



**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO**  
im. generała broni K. Świerczewskiego

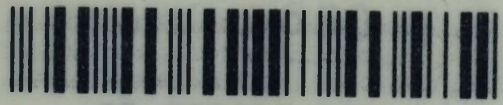
ZAKŁAD DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

Egz. Nr 63

ppłk dr Mieczysław SIDOR

**PODSTAWOWE CZYNNIKI DETERMINUJĄCE  
AUTORYTET DOWÓDCY  
JAKO NAUCZYCIELA-WYCHOWAWCY**

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/599



05-000630-002-0

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM  
12794

WARSZAWA

WRZESIEŃ

1967



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO  
im. generała broni K. Świerczewskiego

ZAKŁAD DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

Egz. Nr 63

ppłk dr Mieczysław SIDOR

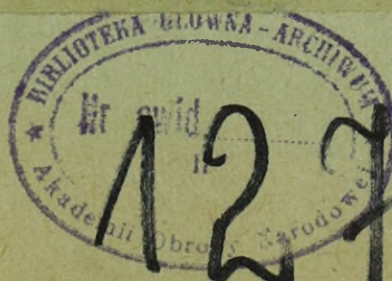
PODSTAWOWE CZYNNIKI DETERMINUJĄCE  
AUTORYTET DOWÓDCY  
JAKO NAUCZYCIELA-WYCHOWAWCY

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej

S/599



05-000630-002-0



12794

WARSZAWA

WRZESIEŃ

1967

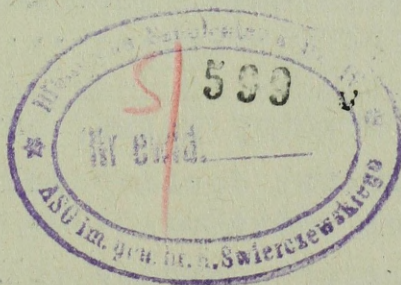
AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO  
im.gen.broni K.Swierczewskiego

ZAKŁAD DYDAKTYKI WOJSKOWEJ



ppłk dr Mieczysław SIDOR

PODSTAWOWE CZYNNIKI DETERMINUJĄCE AUTORYTET DOWODCY JAKO  
NAUCZYCIELA - WYCHOWAWCY



WARSZAWA

wrzesień

1967 r.

SPIS TRESCI

Rozdział I.	Wprowadzenie do tematu.	5
	Wstęp .....	5
	Pojęcie autorytetu .....	11
	Rola autorytetu w życiu społecznym ....	13
	Rola autorytetu w wychowaniu .....	16
	Wychowawca a autorytet .....	21
	Autorytet dowódcy .....	28
	Problem badawczy .....	37
	Hipoteza robocza .....	39
	Metody zbierania i opracowywania materia- łów.....	39
	Organizacja badań .....	
Rozdział II.	Proces przygotowania i zbierania materia- łów.	41
	Badanie opinii o dowódcach pułków i bata- linów ze strony podwładnych im oficerów.	41
	Analiza dokumentów personalnych przodu- jących dowódców pułków i batalionów .....	50
	Obszeracja dowódców w warunkach pracy ko- szarowej oraz w czasie ćwiczeń taktycznych.	50
	Eksperyment .....	53
Rozdział III.	Analiza zebranych materiałów	63
	Pojęcie autorytetu dowódcy w opinii badanych .....	63
	Podstawowe czynniki determinujące autory- tet dowódcy pułku, batalionu .....	67
	Autorytet dowódcy pułku, batalionu a pod- stawa ideowo-moralna .....	80
	Autorytet dowódcy pułku, batalionu a wiedza	87
	Autorytet dowódcy pułku, batalionu a sto- sunek do podwładnych .....	96
	Postulaty dotyczące kształtowania osobo- wości dowódcy .....	113
Bibliografia .....		120
Aneksy .....		125

### Od autora

Jednym z bardzo istotnych problemów, wchodzących w zakres psychologiczno-pedagogicznych aspektów dowodzenia, jest zespół zagadnień dotyczących autorytetu dowódcy.

Obserwacja procesu dowodzenia wykazuje, że rezultaty uzyskiwane przez dowódcę w kierowaniu działalnością swoich podwładnych są w poważnej mierze uzależnione od stopnia autorytetu, jakim dysponuje dowódca wobec podwładnych.

Wychodząc z tego założenia autor niniejszego opracowania opierając się na analizie literatury przedmiotu i wynikach własnych badań, poczynił próbę zmierzającą w kierunku dokonania analizy pojęcia a u t o r y t e t u jako kategorii pedagogiczno-psychologicznej /w tym autorytetu dowódcy/ i ustalenia czynników determinujących autorytet dowódcy. Równocześnie zmierzał do sprecyzowania warunków funkcjonowania czynników określających autorytet dowódcy.

Niniejsze opracowanie, stanowiące zarazem rozprawę doktorską, zostało napisane pod kierunkiem naukowym niedawno zmarłego prof. dr. Jana Barteckiego, który udzielał autorowi wielce wydatnej pomocy, służył owocnymi radami i wskazówkami, był bardzo wymagający a zarazem wysoce życzliwy.

Autor dziękuje płk. prof. Edwardowi Perkowiczowi i doc. dr. Marianowi Wachowskiemu za bardzo wnikliwe i pouczające recenzje. Zawarte w nich uwagi będą wykorzystane w dalszych badaniach na temat pedagogiczno-psychologicznych aspektów dowodzenia.

Specjalne podziękowanie przekazuje autor płk. dr. Jerzemu Zakrzewskiemu, który jako przełożony starał się stwarzać takie warunki, które pozwalały autorowi w miarę jego możliwości wywiązać się z zadania, które przed sobą postawił.

Również autor dziękuje tym, którzy udzielili mu wydatnej pomocy w organizacji i przeprowadzeniu badań. Wśród nich przede wszystkim byli: ppłk mgr Stefan Wasilewski, ppłk mgr Edward Ruszel, ppłk Franciszek Dziejic i mjr mgr Stanisław Liszewski.

Oddanej do rąk Czytelnika pracy nie należy oczywiście traktować jako zupełnego wyczerpania i zamknięcia problemu. Praca stanowi jedynie próbę postawienia i rozwiązania problemu. Jest zatem tylko jednym z przyczynków na drodze rozwiązywania zagadnień dotyczących bardzo złożonych, psychologiczno-pedagogicznych czynników autorytetu dowódcy.

A U T O R

"Kadra dowódcza jest zawsze czynnikiem decydującym o jakości wojska, jego sile ideowej, zdolności do słusznego działania i sprawności bojowej"

/Z przemówienia Ministra Obrony Narodowej, Marszałka Polski Mariana SPYCHAŁSKIEGO wygłoszonego w czasie Uroczystego Ślubowania Młodych Oficerów na Placu Zwycięstwa w Warszawie w dniu 12.X.1965 r./.

## ROZDZIAŁ I

### WPROWADZENIE DO TEMATU

#### W s t a p

Wojsko jako jedna z wielu instytucji społecznych, pod pojęciem której będziemy rozumieli zhierarchizowany i zorganizowany w pododdziały, oddziały oraz związki taktyczne i operacyjne zespół ludzi, którzy wraz z przydzielonymi mu środkami materialnymi jest przeznaczony do realizowania zadań związanych z obronnością kraju, opiera swoje funkcjonowanie m.in. na zasadzie jednoosobowego dowodzenia. Istota tej zasady polega na tym, że dowódca skupia w swoich rękach pełnię władzy. Z uwagi na swój stopień wojskowy i stanowisko służbowe ma on prawo wydawania rozkazów i czuwania nad tym, by podwładni wykonywali je zgodnie z zasadami życia wojskowego tj. zgodnie z regulaminami, instrukcjami i zarządzeniami. Z tej też racji dowódca dysponuje wieloma środkami, których stosowanie wobec podwładnych ułatwia mu spełnianie swoich funkcji. Do środków takich m.in. należą wyróżnienia i kary. Z wyróżnień dowódca korzysta wówczas, gdy chce sprawić podwładnemu przyjemność za to, że ten należycie wykonuje swoje służbowe obowiązki i w ten sposób zachęcić go do dalszego należytego wywiązywania się ze swoich zadań. Natomiast z kar dowódca korzysta wówczas, gdy chce sprawić podwładnemu nieprzyjemność za to, że ten zaniedbuje się w wykonywaniu obowiązków służbowych lub źle je wykonuje. Chodzi ~~w~~ tym

wypadku o to, by kształtować w podwładnym potrzebę niepopelniania czynów, które są niezgodne z normami żołnierskiego postępowania.

Jeżeli tak, to można powiedzieć, że jedną z funkcji, które dowódca spełnia w wojsku jest wychowywanie swoich podwładnych. Oczywiście, że proces wychowania realizowany przez dowódcę w stosunku do swoich podwładnych nie ogranicza się tylko do stosowania wyróżnień i kar. Oprócz tych, dowódca dysponuje jeszcze wieloma innymi środkami. Należą do nich np. takie jak: systematyczna praca uświadamiająca realizowana poprzez lekcje, gawędy, dyskusje, przemówienia oraz osobisty przykład dowódcy. W rezultacie stosowania wyżej wymienionych środków dowódca kształtuje odpowiednie postawy, odpowiednie przekonania swoich podwładnych. Dlatego też można mówić, że dowódca jest wychowawcą swoich podwładnych.

Bardzo ściśle z wychowawczą funkcją dowódcy wiąże się funkcja dydaktyczna. Dowódca nie tylko wychowuje, lecz również naucza swoich podwładnych. Wynika to z tego, że oprócz kształtowania odpowiednich postaw swoich podwładnych, co głównie osiąga się za pośrednictwem pracy wychowawczej, dowódca jest zobowiązany nauczyć swoich podwładnych wojskowego rzemiosła. W zakresie tym do jego obowiązków należy nauczyć swoich podwładnych posługiwania się sprzętem wojskowym, właściwego zachowania się wobec przełożonych i starszych stopniem, wykonywania zadań w czasie pełnienia obowiązków służbowych oraz w czasie ćwiczeń taktycznych a gdy zajdzie potrzeba w czasie rzeczywistych działań bojowych.

Na tej podstawie mówimy, że dowódca jest nauczycielem. Tak więc dowódca spełnia w stosunku do podwładnych dwie podstawowe funkcje. Są nimi funkcja wychowująca i nauczająca. Z tego też punktu widzenia dowódcę nazwiemy wojskowym nauczycielem-wychowawcą. Nie znaczy to bynajmniej, że określenie "nauczyciel-wychowawca" może być w wojsku używane tylko w stosunku do dowódców. Pojęcie to ma bowiem o wiele szerszy zakres, gdyż oprócz dowódców może ono być używane w stosunku do:

1. Zastępców dowódców, którzy są bezpośrednimi pomocnikami dowódców w zakresie szkolenia i wychowywania podwładnych. Realizują oni wiele zadań wychowawczych i szkoleniowych nakazywanych przez dowódcę. Oprócz tego mają prawo i obowiązki samodzielnego planowania i stosowania zabiegów wychowawczych i szkoleniowych wobec podwładnych. Dlatego też obejmujemy ich mianem wojskowych nauczycieli-wychowawców.
2. Wykładowców pracujących w szkołach podoficerskich, oficerskich oraz pracowników naukowo-dydaktycznych w wyższych uczelniach wojskowych typu akademickiego. Ich zadaniem między innymi jest wychowywanie i nauczanie kadry dowódczej od najniższego do najwyższego szczebla dowodzenia.

Niemniej jednak najważniejszą rolę, gdy chodzi o przygotowanie wojsk do ewentualnych przyszłych działań bojowych odgrywa pierwsza grupa wojskowych nauczycieli-wychowawców tj. dowódcy. Wykonują oni wszystkie podstawowe zadania związane z wychowaniem i nauczaniem podwładnych.

Wojskowe wychowanie i nauczanie mają bardzo bogatą tradycję lecz nie doczekały się jeszcze solidnego, względnie pełnego, naukowego opracowania. Zbyt mało jeszcze było na szerszą skalę zakrojonych badań, które dałyby możliwość względnie wszechstronnego sprecyzowania prawidłowości rządzących procesami wychowania i nauczania wojskowego. Stąd też nie zawsze w pełni można określić rolę, jaką pod każdym względem w wychowaniu i nauczaniu wojskowym spełnia dowódca a przede wszystkim, jakim powinien być dowódca, od czego zależy funkcjonowanie jego osobowości, co podwyższa a co obniża jego powagę w oczach podwładnych itp. Są to problemy, na których pełne rozwiązanie czeka społeczne zapotrzebowanie. Zaspokojenie tego zapotrzebowania stwarza konieczność prowadzenia naukowych badań procesów wychowania i nauczania wojskowego. W zakresie tych badań poczesne miejsce może zająć problematyka dotycząca osobowości wojskowego nauczyciela wychowawcy. Ważność tej problematyki między innymi wynika stąd, że dowódcy wykazują w tym kierunku wiele zainteresowania. Szczególnie interesują ich przyczyny

powodujące powodzenia i niepowodzenia w pracy wychowawczo-dydaktycznej, czynniki od których zależy skuteczne funkcjonowanie osobowości dowódcy w pracy wychowawczo-dydaktycznej oraz jaki mają one wpływ na kształtowanie i podtrzymywanie autorytetu dowódcy w stosunku do podwładnych.

