludzkie gdyż pełno jest rysów ludzkości w tej wojnie. Jedno z tych wojsk, zdezorganizowane i z niezdolnymi, dzięki rządowi, dowódcami jest złamane i doprowadzone do niemocy. Praca

wojskowa jest wówczas skończona: rozpoczyna się na nowo dzieło polityczne.

To dzieło jest najbardziej oburzającem nadużyciem siły jakie popełniono od wieków: gwałtowne wyzucie z ojczyzny miljonów istot ludzkich, ucisk ciągły i systematyczny bez celu, bez pożytku, głupi; stworzenie konieczności nowej wojny wskutek przeciwnego naturze ucisku dusz..., kłamstwo, gwałt wygnanie, ucieczka dzieci z rodzinnego kraju, tęsknota starych, opuszczonych rodziców... oto co posiała ręka polityków z chwilą, gdy szczęk broni umilkł.

Obydwa wojska zostały czyste i ludzkie. Politycy okazali się podłymi, dzikimi i głupimi.

Trzeba umieć w ten sposób odpowiadać ludziom, którzy wam będą zarzucać, że zawód wojskowy jest nieinteligentny i barbarzyński. Te kwalifikacje przysługują czynom politycznym. Polityka potrafiła być dotąd tylko rozbojem.

X.

CHORĄGIEW.

Chorągiew jest bezwątpienia godłem pułku. Wyobraża ona jego osobowość duchową. Tylko tem mogłaby być w czasach, kiedy każdy pułk posiadał swoją chorągiew specjalną, różniącą się od innych barwami. Dzisiaj ma znaczenie wyższe: każda chorągiew pułkowa jest wzorem chorągwi narodowej, oznaczonej imieniem pułku, który ją ma nosić.

Po poddaniu się Metzu, pułki były w istocie zniszczone przez rozproszenie ich części składowych w niewoli, zniszczone wreszcie, jako jednostki siły wojennej, tak, że chorągwie, rzec można, traciły pod tym względem rację swego istnienia i swe znaczenie: to co reprezentowały przestało istnieć. Zniszczyć je byłoby rzeczą logiczną. Nielogiczne zaś było wydanie ich, z chwilą, gdy nieprzyjacielowi oddano do niewoli nie pułki zorganzowane, lecz ludzi rozbrojonych.

Co więcej, poza wojskiem w niewoli, naród trwał; nie było więc powodu do poniżenia jego barw przed wrogiem.

Wreszcie nigdy niema powodu do wydania chorągwi. Jeśli wymaga ich wróg, odpowiadamy mu: spalono je. Chorągiew stworzona jest na to, abyśmy jej bronili przed *porwaniem siłą na polu bitwy:* tam właśnie rozpościera się ona jako znak najwyższego wezwania narodu do po-

święcenia swych dzieci, jako głośne i jasne potwierdzenie obowiązku w chwilach groźnych.

Należy mówić powściągliwie do oddziału o chorągwi, pokazywać ją rzadko i nigdy nie pozwalać jej dotknąć.

Dzisiaj, gdy jest godłem narodu, wyniosła się ponad wszystko, i słusznem jest nie pochylać jej przed nikim.

XI.

NIEODPOWIEDZIALNOŚĆ WOJSKA.

Gdy w r. 1823 wojsko francuskie przeszło rzekę Bidassoa, aby prowadzić w Hiszpanji wojnę niegodną, potępioną przez opinję publiczną, wówczas w prasie i literaturze podniecano je *by się zawróciło*. Gromadka wygnańców francuskich, pojawiła się przed niem, powiewając trójbarwną chorągwią, aby je zbuntować. To było zbyteczne. Wojsko spełniło swoją powinność wojskową bez zapału, lecz spełniło ją i spełniło dobrze. Wojsko nie mogło uchybić swej powinności, gdyż stałoby się w ciele narodowem organizmem podejrzanym, wykoszlawionym i nieużytecznym. Podział całkowity zadań w pracy narodowej jest rzeczą niezbędną.