W związku z powyższym powstaje pytanie, jakie są przyczyny powodujące zainteresowanie dowódców powyższymi zagadnieniami?

Wydaje się, że do przyczyn tych można zaliczyć następujące:

1. Nowy charakter naszej armii

Ludowe Wojsko Polskie jest armią robotniczo-chłopską. W armii tej nie chodzi o przygotowanie ludzi gotowych do walki w obronie egoistycznych celów poszczególnych klas czy grup społecznych. Przeciwnie, chodzi tu o przygotowanie ludzi do walki w obronie celów całej naszej ojczyzny a więc w obronie wszystkich istniejących u nas sił społecznych, które pragną ciągłego postępu i wzrostu dobrobytu w naszej ojczyźnie. Znalazło to między innymi swoje odzwierciedlenie we wspomnianym już przemówieniu Ministra Obrony Narodowej, który stwierdził, że: "Budujemy obronność na takiej zasadzie, aby stała się sprawą każdego obywatela, aby stała się powszechną, ludową". Dlatego też armia nasza mając charakter socjalistyczny jest zarazem armią ogólnonarodową. Z charakteru tego wynika konieczność, by instytucja wojskowa kształtowała nie tylko odpowiednie postawy żołnierskie ale również obywatelskie. Żołnierz - obywatel oto ideał, który przewija się przez cały proces wychowania i nauczania wojskowego. Wcielanie w życie tego ideału w dużej mierze zależy od roli, jaką w tej dziedzinie spełniają dowódcy, od tego jak organizują i realizują przedsięwzięcia wychowawczo-dydaktyczne, od tego jak w tych przedsięwzięciach<sup>ch</sup> funkcjonują ich osobowości, a w tym głównie od tego, jakim stopniem autorytetu dysponują wobec podwładnych. Jest więc sprawą oczywistą, iż z tego powodu problemy te nie mogą być dowódcom obojętne. Oni je dostrzegają i kierują ku nim swoje zainteresowania.

## 2. Poziom intelektualny materiału żołnierskiego

Dokonane i nadal dokonujące się w naszym kraju przeobrażenia społeczne, które leżą u podstaw powstania armii nowego typu spowodowały również ukształtowanie się właściwego im materiału żołnierskiego. Warunki życia w Polsce Ludowej związane ze wzrostem dobrobytu mas pracujących, szerokim ich dostępem do oświaty, spowodowały stosunkowo wysoki poziom intelektualny naszego żołnierza. Zjawisko to z jednej strony ułatwia dowódcom pracę wychowawczo-dydaktyczną, gdyż wyższy poziom intelektualny podwładnych pozwala na możliwość szybkiego nawiązania z nimi kontaktu, ale z drugiej strony wymaga należytego przygotowania dowódców do spełniania roli nauczycieli-wychowawców. Wymaga wiedzy i umiejętności w zakresie doboru treści oraz metod i form oddziaływania wychowawczo-dydaktycznego przynajmniej na miarę swoich podwładnych. Problem ten jest przez dowódców dostrzegany i żywo dyskutowany.

## 3. Nowoczesna technika wojskowa

Armia nasza dysponuje najnowocześniejszym sprzętem technicznym. Nowoczesna broń pancerna, artyleria, rakiety, nowoczesne lotnictwo wymagają od obsługujących je ludzi głębokiej wiedzy oraz różnorodnych umiejętności. Procesem przyswajania tej wiedzy i kształtowania umiejętności potrzebnych w obsłudze sprzętu bojowego kierują dowódcy. Od stopnia przygotowania dowódców w tej dziedzinie uzależnione są rezultaty ich dydaktycznej działalności w zakresie przygotowywania podwładnych do obsługi sprzętu bojowego. Nie jest więc przypadkiem, że dowódcy często dyskutują te problemy szukając najskuteczniejszych metod nauczania swoich podwładnych w dziedzinie techniki wojskowej. Starają się znaleźć dla siebie właściwe pod tym względem miejsce.

## 4. Nowoczesne sposoby walki

Charakter techniki wpływa na sposoby walki. Dlatego też wraz ze zmianami w sprzęcie technicznym armii pojawiają się zmiany w sposobach prowadzenia walki. Te z kolei

określają odpowiednią rolę dowódcy w czasie przygotowywania podwładnych do walki, jak też jego rolę w czasie walki. Szczególnie złożona jest pod tym względem rola dowódców ogólnowojskowych, którzy w czasie działań bojowych spełniają rolę kierowników i koordynatorów działań przydzielonych im w wszystkich rodzajach wojsk. Zwraca na to uwagę gen. płk S.M. Sztemienko pisząc: "Działaniami różnorodnych wojsk dysponujących skomplikowanym sprzętem musi kierować jeden dowódca i to ogólnowojskowy. Jemu muszą być podporządkowane nie tylko wojska wchodzące w skład sił lądowych, lecz również siły powietrzne i inne działające na korzyść sił lądowych"<sup>1/</sup>. Taki stan rzeczy wymaga umiejętności ścisłego współdziałania dowódcy ogólnowojskowego z dowódcami różnych rodzajów broni i specjalności oraz właściwego kierowania ich działalnością. Sprawne i sprężyste współdziałanie dowódców między innymi jest uwarunkowane wartością i sposobami funkcjonowania ich osobowości. Dlatego też jest to jedna z przyczyn powodujących zainteresowanie się dowódców problematyką dotyczącą osobowości dowódcy i jej wpływem na proces dowodzenia. Przy okazji chcemy zaznaczyć, że pod pojęciem dowodzenia wojskami rozumiemy wszelką działalność dowódcy związaną z procesami wychowania i nauczania podwładnych, a więc działalność związaną z przygotowaniem podwładnych do działań bojowych, jak też działalność związaną z kierowaniem działalnością podwładnych na polu walki.

##### 5. Pedagogizacja kadry dowódczej

Jedną z przyczyn, która znajduje się u podstaw sukcesów wychowawczo-dydaktycznych dowódców jest znajomość wiedzy pedagogicznej i psychologicznej. Trwający od niespełna dziesięciu lat proces szerzenia wiedzy pedagogicznej i psychologicznej w wojsku został nazwany procesem pedagogizacji. Procesem tym są objęci wszyscy oficerowie i podoficerowie, a w tym głównie dowódcy i ich zastępcy do spraw politycznych. W powyższym celu do programów nauczania szkół podoficerskich, oficerskich, kursów doskonalenia oraz aka-

<sup>1/</sup> Krasnaja Zvezda 1966, nr 13.

demii wojskowych wprowadzono dział zagadnień pedagogicznych i psychologicznych. Oprócz tego, w ramach nauczania doskonalącego kadry pracującej w jednostkach wojskowych, prowadzone są wykłady i seminaria dotyczące wyżej wymienionych zagadnień.

Przedsięwzięcia, o których mowa wywarły duży wpływ na świadomość i system pracy wychowawczo-dydaktycznej dowódców. Wymownym tego dowodem jest to, że procesy wychowania i nauczania wojskowego w coraz większym stopniu opierają się na naukowych podstawach. Dowódcy mają możliwość wykorzystywania osiągnięć nauk pedagogiczno-psychologicznych w kształtowaniu swoich podwładnych. Równocześnie mają możliwość osobistego przekonania się, jak wielką rolę w wychowaniu i nauczaniu podwładnych odgrywają metody i formy pracy zalecane przez dziedziny wiedzy, za pomocą których uskuteczniany jest proces pedagogizacji. Równoległe z tym zdają sobie sprawę z doniosłej roli, jaką spełnia ich osobowość w procesie dowodzenia, od czego zależy jej funkcjonowanie, co wpływa na wzrost jej powagi itp. Również i ta okoliczność jest jedną z przyczyn powodujących zainteresowanie dowódców problemem, który został wyszczególniony w tytule niniejszej pracy i nad którym będą snute rozważania.

#### Pojęcie autorytetu

W języku łacińskim słowo "auctoritas", od którego pochodzi używany w polskim języku termin "autorytet" znaczy tyle, co powaga, wpływ. Stąd też w literaturze możemy znaleźć następujące definicje oznajmujące, że "autorytet" to:

- "ogólnie uznana czyjaś powaga, wpływ, znaczenie, przewaga; mór lub człowiek, instytucja, czynnik mający ogólnie uznaną powagę, wpływ, znaczenie"<sup>1/</sup>
- "powaga moralna i umysłowa, uznanie i posłuch u innych lub osoba, doktryna itp. ciesząca się szczególnym i pełnym uznaniem w pewnej dziedzinie lub wśród pewnej grupy ludzi"<sup>2/</sup>
- "powszechnie uznawany wpływ i poważanie osoby lub organizacji w określonej sferze życia społecznego"<sup>3/</sup>

1/ Słownik języka polskiego t.I Warszawa 1958 r.s.261-262.

2/ Mała Encyklopedia Powszechna. Warszawa 1959, s.56.

3/ Wielka Encyklopedia Powszechna t.I. Warszawa 1962, s.491.

Z podanych definicji wynika, że pojęcia "autorytet" używa się w sensie ogólnym i szczegółowym /konkretnym/. Wtedy, gdy wypowiadając słowo "autorytet" mamy na myśli ogólnie uznaną czyjąś powagę, wpływ, znaczenie, przewagę czy też mir, używamy tego pojęcia w sensie ogólnym. Natomiast wówczas gdy mówimy o autorytecie danego człowieka, instytucji lub idei, używamy pojęcia autorytet w sensie szczegółowym. Wynika z tego, że termin autorytet jest używany w stosunku do różnych obiektów, co nie pozostaje bez wpływu na jego wieloznaczność. Zauważa to K. Sośnicki pisząc: "Termin autorytet jest podobnie jak wiele innych terminów, które z języka potocznego przeszły do nauki, wieloznaczny. Wśród różnych jego znaczeń istnieje jak gdyby pewien główny ośrodek, pewien trzon znaczeniowy dokoła którego te różne znaczenia się skupiają i który wszędzie utrzymuje się mimo różnych modyfikacji. Głównym trzonem znaczenia terminu "autorytet" jest taki stosunek między dwiema osobami, w którym jedna z nich uznaje wolę drugiej, do tej woli się dostosowuje i ulega jej, a nawet stara się ją uprzędzić. W takim wypadku pierwsza z nich posiada autorytet, druga jest "posłuszna" jej autorytetowi"<sup>1/</sup>.

Tak więc K. Sośnicki dostrzega funkcjonowanie autorytetu między osobami, co na pewno jest słuszne. Wydaje się jednak, że autorytet funkcjonuje nie tylko w tym wypadku. Istnieją przecież instytucje społeczne, w których nikogo nie znamy /brak jest stosunku międzyosobowego/ a jednak są one dla nas autorytetem. Dlatego też można chyba powiedzieć, że to, co nazywa się autorytetem może przysługiwać nie tylko stosunkom międzyosobowym. Wydaje się, że takie stanowisko reprezentuje Mieczysław Ziemnowicz, który wyróżnia różne autorytety, zaliczając do nich: autorytet domu /autorytet matki i ojca/, autorytet szkoły, autorytet kolegi, autorytet osoby pełniącej służbę, autorytet przełożonego w pracy zawodowej, autorytet przedstawiciela władzy państwowej, czy określonej instytucji społecznej, autorytet idei.<sup>2/</sup>

1/ K. Sośnicki, Autorytet a wychowanie. Nowa Szkoła 1958, nr 10, s.29.

2/ Por. Mieczysław Ziemnowicz, Autorytet a wolność w wychowaniu. Kraków 1928, s.6.

Zatem "autorytet" może przysługiwać osobie, instytucji społecznej, jak również idei. Zarówno osoba, instytucja społeczna oraz idea mogą być przez kogoś uznawane, może się ktoś do nich dostosowywać i ulegać im. Dlatego też M. Ziemiowicz stwierdza, że "istotą autorytetu we wszystkich wymienionych przypadkach jest pewna władza, siła, która zmusza do uległości, która narzuca swą wolę drugiemu, a zatem posiada egzekutywę"<sup>1/</sup>.

Również H. Rowid podkreśla, iż "W życiu społecznym spotykamy się często z układem stosunków, które określamy słowem autorytet. Posługujemy się tym wyrazem, gdy co najmniej /podkr. M.S./ dwie osoby pozostają do siebie w takim stosunku, że jedna z nich, przypisując drugiej znaczenie lub możliwość wpływania na tok zdarzeń, uznaje jej wyższość lub przewagę w danej dziedzinie życia społeczno-kulturalnego". I dalej: "Autorytet istnieje tedy w różnych sferach życia, np. w stosunkach społecznych, w polityce, w religii, w dziedzinie moralności, w nauce, sztuce, filozofii, wychowaniu. Stąd pojęcie autorytet<sup>u</sup> zawiera różną poniekąd treść i różne znaczenie. W sensie psychologicznym oznacza on stosunek dwojga osób, w którym jedna wyzwała w psychice drugiej pewne stany poznawcze i emocjonalne. Sądy i twierdzenia pierwszej przyjmuje na wiarę i podporządkowuje się jej rozkazom dobrowolnie/..../. W znaczeniu szerszym autorytet polega na posiadaniu władzy, która skłania pewną grupę ludzi do posłuchu /..../; można określić autorytet jako pewną swoistą właściwość, tkwiącą immanentnie w osobie względnie w instytucji /podkr.M.S./, dzięki której to właściwości podporządkowują się jej inne osoby, instytucje i grupy społeczne /..../"<sup>2/</sup>

Jest to więc pogląd, według którego autorytet może przysługiwać nie tylko osobie ale również instytucji społecznej, jak też idei.

#### Rola autorytetu w życiu społecznym

Różne można spotkać poglądy na rolę autorytetu w życiu

1/ Op.cit. s.6.

2/ H. Rowid, Podstawy i zasady wychowania. Warszawa 1957, s.255 i 257.

społecznym a wśród nich nawet taki, który przeciwstawia autorytet autonomii i zakłada, że pojęcia te wykluczają się. W związku z tym F. Engels pisze: "Od jakiegoś czasu kilku socjalistów prowadzi prawdziwą krucjatę przeciw temu, co nazywają z a s a d ą a u t o r y t e t u . Sądzą oni, że wystarczy określić to czy inne działanie jako a u t o r y t a - t y w n o ę, żeby je potępić. Za pomocą tej sumarycznej metody tyle już nabrojono, że trzeba bliżej rozpatrzyć tę sprawę. "Autorytet" w tym sensie, w jakim słowo to jest w danym wypadku używane, oznacza: poddanie czyjejs woli mojej woli. Autorytet zakłada więc z drugiej strony podporządkowanie. Ponieważ zaś oba te słowa mają niemiłe brzmienie, a dla strony podporządkowanej wyrażony w obu tych słowach stosunek nie jest przyjemny, powstaje pytanie, czy istnieje jakiś sposób sprzątnięcia tego stosunku ze świata, powstaje pytanie, czy w danych warunkach społecznych możemy stworzyć inny stan społeczny, w którym nie byłoby już miejsca na ten autorytet, w którym więc autorytet ten znikłby"<sup>1/</sup>. Z kolei Engels podkreśla, że we współczesnym mu społeczeństwie burżuazyjnym stwierdza się "tendencje do zastępowania izolowanej działalności jednostki połączone działalnością wielu jednostek"<sup>2/</sup>. I dalej: "Ale kto mówi "działalność połączona" - mówi też "organizacja". Czy jest więc możliwa organizacja bez autorytetu?"<sup>3/</sup>. Zdaniem Engelsa jeśli by nawet "rewolucja społeczna ~~zdetronizowała~~ kapitalistów, których autorytet kieruje całą produkcją i podziałem bogactw to autorytet tylko zmieni swą formę lecz nie zniknie. Znieść autorytet w wielkim przemyśle znaczyłoby znieść sam przemysł, unicestwić przedsiębiorstwo parowe, żeby wrócić do kołowrotka"<sup>4/</sup>. Według Engelsa, autorytet niezależnie od tego, kto go używa oraz podporządkowanie "to rzeczy narzucające się nam niezależnie od ustroju społecznego wraz z materialnymi warunkami, w jakich produkujemy dobra i puszczamy je w obieg"<sup>5/</sup>. W rezultacie Engels konkluduje, iż: "Nonsensem jest więc przedstawienie zasady autory-

1/ K.Marks, F. Engels, Dzieła wybrane t.I. Warszawa 1949, s.599.

2/ Tamże, s.597.

3/ Tamże, s.597.

4/ Tamże, s.598.

5/ Tamże, s.599.

tetu jako absolutnie złej, a zasady autonomii - jako absolutnie dobrej. Autorytet i autonomia to pojęcie względne, a teren ich działania zmienia się z różnymi fazami rozwoju społecznego"<sup>1/</sup> Z rozważań Engelsa wynika po pierwsze, że działanie zasady autorytetu jest tak stare, jak stara jest ludzkość. Zawsze z dotychczasowym jej rozwojem związany był szacunek i uznanie dla ludzi starszych, doświadczonych, mądrych a nawet dla całych instytucji społecznych. Po wtóre, że autorytet jako zjawisko społeczne zmienia swoją formę. Jest on "historycznie zmienną formą podporządkowania działalności poszczególnych jednostek normom społecznym i służy utrzymaniu dyscypliny społecznej. Wraz z rozwojem życia społecznego zjawisko autorytetu zmieniało formę występowania i zakres oddziaływania"<sup>2/</sup>.

Już we wspólnocie pierwotnej miało miejsce działanie autorytetu przywódców. Autorytet ten opierał się na sile, wiedzy i doświadczeniu tych przywódców. Powstanie takich ustrojów klasowych jak niewolnictwo i feudalizm spowodowało, że pojawił się "autorytet religii jako instytucji i ideologii strzegącej istniejącego systemu władzy oraz panującej hierarchii społecznej"<sup>3/</sup>. Występująca przeciwko feudalnemu porządkowi ideologia rewolucyjnego mieszczaństwa, przeciwstawiała autorytetowi rozum indywidualny. Było to w okresie Odrodzenia. Z kolei Oświecenie przeciwstawiało autorytetowi Boga znajomość racjonalnych praw. Indywidualistyczne i anarchistyczne dziewiętnastowieczne prądy odrzucały zasadę autorytetu. Uważały poddanie się autorytetowi jako "przejaw uległości siłom zewnętrznym i bierności umysłowej"<sup>4/</sup>. Dlatego też Nietzsche twierdzi, że jedną z podstaw moralności niewolników jest autorytet. Również współczesna etyka mieszczańska reprezentuje różne podejścia do zagadnienia autorytetu. Występują w niej między innymi koncepcje zarówno nie uznające wszelkiego autorytetu, jak też takie, które postulują konieczność "umacniania autorytetu religii i państwa, jako podstaw porządku społecznego".<sup>5/</sup>

1/ Tamże, s.599.

2/ Wielka Encyklopedia Powszechna t.I Warszawa 1958 r, s.491.

3/ Tamże, s.491.

4/ Tamże, s.491.

5/ Tamże, s.491.

Po trzecie, z przedstawionego stanowiska Engelsa wynika, że autorytet i autonomia są pojęciami względnymi, a w związku z tym nie wykluczają się lub przynajmniej nie muszą się wykluczać. Mogą one z sobą współistnieć. Ma to jak najbardziej dobitne odzwierciedlenie w traktowaniu autorytetu przez etykę marksistowską. "Etyka marksistowska występuje zarówno przeciwko biernemu posłuszeństwu wobec uznanych autorytetów, jak przeciw anarchizycznemu odrzucaniu jakiegokolwiek autorytetu. Broniąc społeczno-wychowawczych wartości autorytetu, łączy to pojęcie z pojęciem świadomej dyscypliny i wzajemnego zaufania kierowników i podwładnych w danej dziedzinie życia społecznego"<sup>1/</sup>.

#### Rola autorytetu w wychowaniu

Biorąc pod uwagę różne koncepcje wychowania ostatnich dziesięcioleci można wyróżnić co najmniej trzy podstawowe poglądy na miejsce autorytetu w wychowaniu. Pierwszy z nich to pogląd dawnej szkoły /szkoły tradycyjnej/, zgodnie z którą wychowanie powinno być oparte wyłącznie na autorytecie. Z tym, że szkoła ta istotę autorytetu sprowadzała do narzucania woli jednej osobie przez drugą, ograniczania wolności i stosowania przymusu w wychowaniu. Okres wszechwładnego panowania systemu wychowania dawnej szkoły nazwano "epoką autorytetu"<sup>2/</sup>.

Pogląd drugi, między innymi zrodzony w Polsce w okresie międzywojennym pod wpływem idei tzw. "nowego wychowania" postuluje odrzucenie autorytetu w wychowaniu. Idee "nowego wychowania" zakładały konieczność zerwania z systemem wychowawczym dawnej szkoły i zastąpienia go nowym wychowaniem, które powinno być oparte nie na przymusie lecz na wolności. Wynikała z nich tendencja do zastąpienia "epoki autorytetu" epoką wolności"<sup>3/</sup>. W związku z tym Mieczysław Ziemnowicz pisze, że: "Autorytet jest narzuceniem swej woli drugiemu, ograniczeniem swobody, jest więc zaprzeczeniem wolności, a zatem, jeżeli etykieta autorytetu słusznie została nadana dawnej szkole, to

---

1/ Tamże, s.491.

2/ Mieczysław Ziemnowicz, op.cit., s.3.

3/ Por. tamże, s.3.

nowa szkoła musi być przeciwieństwem dawnej. Mimo pozornej słuszności tego twierdzenia budzą się w nas wątpliwości, czy w rzeczach wychowania można tak kategprycznie kwestię stawiać i czy rzeczywiście autorytet wyklucza wolność, czy my mamy to do wyboru między dwoma wyłączającymi się systemami<sup>1/</sup>. Rozwiązanie tej pozornej antynomii M. Ziemnowicz dostrzega w łączeniu zasady autorytetu z zasadą wolności i dochodzi do twierdzenia, iż "autorytet jest istotą wychowania, że bez niego nie ma wychowania"<sup>2/</sup> W świetle tego stawia pytanie: "jakżeż więc pogodzić z tą prawdą hasło nowego wychowania, które domaga się wolności w wychowaniu, usunięcia autorytetu, które w przeciwieństwie autorytetu widzi zbawienie ludzkości"<sup>3/</sup>. Trzeba jednak zaznaczyć, że autorowi, o którym mowa, nie chodzi o wszelki autorytet. Podkreślając to, że jest koniecznością, by wychowanie było oparte na autorytecie zauważa, iż autorytet "może być narzucony lub uznany". Autorytet narzucony jest według niego pozbawiony głębszej wartości, a w związku z tym przemijający. Może być nawet tak, że zabija on poczucie ludzkiej godności i jest wtedy nawet niebezpieczny. Natomiast autorytet uznany dobrowolnie to taki, który kryje w sobie określone wartości i jest związany z uczuciem miłości i wdzięczności, jest trwały i w związku z tym pożądanym. Stąd też M. Ziemnowicz pisze, że: "Zanik wiary w moc autorytetu danego z jednej strony, potrzeba stworzenia nowego autorytetu, odpowiadającego więcej zmienionym warunkom życia i nowo odkrytej osobowości człowieka z drugiej strony, wywołuje uczucie niezadowolenia z istniejącego stanu rzeczy i pragnienie radykalnej zmiany. Stąd hasło odrzucenia autorytetu w wychowaniu w ogóle a wprowadzenia zasady wolności. Narzucony autorytet nie ma siły wychowawczej, twórczej, zastąpić go trzeba wolnością dobierania i tworzenia autorytetu, gdyż tylko autorytet oparty na wewnętrznym uznaniu ma siłę"<sup>4/</sup>. W związku z tym M. Ziemnowicz podkreśla, iż: "prawdziwy autorytet powstaje dopiero przez dobrowolne uznanie go i to wskutek jego

1/ Tamże, s.3.

2/ Tamże, s.6.

3/ Tamże, s.6.

4/ Tamże, s.14.

wartości wewnętrznej"<sup>1/</sup>.

Zatem trzeci podstawowy pogląd na miejsce autorytetu w wychowaniu stoi na stanowisku łączenia w swoisty sposób pojętego autorytetu z wolnością. W takim ujęciu zarówno autorytet, jak i wolność nie wykluczają się wzajemnie w procesie wychowania, a przeciwnie wzajemnie się przeplatają. Jest to stanowisko, które w tej sprawie reprezentuje również pedagogika marksistowska. Wyraża ona bowiem pogląd, że autorytet i wolność w wychowaniu stanowią dialektyczną jedność. Z tym jednak, że pedagogika marksistowska opierając się na zasadach materializmu dialektycznego i historycznego przyjmuje, iż wolność to uświadomiona konieczność.