Gdy organ polityczny wciągnął w grę sztandar, wówczas organ siły zbrojnej nie może w żadnym wypadku odmówić działania. Każde wmieszanie się wojska do polityki prowadzi do *rokoszu*. Zresztą wojsko, zorganizowane wyłącznie do czynu zbrojnego, jest zupełnie niezdolne do oceny czynów politycznych. I naodwrót wmieszanie się polityków w sprawy wojskowe sprowadza nieuchronne zniweczenie zasad siły zbrojnej.

Wojsko nie jest odpowiedzialne ani za przyczyny walki, ani za wypowiedzenie wojny, ani za skutki zwycięstwa; nie znaczy to, aby było *nieodpowiedzialne* w tem znaczeniu, że jest *niemoralne*. Właściwie mówiąc,

jest ono odpowiedzialne za czyn zbrojny, za energję jego wykonania, za honor, prawość, ludzkość, jakie do niego wnosi.

A więc wojsko nie jest nieodpowiedzialne i niemoralne; ponosi ono odpowiedzialność moralną w granicach wykonania swojej powinności.

Odpowiedzialność za porażkę nie koniecznie spada na wojsko. Wojna jest przedsięwzięciem niepewnem i nieprzyjaciel może mieć przewagę sił. Zresztą, rzadko się zdarza, aby wojsko kierowało samo swą organizacją. To inny organ, organ rządowy powiększa je, zmniejsza, zmienia według własnych zamiarów; to organ rządowy wybiera mu nawet dowódców najwyższych. To on również bardzo często narzuca wojsku pewne wskazówki strategiczne. Jest więc rzeczą słuszną, aby w tych warunkach politycy obciążali się moralnie za porażki, wynikające z wad organizacji lub z nieudolności wyznaczonych dowódców, albo też z błędów planu koncentracji i wskazówek strategicznych.

XII.

ZNACZENIE SZCZEGÓŁÓW.

Jesteśmy dość skłonni uważać pewne drobne uchybienia względem prawideł służby za mało znaczące. Jest to poważna omyłka.

Dowodzenie jest w gruncie rzeczy *działaniem organicznem*, a nie szeregiem wysiłków bez związku. Służba nasza polega przedewszystkiem na zapewnieniu powinności *biegu normalnego*, na usunięciu z niej czynników zamieszania, na ułożeniu wszystkiego na właściwem miejscu i puszczeniu w ruch. Pomieszać pewnego dnia coś w tej całości niechcący, nazajutrz i pojutrze rozpoczynać to samo i powtarzać w dalszym ciągu, znaczy to w rzeczywistości uczynić organ niezdolnym do służby.

Przypuśćmy, że mianujecie szeregowca kapralem nie wskutek jego kwalifikacji lub przypuszczalnej wartości, ale wskutek skierowanego do was polecenia. Nie jest to rzecz poważna. Wojsko nie będzie przez to gorsze. Zresztą człowiek ten może być tyleż wart, co każdy inny, a przecież chodzi tu tylko o sekcję. Gdyby nawet był to doskonały żołnierz, to krok przedsięwzięty przez was jest niegodny. Jest nim, gdyby się nawet zdarzył raz jeden, wyjątkowo. *Spaczyliście coś.* Podoficer, któregoście mianowali, jest *kapralem fałszywym*, posiadał on oznaki (i o tem wszyscy wiedzą) wskutek pewnego rodzaju wykroczenia, którego jesteście współwinowajcą, wy któremu

powierzono właśnie obowiązek zapewnienia prawości w waszej jednostce. Odtąd jest rzeczą ustaloną, że można awansować przez protekcję. Wasi ludzie będą się *starali na was wpływać*, daliście im broń do ręki, wskazując im, że można kupczyć obowiązkiem. Waszą siłą było *prawo*, które wami kierowało całkowicie; nikt nie ośmieliłby się go przekroczyć wobec was, albo zaproponować wam uchybienie. Daliście do zrozumienia każdemu, że wasza zbroja nie była zupełnie nie do przebicia i że stal bez skazy była tylko tekturą.