Przeciwnikiem autorytetu opartego na przymusie jest również H. Rowid. Pisze on, że: "Uznawanie autorytetu może być dobrowolne lub przymusowe. Atoli rzeczywisty autorytet polega tylko na dobrowolnym uznaniu wartości danej osoby czy znaczenia danej instytucji. Autorytet oparty wyłącznie na przymusie fizycznym lub materialnym ma charakter problematyczny i przemijający, uznawany tylko pozornie. Z chwilą załamania się siły czynników autorytatywnych i ustania przymusu autorytet rozpada się i znika"<sup>3/</sup>. Wspomniany autor stoi na stanowisku, że funkcjonowanie jakiegokolwiek grupy społecznej jest niemożliwe bez autorytetu, który uważa za czynnik regulujący i porządkujący wewnętrzne życie zespołowe"<sup>3/</sup>. Z tym jednak, iż wyraźnie dostrzega on, że istnieje nie tylko jeden typ autorytetu. Biorąc pod uwagę intencje i motywy działania osoby dysponującej autorytetem wyróżnia dwa zasadnicze typy autorytetu. W związku z tym wymienia autorytet ujarzmiający oraz wyzwalający i stwierdza, że te dwa typy autorytetów możemy spotkać wśród nauczycieli. Z uwagi na to pisze: "Atoli spotyka się często nauczycieli, którzy swym autorytetem przytłaczają niejako uczniów. Wymuszają oni przy pomocy surowych kar ślepe posłuszeństwo i bezwzględne podporządkowanie się wychowanków, paraliżują ich wolę budząc w ich świadomości ciągły

1 / Tamże, s.11.

2 / H. Rowid, op.cit., s. 257.

3 / Tamże, s.272.

lęk i obawę. W nauczaniu tłumią samodzielność, samorzutność, inicjatywę dziecka, nie dając mu możliwości swobodnego wypowiedzenia swych myśli, stawiania pytań w związku z tematem lekcji. Często narzucają uczniom gotowe wzory, sądy i własne poglądy /.../. Jest to w dziedzinie wychowania autorytet ujarzmiający". I dalej: "tylko autorytet wyzwalaający pełnić może istotną funkcję w wychowaniu. Polega ona na wyzwalaniu sił duchowych ucznia, na pobudzeniu inicjatywy i kształceniu samodzielności. Autorytet tego typu opiera się na karności wewnętrznej, która rozwija się przez wyzwalanie w świadomości wychowanków poczucia współodpowiedzialności i zdyscyplinowanej wolności. Nauczyciel o takim autorytecie skłania uczniów do postawy aktywnej w pracy szkolnej, budzi wiarę we własne siły, zachęca do stawiania pytań i wdraża ich stopniowo do dyskusji, do wypowiedzania własnych i niezależnych sądów w związku z przedmiotem i treścią nauki. Są to nauczyciele nowego typu, którzy budują szkołę twórczą i wychowują twórczego obywatela, zdolnego do doskonalenia własnej osobowości i wzbogacenia kultury w nowe wartości. Ostatecznym celem autorytetu w wychowaniu jest zatem uświadomienie wychowanka do samokształcenia się i samowychowania"<sup>1/</sup>.

Podobne stanowisko na temat omawianego problemu reprezentuje K. Sośnicki. Wyszczególnia on różne odmiany autorytetu, uzależniając je od "motywów, które powodują uleganie cudzej woli"<sup>2/</sup>. Biorąc pod uwagę owe motywy wyróżnia trzy główne typy autorytetu. Pierwszy to autorytet zewnętrzny. Ma on miejsce wówczas, gdy motywy ulegania drugiej osobie wynikają z jej władzy. Jest to autorytet przymusowy i oparty z reguły na bojaźni. Wedle K. Sośnickiego "rola tego autorytetu jest jednak tylko przejściowa, zarówno w wychowaniu rodzinnym, jak w szkole. Przekształca się on coraz bardziej w autorytet wewnętrzny"<sup>3/</sup>. Stąd też drugi typ autorytetu to autorytet wewnętrzny. Występuje on wówczas, gdy motywem spełniania cudzej woli jest "uznawanie, że treść tej woli ma pewną wartość"<sup>4/</sup>. Z uwagi na to K. Sośnicki wyróżnia dwa typy wartości. Są nimi "dobro" i "prawda". Dlatego też w zakresie autorytetu wewnętrznego istnieją dwie jego odmiany. Mianowicie,

1/ Tamże, s.273-274.

2/ K. Sośnicki, op.cit. s.29.

3/ Tamże, s.31.

4/ Tamże, s.29.

"autorytet oparty o wartość dobra i autorytet oparty o wartość prawdy"<sup>1/</sup>. W działalności pedagogicznej odnoszą się one do dwóch różnych dziedzin. Autorytet, którego podstawą jest wartość prawdy odnosi się do poczynąń dydaktycznych, a z kolei autorytet opierający się na wartości dobra, do poczynąń wychowawczych. Zjawisko przekształcania się autorytetu zewnętrznego w autorytet wewnętrzny zawiera w sobie podstawę do ukształtowania się trzeciego typu autorytetu, który K. Sośnicki uważa za "wyższy rodzaj autorytetu". W związku z tym pisze: "W miarę tego, jak autorytet zewnętrzny przekształca się coraz bardziej w a u t o r y t e t w e w n ę t r z n y /podkr. K.S./ następuje odrywanie się wartości treści woli posiadającego u nas autorytet od jego osoby"<sup>2/</sup>. W ten sposób powstaje ów "wyższy rodzaj autorytetu". Stańowi go "autorytet samej wartości dobra i prawdy niezależny od osoby, która je wygłasza lub realizuje. Poszczególne konkretne wypadki tych wartości prowadzą do tworzenia się ogólnego pojęcia dobra i prawdy, do ogólnej idei /..../. Tę odmianę autorytetu możemy określić jako "autorytet idei"<sup>3/</sup>.

Wyszczególnione trzy typy autorytetu uważa K. Sośnicki za kolejne fazy rozwojowe występujące w procesie wychowywania. Kolejność tych faz jest następująca: autorytet zewnętrzny przekształca się w wewnętrzny a ten w autorytet idei. Oprócz zasignalizowanych już różnic występujących między tymi trzema typami autorytetu jest jeszcze taka, zgodnie z którą autorytet zewnętrzny i wewnętrzny są "dwuczłonowe", natomiast autorytet wewnętrzny jest "trójczłonowy". Dwuczłonowość autorytetu zewnętrznego i wewnętrznego polega na tym, że opierają się one "na stosunku: nauczyciel-uczeń". Trójczłonowość autorytetu idei wyraża się w tym, że "między nauczyciela o ucznia wkracza pośredni element, jakim jest właśnie wartość związana z ideą. Mamy tu właściwie do czynienia z dwojakim stosunkiem, w którym idea stanowi człon pośredni. Jest to stosunek nauczyciela do

1/ Tamże, s. 30.

2/ Tamże, s. 30.

3/ Tamże, s. 30.

idei i idei do ucznia. Ta trójczłonowa więź między nauczycielem a uczniem przekształca się w końcu znów w dwuczłonowy stosunek: idea - uczeń. W tym przekształceniu uczeń dorasta do dojrzałości ideowej /tam./<sup>1/</sup>.

Z przytoczonych powyżej rozważań wynika, że istnieją dwa zasadnicze kryteria, na podstawie których dokonuje się klasyfikacji autorytetu na różne jego typy /rodzaje/. Jednym z tych kryteriów są wskazane przez H. Rowida "intencje i motywy działania osoby dysponującej autorytetem". Ze względu na nie wyróżnia się dwa zasadnicze typy autorytetu, którymi są: autorytet przymusowy /narzucony/ oraz dobrowolny /rzeczywisty lub uznany/. Drugie kryterium sformułowane przez K. Sośniczego dotyczy motywów ulegania cudzej woli". Biorąc je za podstawę można wyróżnić: autorytet zewnętrzny, autorytet wewnętrzny i autorytet idei.

Oczywiście, że nie można tych obydwu grup typów autorytetu w schematyczny sposób od siebie oddzielać. A to dlatego, że w procesie wychowania mamy do czynienia z ich współwystępowaniem i wzajemnym warunkowaniem. Przyczyną tego stanu jest wzajemny związek motywów postępowania wychowawcy i wychowanka w procesie wychowawczym. Dlatego też dysponowanie autorytetem przez wychowawcę, jak też uznawanie tego autorytetu przez wychowanka jest ściśle uzależnione od osobowości jednego i drugiego. Szczególną jednak rolę w funkcjonowaniu autorytetu w wychowaniu spełnia osobowość wychowawcy.

#### Wychowawca a autorytet

Znane są różne kryteria wartościowania ludzi. Dla przykładu stwierdzimy np., że człowiek<sup>a</sup> można wartościować na podstawie jego pochodzenia społecznego lub na podstawie tego, co posiada, jak też na podstawie jego walorów osobistych, czyli walorów osobowości. Rzecz jasna, że z powiedzenia, iż można człowieka wartościować z punktu widzenia powyższych czynników nie wynika, że każde z tych wartościowań jest do przyjęcia w dzisiejszych czasach. Zwraca na to uwagę H. Rowid pisząc: "Dziś wartościujemy człowieka nie ze względu na jego pochodzenie ani też według tego, co posiada, ale według

1/ Tamże s. 31.

czym jest; na podstawie jego osobistych walorów, jego charakteru, zdolności i inteligencji"<sup>1/</sup>. Biorąc pod uwagę to, że charakter, zdolności i inteligencja stanowią składniki osobowości człowieka powinni, że zasadniczą podstawę przy jego wartościowaniu stanowi to jaka jest jego osobowość.<sup>2/</sup>

Wartościowanie człowieka z punktu widzenia walorów osobowości szczególne ma znaczenie w procesie wychowania. Proces ten po pierwsze między innymi zakłada, że za podstawę wartościowania wychowanków należy brać walory aktualnej ich osobowości i tylko na tej podstawie ich oceniać. Po drugie w procesie tym występuje na zasadzie zwrotnego sprzężenia zjawisko odwrotne. Polega ono na wartościowaniu wychowawców przez wychowanków. Co prawda nikt tego wychowankom czynić nie nakazuje, lecz jest to uwarunkowane ich wewnętrzną potrzebą i w tym sensie zjawisko to można uznać za zupełnie naturalne. Trzeba przy tym podkreślić, że wychowankowie z reguły są bardzo wnikliwi i obiektywni w wartościowaniu swoich wychowawców oraz to, że prawie wyłącznie wartościują swoich wychowawców na podstawie walorów ich osobowości. Opierając się na tym typie wartościowania, bądź przypisują, bądź też odmawiają oni określonego autorytetu swoim wychowawcom. W procesie tego wartościowania szczególnie dużo zyskuje wychowawca pod względem pedagogicznym wówczas, gdy wychowanków łączy z nim uczucie miłości i wdzięczności. W takim wypadku występuje o dużym nasileniu zjawisko psychologiczne zwane sugestią czyli "zjawisko poddawania komuś w oparciu o własny autorytet i osobisty wpływ pewnych myśli, przekonań, nastawień, nastrojów, postanowień lub działań"<sup>3/</sup>. S. Baley twierdząc, że w ramach wychowania w skład działania autorytetu wchodzi sugestia pisze: "Zależnie od warunków, w których działanie sugestii się ujawnia, mówi się już to o sugestii wynikającej z pewnej sytuacji, już to o sugestii opartej o właściwości

1 / H. Rowid, Op.cit., s.258-259.

2/ Oprócz składników wymienionych, psychologowie zaliczają jeszcze do osobowości: temperament, zainteresowania i zamiłowania, ideały.

3/ Słownik wyrazów obcych. Warszawa 1954, s.686.

osoby sugerującej; tę drogą nazywają sugestią "prestizową". W ramach wychowania sugestia wchodzi zwykle w skład działania autorytetu; autorytet ma bowiem tę właściwość, iż w zetknięciu z osobowością o mniejszej odporności osłabia pełną kontrolę jej świadomości"<sup>1/</sup>.

Rzeczywista wartość osobowości wychowawcy połączona z działaniem sugestii ma istotny wpływ na posłuszeństwo wychowanka wobec autorytetu wychowawcy. Warto wobec tego zauważyć że tak, jak występują różne typy autorytetu, tak też występują różne typy posłuszeństwa. Również tak samo, jak przypisanie wychowawcy przez wychowanka określonego typu autorytetu zależy między innymi od motywacji wychowanka, tak też od motywacji zależy posłuszeństwo. Biorąc pod uwagę znajomość motywacji osoby zlecającej nam swoje postanowienia do wykonania L. Blaustein wyszczególnia trzy podstawowe typy posłuszeństwa.<sup>2/</sup> Pierwszy z nich to "posłuszeństwo dobrowolne". Występuje ono wówczas, gdy motywacja tkwiąca u podstaw zlecenia, które otrzymujemy od drugiej osoby, jest nam znana i gdy z tą motywacją zgadzamy się. W takim wypadku zlecenie nie jest dla nas ciężarem i jest dobrowolnie wykonywane. Stąd też posłuszeństwo nasze wobec autorytetu osoby zlecającej postanowienia do wykonania jest dobrowolne. Drugi typ posłuszeństwa to "posłuszeństwo przymusowe". Ma ono miejsce wówczas, gdy motywacja otrzymanych zleceń jest nam znana, lecz my z tą motywacją się nie zgadzamy, ale zlecenia wykonujemy. W takim wypadku zlecenia te są dla nas ciężarem i gdyby nie działanie przymusu to byśmy ich nie wykonywali. Dlatego występujące to posłuszeństwo nazywamy przymusowym. Trzeci natomiast typ posłuszeństwa to posłuszeństwo ślepe. Spotykamy się z nim wówczas, gdy osobie wykonującej zlecenia nie jest znana motywacja osoby zlecającej, lecz mimo to zlecenia są wykonywane. Biorąc pod uwagę to, że w tym wypadku osoba wykonująca zlecenia jest posłuszna, chętnie czy też wbrew swojej woli, L. Blaustein wyróżnia posłuszeństwo

1/ S. Baley, Psychologia wychowawcza w zarysie. Warszawa 1958 s.56.

2/ L. Blaustein, Przyczynek do psychologii i pedagogiki karności. Lwów 1936.

ślepe chętne i posłuszeństwo ślepe niechętne.

Typ posłuszeństwa uzależnia L. Blaustein od stosunku uczuciowego, który jest wyrażany przez osobę wykonującą zlecenia do osoby zlecającej. Wchodzą tu więc w grę uczucia, którymi możemy darzyć inne osoby, czyli uczucia heteropatyczne. Przyjmując je za podstawę L. Blaustein wyszczególnia dwie przeciwstawne sobie grupy osób zlecających postanowienia do wykonania. Z kolei do każdej z tych grup zalicza po trzy odmienne typy osób. Omówimy wpieryw pierwszą grupę, do której należą osoby życzliwe silniejsze, osoby życzliwe równe oraz osoby życzliwe słabsze. Wprawdzie L. Blaustein wyraźnie nie definiuje powyższych określeń ale biorąc pod uwagę sens jego rozważań możemy uczynić to sami. Proponujemy, by pod pojęciem "osoba życzliwa silniejsza" rozumieć takiego człowieka, który wartością swojej osobowości, a więc przede wszystkim wartością charakteru, zdolności i inteligencji przewyższa poszczególnych ludzi swojego otoczenia, ale będąc w roli kierownika i nie tylko, wykorzystuje tę wartość przede wszystkim w interesie otoczenia. Przewaga osobowości nad ludzkim otoczeniem a zarazem altruizm w stosunku do niego oto zasadnicze przymioty osoby silniejszej życzliwej. W stosunku do takich osób "żywimy uczucie czci i wdzięczności"<sup>1/</sup>. Osoby te bardzo szybko potrafią sobie zdobyć wysoki, rzeczywisty autorytet w otoczeniu. Bardzo też łatwo uzyskują posłuszeństwo wobec swojego autorytetu. Zauważyć przy tym należy, że ze strony innych w stosunku do nich przeważa posłuszeństwo dobrowolne. Nie mają też większych trudności, gdy zachodzi konieczność wymuszenia posłuszeństwa. Jeśli występuje w stosunku do nich posłuszeństwo ślepe, to jest ono z reguły chętne. Pod pojęciem "osoba równa życzliwa" proponujemy rozumieć takiego człowieka, który wartością swojej osobowości jest równy poszczególnym ludziom swojego otoczenia i w sytuacji, gdy przypadnie mu rola kierowania swoim ludzkim otoczeniem, nie wykorzystuje danych mu uprawnień wbrew otoczeniu lecz w jego interesie. L. Blaustein stwierdza, że "wobec życzliwych równych odnosimy się z przyjaźnią i szacunkiem,

-----  
1/ Tamże, s.5.

łatwo więc uzyskują u nas takie osoby karność dobrowolną, niekiedy również przymusową lub ślepa"<sup>1/</sup>. Z kolei osoby życzliwe słabsze to według nas takie jednostki ludzkie, które wartością swojej osobowości nie dorównują poszczególnym ludziom swojego otoczenia a w sytuacji, gdy przypadnie im rola kierowania swoim ludzkim otoczeniem, starają się być uczynne i unikają czegokolwiek, co szkodziłoby temu otoczeniu. Zgodnie z poglądem Blausteina "wobec życzliwych słabszych" kierujemy się litością i ona również może być podstawą karności"<sup>2/</sup>. Osoby życzliwe słabsze też mają możliwość uzyskania posłuszeństwa dobrowolnego a czasem nawet ślepego. Jest im natomiast bardzo trudno uzyskać osobiście posłuszeństwo przymusowe. Ale i to może mieć miejsce w zespole, którym przypadło im kierować wtedy, gdy miejsce ich osoby zajmie w stosunku do poszczególnych jednostek autorytet grupy. Chodzi tu o uznanie wpływu i poważanie zespołu ludzkiego /grupy ludzkiej/ przez jednostki należące do niego. Grupa ludzka może uczynić to, że wola osoby słabszej ale życzliwej może stać się świadomą wolą tej grupy i jeśli zajdzie potrzeba jest ona w stanie zmusić do uległości osobę silniejszą osobie słabszej. Rzecz jasna, iż nie można twierdzić, że autorytet grupy funkcjonuje tylko wtedy, gdy osoba słabsza życzliwa występuje w roli kierownika. Występuje on jeszcze z większą siłą, gdy w roli tej występuje osoba silniejsza lub równa życzliwa. O działaniu tego rodzaju autorytetu S. Baley oznajmia, że "Fakt opierania pewnych żądań o autorytet grupy ma swoje duże znaczenie także i w tych wypadkach, gdy w grę wchodzi niekoniecznie już etos stojący niejako ponad grupą, lecz świadoma wola grupy całej. Łatwiej przeciwstawić się komuś jednemu, niż grupie; to co pochodzi od całej grupy, posiada jak gdyby większy ciężar. Tu leży dalszy powód, dla którego jakaś reguła postępowania, przyjmująca formę żądania całej grupy, większe posiada szanse akceptowania przez dziecko /podwładnego - przyp. M.S./, aniżeli ta sama reguła dyktowana wprost przez wychowawcę /przełożonego - przyp. M.S./. "Bezosobowość"

-----

1/ Tamże, s.5.

2/ Tamże, s.5.

ctosu grupowego usuwa punkt zaczepienia protestów i sprze-  
ciwów. Nie ma tu bowiem tego, kogo można by winić o ustano-  
wienie odnośnych reguł"<sup>1/</sup>. Z tego też powodu powiemy, że  
autorytet grupy ułatwia spełnianie funkcji osobom zajmu-  
jącym kierownicze stanowiska. Z tym jednak, że jego ukształ-  
towanie się i funkcjonowanie w dużej mierze zależy od tego,  
jaki jest stosunek kierownika /wychowawcy/ do grupy. Istnieją  
bowiem sytuacje, w których brak jest autorytetu grupowego,  
jak też rzeczywistego autorytetu kierownika /wychowawcy/.  
Łatwo jest zrozumieć takie sytuacje na przykładzie omówie-  
nia drugiej grupy osób zlecających postanowienia do wykona-  
nia, w zakresie której L. Blaustein wyróżnia silniejszych  
nieprzyjaciół równych nieprzyjaciół i słabszych wrogów.

Zgodnie z treścią rozważań L. Blausteina silniejszym  
nieprzyjacielem możemy nazwać człowieka, który pod wieloma  
względami wartością swojej osobowości przewyższa poszcze-  
gólnych ludzi swojego otoczenia, ale będąc w roli kierownika  
i nie tylko, wykorzystuje tę wartość przede wszystkim w swoim  
interesie, nie jest życzliwy dla innych, gdzie tylko może  
szkodzi im. Nie jest więc bez przyczyny to, że "silniejszy  
nieprzyjaciół budzi naszą nienawiść, człowiek silniejszy,  
który nie odnosił się do nas wrogo, często zawiść. Rzadko będziemy  
dobrowolnie posłuszni takiemu człowiekowi, nawet słusznie  
umotywowane jego zalecenia będą wydawały nam się niesłuszne.  
Jednak będziemy mu posłuszni, jak długo jesteśmy od niego  
zależni, jak długo się go obawiamy"<sup>2/</sup>. W wypadku tym możemy  
mówić jedynie o autorytecie narzuconym, przymusowym, a tym  
samym o przewadze posłuszeństwa i ślepego z reguły niechęt-  
nego. Nie możemy tu natomiast mówić o istnieniu i funkcjonowaniu  
autorytetu grupowego w interesie kierownika w stosunku do  
poszczególnych jednostek grupy. Można było <sup>by</sup> jedynie mówić w  
pewnym sensie o działaniu autorytetu grupowego ze strony  
grupy w stosunku do jej kierownika. Wyrazem tego może być  
fakt występowania od czasu do czasu "buntu otwartego lub

1/ S. Baley, Psychologia wychowawcza w zarysie. Warszawa  
1958, s. 258.

2/ L. Blaustein, op.cit., s. 5.

skrytego" ze strony grupy w stosunku do kierownika będącego silniejszym nieprzyjacielem. Pociąga to za sobą bądź konieczność zmiany kierownika, bądź też konieczność zmiany metod jego postępowania. W tym też sensie możemy mówić o uleganiu kierownika /w tym wychowawcy/ autorytetowi grupowemu.

Równym nieprzyjacielem nazwiemy człowieka, który wartością osobowości jest równy poszczególnym ludziom swojego otoczenia ale w sytuacji, gdy występuje w roli kierownika wykorzystuje władzę przede wszystkim w swoim interesie i w wielu wypadkach stara się szkodzić otoczeniu. Szczególnie czyni to w stosunku do tych, którzy mają szanse w każdej chwili zająć jego miejsce. Dąży do tego, by ze strony otoczenia, w którym z reguły nie ma rzeczywistego autorytetu uzyskać posłuszeństwo przymusowe. Napotyka pod tym względem na wiele trudności, gdyż "ma mało szans uzyskania karność - chętnie z nim podejmujemy walkę wobec szans zwycięstwa i okazania się w istocie silniejszym"<sup>1/</sup>. Nie może mu też pomóc autorytet grupowy, który jeśli ma miejsce w zespole, którym on kieruje to z reguły uzewnętrznia się nie wtedy gdy w grę wchodzi interesy reprezentowane przez kierownika a wtedy, gdy w grę wchodzi interesy ludzi zależnych od niego. Mamy tu pod tym względem podobną, ale występującą z większym nasileniem sytuację jak w przypadku osoby będącej silniejszym nieprzyjacielem.

Wreszcie słabszym nieprzyjacielem nazwiemy człowieka, który wartością swojej osobowości nie dorównuje poszczególnym ludziom swojego otoczenia, ale w sytuacji, gdy występuje w roli kierownika za wszelką cenę stara się podkreślić swoją wartość, wydaje mu się, iż kierownikiem jest dlatego, że jest ze wszystkich najmądrzejszy, podejmuje często nierozsądne decyzje godzące w interes grupy i jego samego. Dlatego też budzi lekceważenie, pogardę szyderczy śmiech i ironię. Nie okazujemy mu stałego posłuszeństwa w żadnej formie, chyba że domagać się tego będzie ktoś trzeci, silniejszy lub życzliwy równy"<sup>2/</sup>.

1/ Tamże, s.5.

2/ Tamże, s.5.

Tak więc osoba będąca słabszym nieprzyjacielem nie jest w stanie dysponować jakimkolwiek autorytetem wobec swojego otoczenia.

Z przedstawionych rozważań wynika, że uznanie, powaga, znaczenie, przewaga a więc autorytet człowieka /w tym wychowawcy/ zależy przede wszystkim od walorów jego osobowości i stosunku do ludzkiego otoczenia.

#### Autorytet dowódcy

Działalność dowódcy jako nauczyciela-wychowawcy jest związana z instytucją wojskową, Instytucja ta jako w wysokim stopniu sformalizowana, powinna być /i jest/ oparta na sprężystej organizacji, która nie jest możliwa bez działania zasady autorytetu. Mające w wojsku miejsce inspekcje, odprawy służbowe, dyskusje i luźne rozmowy między dowódcami oraz ich podwładnymi wskazują na to, że jednym z najbardziej istotnych czynników, który wywiera wpływ na sukcesy wychowawczo-dydaktyczne uzyskiwane przez pododdziały i oddziały jest autorytet ich dowódców.

Trzeba jednak zaznaczyć, że uzyskiwane przez dowódców osiągnięcia w dziedzinie wychowywania i nauczania są uzależnione od szczególnego rodzaju autorytetu. Dlatego też mówiąc o autorytecie dowódcy wobec jego podwładnych mamy na myśli nie wszelkiego typu uznanie, powagę, znaczenie itp. Uznanie, powagę, znaczenie daje dowódcy np. jego stopień i stanowisko<sup>1/</sup>. Jednak nie mogą one dać dowódcy rzeczywistego autorytetu, gdyż - jak pisze M. Porwit - "podwładni szukają u dowódcy nie tytułu, nie nazwy stanowiska, ale człowieka. Szukają go, chcąc poznać, zrozumieć, zgłębić"<sup>2/</sup>. Analizując psychologię żołnierza - Normand Copeland pisze: "Każdy dowódca, oprócz prestiżu, jaki nadaje mu stopień wojskowy i stanowisko, powinien posiadać swój własny, osobisty prestiż i to właściwego gatunku."<sup>3/</sup>

Reprezentowany przez Porwita i Copelanda pogląd jest jak najbardziej słuszny. Praktyka będąca najbardziej autorytatywnym sędzią wykazuje, że dowódca u swoich podwładnych może

1/ Por. M. Porwit, Duch Żołnierski. Warszawa 1935, s.200-201.