Kapral, którego mianowaliście, nie jest kapralem prawdziwym. Ciąży na nim grzech pierworodny, który go znieprawia. Wie, że nie zasłużył na swe oznaki, że został wybrany, nie dla korzyści służby, ale dla przyczyny, która nie ma z nią związku i że zabiera miejsce innego, tego *prawdziwego podoficera*, który wciąż czeka na swoją kolej. Taki kapral myśli sobie i ma zupełną rację, że inne części służby i organizacji nie są również istotne i obowiązujące, sądzi, że wszystko to obraca się i układa wedle potrzeby; ma prawo przypuszczać, że zdobędzie sobie stopień sierżanta temi samemi sposobami, które mu się już raz powiodły... Czyn, który się wam wydał nic nieznaczącym, wywołał niebezpieczny ferment rozprężenia, za który jesteście odpowiedzialni.

Wszelkie *umyślne*, *dozwolone* albo *tolerowane* przekroczenie zasad wojskowych, nawet w szczegółach najdrobniejszych, posiada ten sam charakter. Zasada spaczona już nie jest zasadą; staje się tylko przepisem wątpliwym lub dwuznacznym. O wiele lepiej byłoby go znieść wyraźnie.

Rzeczą ważną jest nie każdy oddzielnie brany szczegół służby, ale regularność, prawość, pewność w działaniu organu. Nasza codzienna praca powinna zmierzać do zapewnienia tych warunków podstawowych. Nie ustępujcie nigdy w niczem prośbie niewłaściwej, odmawiajcie

zawsze urlopów, o które proszą pośrednicy, nie cofajcie nigdy słusznej kary, nie podpisujcie nigdy rzeczy niesłusznej, nie upoważniajcie nikogo do waszego podpisu, powściągajcie drobne nieuczciwości, które inni wybaczają, wymagajcie, aby wszystko, bezwzględnie wszystko w waszem otoczeniu było prawe, szczere, uczciwe i dumne. Prawdziwym sposobem wychowania jest wytrwałe działanie *w szczegółach;* jest ono również i przedewszystkiem środkiem do wywiązania się z podstawowego obowiązku, to znaczy stworzenia takiej jednostki, która pracowałaby normalnie, dzięki działaniu swego organizmu. Tylko zachowując uparcie najwyższe zasady moralności wojskowej w *szczegółach* służby, zdołacie zaszczepić tę specjalną moralność w swoim oddziale. Mówią, że szkoła szeregowca dzięki swej dokładności ruchów jest szkołą posłuszeństwa. Służba codzienna powinna być szkołą zbiorowego działania, szkołą moralności zawodowej.

XIII.

SPÓJNOŚĆ.

Nie należy mieszać spójności ze zwartością szyku. W oczach niektórych oficerów najidealniejszem wyobrażeniem spójności jest widok oddziału w dwu szeregach, wykonywającego poruszenia dokładnie na rozkaz dowódcy. Jednak oddział ten może zupełnie nie być mocnym.

Cóż z tego, że pewna ilość oddzielnych jednostek jest utrzymana w formie jednakowej i prawidłowej! Czyż kupa piasku, ułożona przez zręcznego dróżnika w formie piramidy ma więcej spójności od innej?

Spójność nie jest również stopieniem składników indywidualnych. Oddział zakrzepły w danej formie byłby bezwładny i bezsilny.

Spójność nie jest formą; jest ona siłą. Siła ta nie jest w żadnym razie właściwością formacyj regularnych i zwartych. W odpowiednim, łatwym do przytoczenia wypadku, oddział rozproszony sprzyja bardziej spójności, niż oddział zwarty; opiera się on lepiej skutkom rozluźnienia.

Spójność polega na duchu oddziału. Tam trzeba ją zaszczepiać. Rozwijamy tę siłę, ćwicząc ją. Szturm, zbiórka, każdy czyn, który wykazuje solidarność składników, może posłużyć do nauczenia spójności. Jest rzeczą bardzo ważną, aby szeregowiec nie przywiązywał pojęcia spójności do formacyj zwartych, gdyż przejąwszy się tym fałszywym poglądem, nie miałby już zaufania do innych i nie wnosiłby już do nich tego *ducha spójności,* który jest niezbędny.

XIV.

OFICER REZERWY.