2/ Tamże, s.201.

3/ Norman Copeland, Psychologia a żołnierz. Seria psychologii i pedagogiki wojskowej 1957, nr 3, s.74.

zdożyć rzeczywisty autorytet na podstawie swojego osobistego prestiżu, czyli na podstawie własnych walorów moralno-intelektualno-zawodowych. Natomiast na podstawie swojego stopnia oraz stanowiska służbowego dowódca może zdobyć jedynie pozorny "autorytet" budowany z reguły za pośrednictwem strachu. Wypowiadając się przeciwko takiemu autorytetowi W. Szczerba pisze: "Najbardziej błędnym podejściem jest pozorny "autorytet" zdobyty tłumieniem woli żołnierza, uzyskany dzięki czynieniu żołnierza ślepy narzędnym w rękach przełożonego"<sup>1/</sup>

Natomiast S. Garczyński pisząc o nielubianym dowódcy stwierdza, że: "Autorytet budowany na strachu jest kruchy. Każdy czyha na okazję "złapania" na błędzie i ośmieszenia nielubianego dowódcy. Także oszukiwanie go jest przez grupę aprobowane, a kto najlepiej potrafi mu się wymigiwać - ten za największego uchodzi zucha. Grupa solidaryzuje się nie z dowódcą - jak być powinno - ale przeciw niemu"<sup>2/</sup>.

Nie jest więc przypadkiem, że poruszając problem autorytetu dowódcy E. Boring zauważa, iż: "Dowódca zaczyna swą działalność opierając się na określonym autorytecie. Daje mu go wojsko i mundur wojskowy. Autorytet ma zasadnicze znaczenie dla dyscypliny. Jest on podstawą całego dowodzenia. Jednak większej części tej siły moralnej, która jest potrzebna dowódcy, aby móc dobrze dowodzić, nie otrzymuje on z zewnątrz. Oficer sam musi zdobyć szacunek i lojalność wobec swych żołnierzy, jeśli chce, by wierzyli we wszystko, co im powie. Musi prowadzić ich za sobą, nie popędzać"<sup>3/</sup>.

Tak więc wszyscy cytowani autorzy wiążą autorytet dowódcy wobec podwładnych z jego osobistymi walorami. Stoją na stanowisku, że autorytet dowódcy zależy od wartości jego osobowości.<sup>4/</sup> Nie znaczy to jednak, że w literaturze

1/ W. Szczerba, Zarys pedagogiki wojskowej. Warszawa 1962, s. 134.

2/ S. Garczyński, Lubiany dowódca. Wojsko Ludowe 1959, nr. 6, s. 16-21.

3/ E. Boring, Psychologia. Warszawa 1960, s. 542-543.

4/ Przez "wartość osobowości" rozumiemy tu stopień rozwoju zdolności, inteligencji, pozytywnych cech charakteru, zakresu zainteresowań itp. Im wyższy stopień rozwoju tych składników, tym wyższa wartość osobowości i odwrotnie.

traktującej o dowódcy nie znajdziemy innego poglądu. Przykładem takiego jest ten, który przedstawił A. Gawet w "Sztuce dowodzenia". Wymieniony autor stwierdza, co następuje: "Dowodzenie jest bezosobowe /..../. Osoba nasza nie bierze udziału w służbie /..../. Im bardziej jesteśmy dowódcą bezimiennym, bezosobowym - tym lepiej".<sup>1/</sup> Wydaje się, że z poglądem tym nie należy się zgodzić. Jak można sobie wyobrazić proces dowodzenia /w tym proces wychowania i nauczania podwładnych/ realizowany przez dowódcę, który występuje bezosobowo? Zresztą chyba i sam Gawet nie potrafił sobie tego wyobrazić, co było powodem jego niekonsekwencji wyrażającej się w zdaniu: "Nasza osoba jest niczym /w dowodzeniu - M.S./ nasze działanie jest wszystkim". To chyba jakieś nieporozumienie. Przecież działanie w procesie dowodzenia jest realizowane przez konkretnego dowódcę a stąd przez konkretną osobę. Dlatego też rozumie się samo przez się, że dowodzenie jako zasadnicza funkcja dowódcy nie może mieć i nie ma bezosobowego charakteru. Jeśli by tak było, to również autorytet musiałby być bezosobowy. Załóżmy, że w świetle rozumowania Gaweta będziemy mówili o autorytecie działania. Skoro jednak stwierdziliśmy, że działanie jest realizowane przez konkretnego dowódcę, to wobec tego należy przypisać autorytet nie tylko działaniu, ale również temu /i to przede wszystkim/, który jest jego inspi ratorem i realizatorem, a więc dowódcy /jego osobowości/.

Zatem budowniczym autorytetu dowódcy jest sam dowódca. Autorytet dowódcy zależy od tego, jakim jest dowódca. Myliłby się jednak ten, który sądziłby, że autorytet dowódcy lub jego brak jest czymś stałym. Dowódca może zdobyć autorytet ale też może go stracić. Również może być tak, że dany dowódca w pewnych warunkach nie cieszy się autorytetem u podwładnych, natomiast w innych warunkach może zdobyć zaufanie i szacunek podwładnych. Dlatego wydaje się, iż słusznie zauważa B. Lewczuk pisząc: "Nie należy się spodziewać, że jeżeli posiada się autorytet to będzie on trwać ciągle. Nie należy

1/ A. Gawet, Sztuka dowodzenia. Warszawa 1926, s.74.

też sądzić, że jeśli dany oficer autorytetu nie ma, to tak będzie zawsze"<sup>1/</sup>.

Jeśli twierdzimy, że autorytet dowódcy zależy od jego osobowości, to wobec tego powstaje pytanie, jakim dowódca być powinien, czym powinna się charakteryzować jego osobowość, by jej funkcjonowanie powodowało autorytet dowódcy. Udzielając odpowiedzi na to pytanie, autorzy wielu prac pedagogicznych i psychologicznych traktujących o instytucji wojskowej wyszczególniają różnorodne cechy osobowości dowódcy, które ich zdaniem znajdują się u podstaw kształtowania jego autorytetu.

W. Szczerba pisze, że: "Dowódca zdobywa autorytet dzięki wzorowej służbie własnej, która winna być przykładem dla podwładnego oraz drogą subtelnego podchodzenia do podwładnych. Szczególnego znaczenia w zdobywaniu autorytetu nabierają intelektualne i moralne walory przełożonego"<sup>2/</sup>. Następnie traktując o pedagogicznych stronach osobowości oficera-dowódcy zalicza do nich następujące:

1. Dobra znajomość swego zawodu.
2. Język i umiejętność przemawiania.
3. Odpowiednie zachowanie się, w zakresie którego wyróżnia kulturę zachowania się na codzień i wygląd zewnętrzny oraz zgodność słów i czynów.<sup>3/</sup>

A. Bazanow do głównych wymagań stawianych radzieckiemu oficerowi, a które mogą być nazwane czynnikami determinującymi autorytet dowódcy, zalicza:<sup>4/</sup>

1. Przygotowanie wojskowe sprowadzające się do wielostronnej i głębokiej wiedzy.
2. Wykształcenie marksistowsko-leninowskie.
3. Cechy moralne:
  - a/ oddanie ojczyźnie, partii, narodowi itp;
  - b/ wykonywanie rozkazów i nakazów służbowych;

1/ B.Lewczuk, Niełatwa sprawa autorytetu. Wojsko Ludowe 1961, nr 4, s.28.

2/ W.Szczerba, op.cit. s.134.

3/ Tamże, s.229-232.

4/ A. Bazanow, Pedagogika. Warszawa 1963, s.194-203.

- c/ inicjatywa, pomysłowość, wyczucie nowego;
- d/ czujność, zdyscyplinowanie, prawdomówność, pryncypialność;
- e/ uczciwość, wytrwałość, nieustraszonosc w walce;
- f/ kulturalność, taktowność, opanowanie, rycerskość w stosunku do kobiet, troskliwość o rodzinę.

4. Kultura pedagogiczna i mistrzostwo metodyczne.

5. Zdolności organizatorskie.

6. Takt.

Paul Maucorps uważa, że doświadczenie i obserwacja wskazują na następujące przymioty oficera:<sup>1/</sup>

1. Podstawowe przymioty wojskowe:

- przymioty związane z energią /"napięcie życiowe"/;
- stan fizyczny i fizjologiczny;
- stan umysłowy wymagający wysokiego stopnia inteligencji /umiejętność szybkiego myślenia i przystosowywania się do nowych okoliczności/;
- stan charakteru /równowaga emocjonalna/;
- dyscyplina polegająca na dobrowolnym przyjęciu zasad regulaminowych i ich przestrzeganiu.

2. Specyficzne przymioty dowódcy:

- ogólne umiejętności dzielące się na kwalifikacje wojskowe /regulamin/, techniczne /specjalność/, administracyjne /organizacja/ i pedagogiczne /kształcenie, szkolenie/. Zdaniem Maucorps'a cechy te są "niewątpliwie najważniejsze ze wszystkich, jakie powinien posiadać dowódca";
- szybkość oceny i podejmowania decyzji;
- ~~zaufanie we własne siły;~~
- dyskrecja i takt;
- tolerancja, elastyczny sposób postępowania, umiejętność przystosowania się do każdej sytuacji;
- odwaga fizyczna i moralna oraz opanowanie strachu;
- przymioty drugoplanowe. "Autorytet dowódcy mogą wzmoczyć pewne czynniki o mniejszym znaczeniu: wygląd zewnętrzny, umiejętność wysławiania się, spokój i prezencja ruchów".

---

1/ Paul Maucorps, Psychologia wojskowa. Seria psychologii i pedagogiki wojskowej 1958, nr 6, s.56-58.

3. Szczególne przymioty dowódcy:

- inteligencja społeczna;
- lojalność;
- grzeczność, dobry humor, pogoda ducha;
- bezstronność i obiektywizm;
- umiejętność przyznawania się do popełnionych błędów.

Norman Copeland twierdzi, że dowódca przede wszystkim powinien posiadać:<sup>1/</sup>

- 1/ gruntowną wiedzę ogólną w dziedzinie swego zawodu;
- 2/ powinien być specjalistą w określonej gałęzi;
- 3/ powinien mieć umysł o tyle giętki i pojętny, by umieć dać wyraz swoim zainteresowaniom w dziedzinach bezpośrednio nie związanych z jego zawodem.

A. Aponowicz zastanawiając się nad problemem posłuszeństwa podwładnych wobec przełożonych pisze: "Nie ulega bowiem wątpliwości, że będzie miał zawsze należyty posłuch ten dowódca, którego cechuje szlachetna postawa obywatelska, głęboka wiedza ogólna i wojskowa, poszanowanie godności osobistej podwładnych i ludzki stosunek do ich spraw, cechy te połączone są z surowym przestrzeganiem regulaminów oraz sprawiedliwością w ocenie postępowania i pracy podwładnych".<sup>2/</sup>

Z przeprowadzonych badań przez E. Frankowskiego wynika, że podwładni najbardziej cenią dowódców charakteryzujących się takimi cechami jak:<sup>3/</sup>

- duża wiedza i doświadczenie życiowe;
  - stanowczość, zdecydowanie;
  - wyrozumiałość;
  - sprawi<sup>e</sup>dlliwość;
  - takt;
  - słowność, prawdomówność /trafiają się przełożeni, którzy dużo obiecują, ale nie dotrzymują słowa/;
  - dbałość o podwładnych;
- 

1/ Norman Copeland, op.cit., s.67.

2/ A. Aponowicz, Zagadnienia praktyki dowodzenia. Przegląd Wojskowy 1957, nr 11, s.21.

3/ E. Frankowski, Problem przystosowania się żołnierzy do służby wojskowej. Wojsko Ludowe 1962, nr 4, s.44-47.

- opanowanie;
- energiczność;
- pogodne usposobienie, humor;
- szczerść;
- płynna wymowa.

Bazyli Lewczuk uważa, że autorytet ma oficer, który:<sup>1/</sup>

- jest dobrym organizatorem;
- posiada głęboką wiedzę;
- jest zdyscyplinowany;
- ma zamiłowanie do służby wojskowej;
- jest wymagający/można by zaryzykować twierdzenie - mówi B. Lewczuk - że oficer mało wymagający nigdy nie zdobędzie autorytetu/. "Najlepszym środkiem zdobywania autorytetu w tym wypadku jest przykład osobisty".