Oficerowie rezerwy nie są całkowicie oddani obowiązkowi wojskowemu, jak oficerowie zawodowi. Poświęcają mu tylko drobną część swego czasu. Pochłonięci swemi zajęciami cywilnemi, przykładają się do rzeczy wojskowych tylko w rzadkich odstępach czasu. Ich charakter urabia się pod wpływem zawodu cywilnego. Ich osobowość duchowa ugruntowana jest poza obrębem życia wojskowego; składa się ona z dążności odmiennych od tych, które są siłą, poruszającą dowództwo. Wreszcie zespół tych oficerów nie potrafiłby utworzyć *korpusu*, grupy działającej jako całość, odznaczającej się odpowiedzialnością zbiorową i własną osobowością duchową, ponieważ właściwości te nie zgadzają się ani z przerwami, jakie zachodzą w życiu wojskowem formacyj rezerwy, ani z różnorodnością pochodzenia i warunków intelektualnych kadr uzupełnienia.

Oficer rezerwy jest obywatelem, otrzymującym w czasie pokoju niezbędne wyszkolenie praktyczne, które mu pozwoli w czasie wojny spełniać czynności oficera. Jest on *oficerem dla wojny*, a ta rola jest dość piękna, aby mogła zadowolić nawet najbardziej wymagających. Słowem, dopiero mobilizacja tworzy zeń ostatecznie oficera. Aż do czasu mobilizacji, posiada on jedynie możność zostania oficerem, podobnie jak rezerwista — szeregowym. Powołania pokojowe są dlań, jak i dla szeregowca-rezerwisty, powołaniem na ćwiczenia praktyczne.

Oficer rezerwy nie ma potrzeby sprawować stałej władzy nad jednostką zaimprowizowaną, którą mu powierzamy na przeciąg paru dni, ani też jej wychowywać.

Nie stanowi on części składowej korpusu oficerów zawodowych. Rola jego nie jest mniejsza od ich roli, lecz jest odmienna. Ilekroć zapomnimy o tej różnicy charakteru i będziemy usiłowali ułożyć położenie oficera rezerwy, według stanu oficera zawodowego, tylekroć postawimy ich wzajemnie w położeniu fałszywem i drażliwem.

Ogniskami życia wojskowego mogą być wyłącznie korpusy oficerów zawodowych; oficerowie rezerwy wtedy tylko będą mogli brać udział w życiu duchowem wojska, jeżeli związą się możliwie najściślej z korpusami oficerów zawodowych i uznają szczerze ich kierownictwo. Działające dorywczo składniki wojska narodowego mogą posiąść jedynie pozory życia, jeśli są oderwane od wpływu organizmu stałego, który posiada wszystkie podstawy istnienia i środki działania.

XV.

MŁODZI ŻOŁNIERZE.

Niema położenia bardziej interesującego od tego, kiedy młodzi żołnierze przybywają do pułków. Pierwsze wejrzenie w sprawy wojskowe wystarcza często, aby im zaszczepić pojęcie, nieraz ostateczne i niewzruszone o służbie wojskowej. Niezmiernie ważne jest, aby byli przyjęci tak, jak to być powinno, t. zn. *z widoczną życzliwością.*

Zależy to przedewszystkiem od dowódców kompanij, a ich sposób zachowania się wobec rekruta, jest nader różny. Jedni spieszą rozpocząć bezzwłocznie wychowanie dyscyplinarne i dość chętnie przybierają odrazu postawę sztywną i pozory ostrości, dając odczuć rekrutowi, że w ich rękach jest on niczem i nie podejrzewając tego, powiększają jeszcze uczucie osobistego unicestwienia, które zawsze ogarnia rekrutów, przy rozpoczęciu życia wojskowego. Popychają ich do uległości zrezygnowanej i biernej. Tak więc napozór odpychają ich w chwili, gdy należałoby ich przyciągnąć do siebie.

Naodwrót, inni, starzy kapitanowie o siwym wąsie, którzy widzą zbliżającą się chwilę swego odejścia w stan spoczynku, przyjmują swych nowych szeregowców w bardzo ujmujący sposób. Wzrusza ich i podoba się im ta wielka młodość i gdy zwracają się do nich, mówią przyjaznym tonem. Rozpytują ich, skąd pochodzą, czy mieszkali ze swą rodziną, czem się trudnili, jaką uprawiali

rolę, czy mają chęć dobrze uczyć się swego nowego rzemiosła wojskowego...