Józef Grudzień pisze o tak zwanych warunkach autorytetu dowódcy, do których zalicza następujące:<sup>2/</sup>

- głęboka wiedza;
- charakter, właściwe postępowanie;
- należyta współpraca z organizacją partyjną i młodzieżową;
- zamiłowanie do zawodu;
- dobra praca i wzorowa jej organizacja;
- bystrość umysłu i wyobraźnia;
- znajomość psychiki ludzkiej;
- odwaga, inicjatywa, wytrwałość, cierpliwość;
- wiara w siebie i skuteczność stosowanych metod.

Helmuth Reinhardt do wymogów stawianych dobremu dowódcy zalicza:

- charakter i umiejętności;
- swobodne, twórcze myślenie i działanie oraz ryzyko.

Warto przy tym zauważyć, że swobodne, twórcze myślenie i działanie uważa za warunek podstawowy.<sup>3/</sup>

C. Vokes, mówiąc o roli dowódcy w bitwie, stoi na stanowisku, że dobrego dowódcę w bitwie powinny charakteryzować:<sup>4/</sup>

- osobista odwaga;
- wytrwałość fizyczna i umysłowa;
- optymizm;
- zdecydowanie i nieuznawanie porażki. - -

1/ B. Lewczuk, op.cit., s.28-29.

2/ Józef Grudzień, Rozważania o osobowości dowódcy. Wojsko Ludowe 1961, nr 4, s.31.

3/ Helmuth Reinhardt, Ausbildung zum Truppenführer, Wehrkunde 1964, nr 9

4/ C.Vokes, Leadership in Battle. Canadian Army Journals 1964, nr 2.

Horacy E. Townsend podaje listę najbardziej według niego pożądaných i charakterystycznych cech osobowości dowódcy:<sup>1/</sup>

Wiedza	Wytrzymałość
Ocena	Inicjatywa
Odwaga	Zachowanie się
Pręwość	Sprawiedliwość
Pewność	Entuzjazm
Takt	Bezinteresowność

Valluy stoi na stanowisku, że armia wymaga ludzi o różnych uzdolnieniach. Przede wszystkim zwraca uwagę na następujące trzy kategorie oficerów: teoretycy, dobrzy organizatorzy, administratorzy. Ze stanowiska, które reprezentuje Valluy wynika, że Francuzi wymagają od oficerów głównie takich cech osobowości jak: wiedza wojskowa, odpowiedni poziom intelektualny, rozsądek, doświadczenie, wartościowy charakter. Uwzględniają przy tym rodzaj stanowiska i szczebel dowodzenia<sup>2/</sup>.

Tak więc cytowani autorzy w odpowiedzi na pytanie, jakim dowódca być powinien, czym powinna się charakteryzować jego osobowość, by jej funkcjonowanie powodowało autorytet dowódcy stwierdzają, że przede wszystkim decydują o tym takie czynniki, jak: zdolności, inteligencja, wiedza i umiejętności oraz charakter. Są to czynniki powtarzające się w tej lub innej postaci u wszystkich autorów.

Najważniejszym osiągnięciem wojskowych autorów zajmujących się zagadnieniem osobowości dowódcy i jego autorytetu jest to, że z dużym naciskiem podkreślają fakt występowania w instytucji wojskowej dwóch rodzajów autorytetu dowódcy. Jeden z nich daje dowódcy wojsko i mundur. Autorytet ten można nazwać zewnętrznym i jest on traktowany jako przemijający. Drugi natomiast wypływa z osobowości dowódcy, czyli autorytet rzeczywisty /wewnętrzny/, który jest autorytetem trwałym i jak najbardziej w wojsku pożądanym.

1/ H.E. Townsend, The use of psychology by leaders. Military Review 1949, nr. 7.

2/ Valluy, Le Corps des officiers devant la Nation. Revue Militaire Generale. Decembre 1958.

Poważnym brakiem większości przedstawionych stanowisk jest to, że pomijają rolę postawy ideowo-moralnej jako jednego z czynników wpływających na autorytet dowódcy. Tylko dwaj z wymienionych autorów, a mianowicie W. Szczerba i A. Bazanow podkreślają rolę czynnika moralnego w autorytecie dowódcy. W jakimś sensie wtóruje im też A. Aponowicz mówiąc o szlachetnej postawie obywatelskiej dowódcy.

Również brakiem jest fakt, że prezentowani autorzy traktując o autorytecie dowódcy rozpatrują go na tle stosunku dowódcy do podwładnych w ogóle. Obserwacja życia wojskowego wskazuje, że nie wszystkie grupy podwładnych w taki sam sposób podchodzą do wyrażania uznania wobec swoich dowódców. Żołnierze służby zasadniczej /w tym podoficerowie/ przy ocenie wartości osobowości dowódcy biorą przede wszystkim pod uwagę cechy jego charakteru, natomiast oficerowie zwracają głównie uwagę na wiedzę i umiejętności. Dlatego mówiąc o autorytecie dowódcy wobec podwładnych, należy zarazem udzielić odpowiedzi, o jakiej kategorii podwładnych jest mowa. Brak ten ma swoje źródło w tym, że omawiany problem, jak to przynajmniej wynika z dostępnej literatury, nie był jeszcze w instytucji wojskowej przedmiotem głębszych badań. Autorzy wojskowi, którzy zajmowali się tym problemem zmiierzali do wykorzystania osiągnięć, które zdobyły pedagogika i psychologia na podstawie badań problematyki autorytetu w sferze życia cywilnego. Rola wojskowych autorów polegała na określonej adaptacji powyższych osiągnięć do stosunków, jakie zachodzą między przełożonymi i podwładnymi w wojsku.

Zwrócić również <sup>należy</sup> uwagę na to, że autorzy ci podkreślają prawie że wyłącznie tylko rolę samej osobowości dowódcy. Uważają, że ona sama jak gdyby automatycznie decyduje o jego autorytecie. Pozornie wydaje się, że stanowisko to jest słuszne. Kryje ono jednak poważny zarzut przeciwko sobie. Polega on na tym, że stanowisko to w pewnym sensie odrywa osobowość dowódcy od warunków wychowawczo-dydaktycznych, w których ona funkcjonuje. Tego natomiast raczej nie należy czynić. Chodzi o to, że w tym celu, by określona osobowość dowódcy powodowała jego autorytet muszą być spełnione pewne warunki wychowawczo-dydaktyczne. Na sprawę tę zwraca

uwagę jedynie W. Szczerba, który oprócz pedagogicznych stron osobowości oficera-dowódcy, formułuje jeszcze warunki ich funkcjonowania.<sup>1/</sup>

Cytowani autorzy nie udzielają też odpowiedzi na pytanie, które spośród wyliczonych przez nich czynników kształtujących autorytet dowódcy są podstawowe /główne/. Nie uwzględniają także sytuacji historycznej, w której autorytet dowódcy jest kształtowany. A przecież doświadczenie wskazuje, że inne czynniki kształtują autorytet dowódcy w okresie pokojowym, a jeszcze inne w okresie wojennym. Również wiadomo, że na autorytet dowódcy ma wpływ polityczny charakter armii.

#### Problem badawczy

Uwzględniając wymienione uwagi pod adresem literatury przedmiotu można sformułować następujący problem badawczy.

J a k i e s ą p o d s t a w o w e c z y n n i k i  
o r a z w a r u n k i i c h f u n k c j o n o w a n i a  
d e t e r m i n u j ą c e w e w n ę t r z n y a u t o r y -  
t e t d o w ó d c y w c z a s i e p o k o j o w e g o  
o k r e s u w y c h o w y w a n i a i n a u c z a n i a  
p o d w ł a - d n y c h ?

Wewnętrzny autorytet dowódcy zostanie rozpatrzony w relacji: dowódca pułku i dowódca batalionu a podwładni oficerowie. Będzie chodziło, o to, jakie czynniki w Ludowym Wojsku Polskim wpływają na kształtowanie autorytetu dowódcy pułku i batalionu wobec podwładnych im oficerów oraz jakie są warunki funkcjonowania tych czynników.

Sformułowanie problemu badawczego wskazuje na to, że:

1. Wśród wielu czynników, które mają wpływ na autorytet dowódcy istnieją czynniki podstawowe, które głównie decydują o powadze dowódcy wobec podwładnych, a jego uznania.
2. Uznanie, powaga dowódcy zależą między innymi od tego, na jakim szczeblu dowodzenia dowódca spełnia swoje funkcje wychowawczo-dydaktyczne oraz jaką grupą podwładnych dowodzi. Stąd też nasze rozważania postaramy się skoncentrować tylko wokół problematyki autorytetu dowódcy pułku

-----  
1/ W. Szczerba, op.cit, s.232.

i batalionu. Również dlatego nie będą brane pod uwagę wszystkie grupy ich podwładnych, a tylko podwładni im oficerowie. Nie jest też przypadkiem, że zostali wybrani dowódcy tego szczebla dowodzenia. Uczyniliśmy tak dlatego, że aczkolwiek do szczebla oddziału wojskowego o powodzeniu każdego oficera decyduje samodzielność w myśleniu i działaniu, to w wypadku dowódcy batalionu i pułku samodzielność ta ma szczególne znaczenie. Dowódca pułku i batalionu stanowią dwa zasadnicze ogniwa działania na szczeblu oddziału, od których przede wszystkim zależy jego funkcjonowanie.

3. Podstawowe czynniki determinujące autorytet dowódcy, pod pojęciem których rozumiemy główne składniki osobowości dowódcy same przez się nie budują autorytetu. Czynniki te powodują autorytet dowódcy, wówczas, gdy są spełnione pewne określone warunki. Nazwaliśmy je warunkami funkcjonowania czynników determinujących autorytet dowódcy. Pod ich pojęciem rozumiemy przyczyny zależne od okoliczności, w których działa dowódca, jak też od samego dowódcy powodujące uzewnętrznianie się wobec podwładnych tych czynników, które znajdują się u podstaw kształtowania autorytetu. Chodzi o to, że dany składnik osobowości dowódcy wtedy tylko ma wpływ na autorytet dowódcy wobec podwładnych, gdy ci dostrzegają go, a więc wtedy, gdy uzewnętrznia się w działaniu dowódcy z podwładnymi. Uzewnętrznianie to jest uzależnione od pewnych przyczyn i te właśnie nazwaliśmy warunkami funkcjonowania czynników determinujących autorytet dowódcy.
4. Treść czynników determinujących autorytet dowódcy i warunki ich funkcjonowania są uzależnione od politycznego charakteru armii oraz od sytuacji, w której dowódca spełnia swoje funkcje wychowawczo-dydaktyczne. Dlatego też zostało podkreślone, że chodzi o rozpatrzenie autorytetu dowódcy w Ludowym Wojsku Polskim podczas pokojowego okresu wychowywania i nauczania podwładnych.

### Hipoteza robocza

Na podstawie obserwacji działalności dowódców pułków i batalionów oraz wyrażanego do nich stosunku ze strony podwładnych im oficerów nasuwa się hipoteza zakładająca, że podstawowymi czynnikami determinującymi rzeczywisty autorytet dowódcy pułku i batalionu wobec podwładnych oficerów są: postawa ideowo-moralna, wiedza oraz stosunek do podwładnych. Czynniki te wpływają na kształtowanie i istnienie autorytetu dowódcy wówczas, gdy okoliczności, w których działa dowódca oraz jego osobista postawa powodują, że czynniki te uzewnętrzniają się w działalności wychowawczo-dydaktycznej dowódcy z podwładnymi.

Rozwiązanie problemu badawczego i wykazanie słuszności hipotezy roboczej postulują potrzebę zrealizowania następujących zadań:

1. Ustalenie podstawowych czynników znajdujących się u źródeł kształtowania autorytetu dowódcy.
2. Z badania przejawiania się /uzewnętrzniania się/ tych czynników w działalności wychowawczo-dydaktycznej dowódców pułków i batalionów.
3. Na podstawie rezultatów badań dokonania analizy tych czynników i zarazem sformułowania warunków ich funkcjonowania.

### Metody zbierania i opracowywania materiałów

W celu zebrania materiałów, na podstawie których można by wykazać słuszność przyjętej hipotezy roboczej zastosowane były następujące metody:

1. Badanie opinii o dowódcach pułków i batalionów ze strony podwładnych im oficerów. W ramach tej metody były stosowane: wywiad ustny indywidualny /rozmowy indywidualne z oficerami/, wywiad ustny zbiorowy /dyskusje w grupach oficerów/ oraz badania ankietowe.
2. Analiza dokumentów personalnych przodujących dowódców pułków i batalionów.
3. Obserwacja dowódców w warunkach pracy koszarowej oraz w czasie ćwiczeń taktycznych.