Jeszcze parę słów otuchy i oto już jest zadzierżgnięty węzeł pomiędzy szeregowcem a oficerem, zaszczepiona została w umyśle młodego szeregowca ta myśl zbawcza i dodająca sił, że nie jest poddany, jako ciało bezwładne, szeregowi działań machinalnych, lecz, że znajduje się w rękach ludzi, wyznaczonych na to, aby go rozumieli, po ludzku traktowali, wymagali odeń *pracy ludzkiej,* czyli pracy z inicjatywą, inteligentnej, w której liczą się z jego osobą. To koleżeńskość wojskowa, w podniosłem tego słowa znaczeniu, w ten sposób wita i przyjmuje młodego żołnierza, który opuścił swoją rodzinę.

Dobrze byłoby, gdyby wszędzie istniał ten doskonały sposób postępowania; działoby się tak wszędzie, gdybyśmy zamiast podlegać tradycjom o wątpliwej wartości, umieli sobie lepiej zdawać sprawę z myśli przewodniej, jaka powinna nam towarzyszyć przy wcielaniu w szeregi młodych żołnierzy.

Wojsko jest dzisiaj przedewszystkiem szkołą. Przechodzą przez nią pokolei wszyscy młodzi ludzie Francji, aby się nauczyć najważniejszego i najtrudniejszego ze swych obowiązków względem kraju i aby posiąść środki, potrzebne do jego spełnienia. Trzeba przypuszczać, że są oni ożywieni dobrą wolą, iż nie są skłonni powstawać przeciw nałożonym na nich nowym obowiązkom. Zadanie oficera polega na nauczeniu ich tych obowiązków i na przestrzeganiu ich spełnienia. Ci młodzi ludzie są uczniami, powierzającymi się instruktorom dla nauczenia się tego, co każdy obywatel powinien umieć.

Są oni niewątpliwie również żołnierzami w całem tego słowa znaczeniu, t. zn. podlegają dyscyplinie wojskowej, karom wojskowym i sądom wojskowym. Jest to rzecz konieczna i trzeba, aby o tem wiedzieli. Ale środki dyscyplinarne i karne są stosowane tylko w wypadku uchybienia

lub wykroczenia. Błędy i występki są i mają być wypadkami wyjątkowymi; byłoby więc zgoła rzeczą nielogiczną zgotować młodym szeregowcom tak twarde i groźne przyjęcie, jak dla przyszłych winowajców. Przeciwnie, powinno się ich traktować jako ludzi, którzy mają dobre chęci, aby zczasem stać się dobrymi żołnierzami.

Jest rzeczą zupełnie naturalną, żeby oficer okazywał im zainteresowanie, gdyż państwo odbierając tak wielką ilość młodych ludzi ich rodzinom dla zgromadzenia ich w koszarach, pod wodzą oficerów, bierze oczywiście na siebie wielką odpowiedzialność. Państwo zastępuje rodzinę, która jest opiekunką i kierowniczką duchową młodego człowieka.

Można więc powiedzieć, że z chwilą wcielania rekrutów w szeregi, oficerowie otrzymują pieczę nad ich duszami i że obowiązani są podjąć kierownictwo duchowe nad swymi ludźmi z serdecznem zainteresowaniem. Sprawować je będą mogli skutecznie tylko wówczas, gdy potrafią zdobyć zaufanie i przywiązanie swych podwładnych. Wszystko staje się proste, jeśli oficer zdaje sobie sprawę z tej szlachetnej strony swych uprawnień, gdyż wówczas odczuwa on w rzeczywistości te uczucia, które powinien okazywać.

W przeciwnym razie, jeśli zdaje sobie sprawę tylko z widocznych i bezpośrednich wymogów swego zawodu, wówczas pójdzie faszywą drogą; odrazu ukaże ludziom pełnym dobrej woli, karność jako groźbę, podczas, gdy jest ona tylko obowiązkiem; zyska posłuszeństwo oddziału, ale nie potrafi stworzyć tego węzła duchowego, którego mocą dowódca znajdzie zawsze wiarę i posłuch i będzie zawsze miał za sobą oddanych żołnierzy, którzy staną się jego współpracownikami dobrowolnymi. Węzeł duchowy, który powinien być zadzierzgnięty przy pierwszem zetknięciu się oficera z szeregowcem, musi istnieć naprawdę i jest najważniejszym składnikiem siły każdej jednostki, przyczyną podstawową tego, co nazywamy spójnością.

XVI.

MAŁŻEŃSTWO OFICERÓW.

Prawo swobodnego zawierania małżeństwa jest związane z godnością oficera. Dzięki nadużyciu zasady podwładności, *dzięki nadużyciu władzy*, państwo *poniża oficera moralnie* i traktuje go, jak małoletniego. To jest sprawa z zakresu prawa przyrodzonego oraz cywilnego, które góruje nadewszystkiem: czy człowiek posiada władzę regulowania przez dekrety warunków małżeństwa innych ludzi, urzędników takiego lub innego urzędu? Twierdzę, że nie. Urzędnik powinien pełnić służbę państwową, ale poza nią używa swobodnie swych praw cywilnych. Jeśli oficer poddany jest odrębnym prawom i znajduje się pod opieką poniżającą, to wyłącznie dlatego, że władza nadużywa względem niego zasady posłuszeństwa wojskowego. Zabrania się w danym wypadku oficerowi aktu osobistego w imię jego podwładności wojskowej.

Wszystkie powody przytaczane na rzecz wdawania się państwa w małżeństwo oficerów, nie tyczą się zagadnienia prawa, które ma tu pierwszeństwo. Względy te są zresztą bez wartości. Dlaczego nie narzuca się tego samego przymusu sędziom, profesorom, wszystkim urzędnikom, którzy również cieszyć się powinni poważaniem publicznem i których pensje nie są również zbyt wielkie? Czyż oficer posiada moralność niższego rzędu i nie potrafi się zachować odpowiednio?

W praktyce, te obowiązujące rozporządzenia nie osiągają zamierzonego celu: bardzo wiele jest nierównych lub biednych małżeństw, żony oficerów z jednego pułku należą do najrozmaitszych warstw społecznych, posag*) wymagany znika, pochłonięty wydatkami domowemi.

W tej pewnego rodzaju opiece kryje się nawet przyczyna zepsucia. Nieraz młodzi oficerowie bardziejby się wystrzegali pewnych stosunków i wahaliby się wdawać w nie, gdyby nie to, że czują się zabezpieczeni przeciw małżeństwu i oswobodzeni od odpowiedzialności za swe czyny wskutek przepisów zbyt opiekuńczych.

Dodajmy do tego, że podoficerowie żonaci osiągnąwszy stopień oficerski, wprowadzają do korpusów oficerskich swe żony, które nie podlegały warunkom narzuconym.

Wszystko więc jest niesłuszne w tych przepisach. Są one sprzeczne z moralnością i prawem, sprzeczne z godnością oficera, w praktyce nieskuteczne i demoralizujące.

Ten niesłychany błąd pochodzi z fałszywej myśli, która przewodzi w znacznej części naszej organizacji i którą ująłbym temi słowy: ci ludzie mogą źle postąpić; *trzeba przeto związać im ręce.*

W ten sposób niweczymy działalność, inicjatywę, odpowiedzialność i... moralność, która właśnie składa się z inicjatywy i odpowiedzialności.

Wszelka niewola, inna niż poddanie się dobrowolne obowiązkowi, jest pomniejszeniem godności i moralności tego, który ją znosi.

Poprzednie uwagi tyczą się zarówno podoficerów, jak i zwykłych szeregowców. Trzeba, aby szeregowiec udający się na urlop do swej rodziny, mógł powrócić do pułku zawarłszy małżeństwo, na którego zawarcie nie potrzebował żadnego pozwolenia. *Jest to jego prawo.*

*) Przypominamy, że to wydanie *Sztuki dowodzenia,* jest wydaniem pośmiertnem i że rozdział ten był pisany w 1898 roku.

Biblioteka
26691

№ 326

24 —
1046/21859

BIBLIOTEKA
ASG
NAUKOWA
9/9730