4. Eksperyment mający zadanie udzielić odpowiedzi, jaki typ dowódcy jest najbardziej aprobowany przez podwładnych.

Badania były oparte nie na jednej lecz na kilku metodach dlatego, gdyż chodziło o stworzenie możliwości weryfikowania materiałów uzyskanych za pomocą jednej metody materiałami uzyskanymi za pośrednictwem innych metod. W ten sposób można było zapewnić jak najbardziej obiektywną wartość danych uzyskanych w trakcie badań.

W opracowaniu materiałów zastosowane były następujące metody:

1. Metoda opisowo-wyjaśniająca.

Polegała ona na opisowym przedstawianiu stwierdzonych w trakcie badań faktów i zjawisk a zarazem wyjaśnianiu ich charakteru, przyczyn itp.

2. Metoda liczbowych zestawień porównawczych i ich analizy.

Zastosowanie tej metody wynikało przede wszystkim z faktu wykorzystywania w badaniach materiałów ankietowych. Polegała ona na liczbowym porównywaniu uzyskanych wyników i ich analizie. Uzyskany na podstawie analizy zestawień porównawczych materiał stanowił podstawę do syntezy i wnioskowania, a w tym do odkrywania tego, co dawało możliwość rozwiązania problemu badawczego i wykazania słuszności hipotezy roboczej.

#### Organizacja badań

Badaniami, prowadzonymi w latach 1962-1965 objętych było 2970 oficerów będących podwładnymi dowódców pułków i batalionów oraz 100 oficerów pełniących funkcje dowódców pułków i batalionów. Badania koncentrowały się w trzech zasadniczych ośrodkach, a to w jednostkach dwóch okręgów wojskowych oraz w jednej z akademii wojskowych. W jednostkach dwóch okręgów wojskowych celem badań była głównie obserwacja działalności dowódców pułków i batalionów w pracy koszarowej i w czasie ćwiczeń taktycznych oraz wywiady ustne z ich podwładnymi. Natomiast badania prowadzone w jednej z akademii wojskowych miały na celu tylko zbieranie opinii oficerów o dowódcach pułków i batalionów. Badanie tych oficerów miało miejsce tuż po ich przyjeździe na studia, a więc wtedy, kiedy w ich świadomości nie były jeszcze zatarte fakty związane z ich pracą jako podwładnych dowódców pułków i batalionów. Sytuacja,

w której byli oni badani miała pewne szczególne znamię. Polegało ono na tym, że wypowiadali oni anonimowo swoje sądy o ich poprzednich dowódcach już jako ludzie od nich niezależni. Dlatego też można powiedzieć, że wpływało to na jak najbardziej swobodne i obiektywne dawane przez nich wypowiedzi i oceny.

Biorąc pod uwagę, to, że wymienieni oficerowie wywodzili się ze wszystkich okręgów wojskowych na terenie kraju, nasuwa się myśl, że w zasięgu badań znaleźli się prawie wszyscy dowódcy pułków i batalionów naszego wojska.

Oprócz tego w jednym z wojskowych ośrodków szkoleniowych średniego typu został przeprowadzony eksperyment. Wzięło w nim udział ośmiu oficerów rezerwy w roli dowódców oraz 179 ich podwładnych, będących również oficerami rezerwy. W sumie badaniem było objętych 3257 oficerów.

## ROZDZIAŁ II

### PROCES PRZYGOTOWANIA I ZBIERANIA MATERIAŁÓW

W rozdziale tym zostanie przedstawiona szczegółowa charakterystyka metod i technik badawczych, które były wykorzystane w trakcie badań.

#### Badanie opinii o dowódcach pułków i batalionów ze strony podwładnych im oficerów

Już w poprzednim rozdziale zostało stwierdzone, że w ramach tej metody były stosowane: wywiad ustny indywidualny /rozmowy indywidualne/, wywiad ustny zbiorowy /dyskusje w grupach oficerów/ oraz badania ankietowe. Potrzeba badania opinii podwładnych wynikała stąd, że przedmiotem dociekań był autorytet dowódcy w stosunku do podwładnych. Przyjęte było założenie, że najwięcej materiału badawczego mogą dostarczyć oficerowie, którzy przez wiele lat służby występowali w roli podwładnych. Zastosowanie badania opinii w postaci wywiadów ustnych i ankiet pozwoliło objąć badaniem stosunkowo dużą liczbę podwładnych dowódców pułków i batalionów, a tym samym uzyskać materiał dotyczący pokaźnej liczby badanych.

Poniżej przedstawione są szczegółowe dane dotyczące wywiadów i badań ankietowych.

### Wywiad ustny indywidualny

Uczestniczyło w nim 100 oficerów, w tym: 20 dowódców pułków, 30 dowódców batalionów, 30 dowódców kompanii i 20 oficerów pracujących w sztabach pułków. Jego przedmiotem były zagadnienia dotyczące pracy wychowawczo-dydaktycznej dowódców pułków i batalionów z podwładnymi oficerami i jej wpływu na autorytet dowódców pułków oraz batalionów. Zagadnienia te były podzielone na dwie grupy. Pierwsza grupa zagadnień odnosiła się do wywiadów z dowódcami pułków i batalionów. Obejmowała ona następujące podstawowe pytania:

1. Jakim Waszym zdaniem przyczyny głównie decydują o sukcesach wychowawczo-dydaktycznych dowódcy pułku lub batalionu z podwładnymi oficerami?
2. Co Waszym zdaniem, biorąc pod uwagę doświadczenie, jakim dysponujecie, przede wszystkim wpływa na autorytet dowódcy pułku lub batalionu wobec podwładnych oficerów?
3. Co sami czynicie by mieć autorytet u podwładnych-oficerów?
4. Co według Was wpływa na obniżenie autorytetu dowódcy pułku lub batalionu u podwładnych oficerów?

Druga grupa zagadnień była przedmiotem wywiadów z oficerami będącymi podwładnymi dowódców pułków i batalionów. Obejmowała ona elementy pytań kierowanych pod adresem dowódców pułków i batalionów w tym celu, by mieć możliwość weryfikowania materiałów uzyskanych od dowódców pułków, batalionów i ich podwładnych oficerów oraz odwrotnie. Oprócz tego należały tu pytania mające na celu uzyskanie opinii podwładnych oficerów o ich obecnych dowódcach pułków i batalionów. Podstawowe pytania w tym zakresie brzmiały:

1. Co według Was decyduje o autorytecie dowódcy pułku i batalionu wobec podwładnych oficerów?
2. Co według Was wpływa na obniżenie autorytetu dowódcy pułku i batalionu wobec podwładnych oficerów?
3. Jakie są zasadnicze przyczyny powodujące sukcesy wychowawczo-dydaktyczne, które uzyskuje Wasz dowódca pułku lub batalionu w pracy z podwładnymi oficerami?

4. Jakim według Was powinien być dowódca pułku, batalionu, jeśli chce mieć autorytet?
5. Co i dlaczego zmienilibyście w stylu pracy Waszego dowódcy pułku lub batalionu gdyby wyznaczono Was na to stanowisko?

W czasie badań uwaga zwrócona była na to, by przedmiotem oceny podwładnych oficerów byli głównie dowódcy pułków i batalionów, którzy zgodnie z opinią swoich przełożonych cieszą się autorytetem u swoich podwładnych. Chodziło o to, by zgromadzić jak najwięcej materiału o dowódcach pułków i batalionów, którzy mogą być wzorem dla innych. Równocześnie takie potraktowanie sprawy pozwalało głębiej wniknąć w czynniki determinujące autorytet dowódcy i ustalić warunki ich funkcjonowania.

Oprócz przygotowania odpowiednich pytań kierowanych pod adresem badanych występowała dążność do wytworzenia w miarę możliwości właściwej atmosfery wywiadu. W tym celu, gdy chodziło o podwładnych wywiady nie odbywały się w służbowych pomieszczeniach, gdyż są one związane ze szczególną kategorią przeżyć związanych z płaszczyzną służbową a to nie ulega wątpliwości krępuje swobodę myślenia i wypowiedzania się. Za najlepsze miejsca do prowadzenia wywiadów o tym wypadku zostały uznane świetlice i kluby.

Początek wywiadu miał zawsze charakter ogólny. Dotyczył warunków pracy badanego, zamiarów osobistych itp. Po stwierdzeniu, że rozmówca poczuł się swobodnie osoba prowadząca wywiad oznajmiała cel spotkania. W związku z tym stwierdzała, że w ramach pracy naukowej interesuje ją praca wychowawczo-dydaktyczna dowódców pułków i batalionów. Dlatego też ma życzenie wymienić poglądy na ten temat. W tym miejscu zadawała badanemu pytanie, czy wyraża na to zgodę. Nie było wypadku, by ktoś odpowiedział przecząco. Następnie badający informował, że w trakcie rozmowy będą poruszane pewne zagadnienia dotyczące pracy przełożonych badanego i dodawał do tego, iż nie ma potrzeby dawania błędnych informacji, gdyż rozmowa nasza stanowi obopólną tajemnicę, a w związku z tym nikt nie dowie się od badającego żadnych jej konkretnych danych. W związku z tym pod adresem badanego była kierowana

prośba o jak najbardziej obiektywną postawę. Następnie badający inicjował rozmowę koncentrując się wokół przygotowanych uprzednio pytań. Dążył przy tym do tego, by nie stawiać pytań wprost, lecz tak inicjować wspólną dyskusję, aby interesujące go problemy niejako same wypływały z rozmowy. W trakcie trwania wywiadu badający nie sporządzał żadnych notatek. Czynił to dopiero po jego zakończeniu wyrażeniu podziękowania i odejściu badanego. Każdy wywiad trwał przeciętnie od 20 do 40 minut. Łącznie było przeprowadzonych 100 wywiadów.

#### Wywiad ustny zbiorowy

Uczestniczyło w nim łącznie 2000 oficerów będących podwładnymi dowódców pułków i batalionów. Byli to zarazem członkowie Kół Wiedzy Wojskowej, z którymi badający spotykał się w ramach popularyzacji wiedzy pedagogiczno-psychologicznej w jednostkach wojskowych. Każde spotkanie było poprzedzone prelekcją, której temat był przedmiotem wspólnej dyskusji. Wszystkie prelekcje dotyczyły roli dowódcy w pracy wychowawczo-dydaktycznej z podwładnymi. Był to temat ogólny. Nie było w nim sprecyzowane o jakiego szczebla dowódcę chodzi oraz o jakich chodzi podwładnych. Prelegent mówił o ogólnych wskazaniach, które powinny być przestrzegane w pracy wychowawczo-dydaktycznej dowódcy. Prelekcje były przemyślane tak, by przedstawić na ten temat różne poglądy, głównie te, które są kontrowersyjne. Poglądów tych prelegent nie oceniał pozostawiając to uczestnikom spotkania. Na zakończenie prelekcji były podawane te zagadnienia, które przede wszystkim wymagają przedyskutowania. Z reguły przedmiotem dyskusji były następujące:

1. Warunki, którym powinien odpowiadać dowódca jako nauczyciel-wychowawca.
2. Rola postawy ideowo-moralnej dowódcy w jego działalności wychowawczo-dydaktycznej.
3. Rola wiedzy dowódcy w jego działalności wychowawczo-dydaktycznej.
4. Czym powinien się charakteryzować stosunek dowódcy do podwładnych?
5. Od jakich warunków zależy skuteczne funkcjonowanie osobowości dowódcy i jak wpływają one na jego autorytet?

Każdy z uczestników dyskusji miał pełne prawo do wypowiedzenia własnego sądu. Obowiązywało jedynie jedno ograniczenie. Nie można było oceniać pracy wychowawczo-dydaktycznej tych dowódców, którzy byli aktualnymi przełożonymi uczestników dyskusji. Można było natomiast i to było wskazane, by wydawać oceny /oczywiście anonimowo/ o poprzednich przełożonych. Badający, który był zarazem kierownikiem dyskusji w czasie jej trwania sporządzał notatki lecz nie pytał o nazwiska występujących. Dyskusja kończyła się krótkim podsumowaniem jej rezultatów. Łącznie odbyło się 60 dyskusji, a każda z nich trwała od 3 do 4 godzin.

### Badania ankietowe

Badania ankietowe były zastosowane między innymi dlatego, że umożliwiają one zachowanie jak najdalej idącej tajemnicy. Badany wypełniając ankietę anonimowo czyni to w przekonaniu, że wydana przez niego ocena /w naszym wypadku o jego przełożonym/ nie może być wykorzystana na płaszczyźnie służbowej przeciwko przełożonemu, a tym bardziej przeciwko wypełniającemu. Obawa ta natomiast, mimo zapewnień występuje zawsze wówczas, gdy mamy do czynienia z wywiadem ustnym.

Były jeszcze - jak już wspominaliśmy - ważniejsze powody odpowiadające celowości wykorzystania ankiet. Sprowadzały się one do tego, że za pośrednictwem ankiet można w krótkim czasie dotrzeć do większej liczby badanych oraz objąć badaniem stosunkowo dużą ilość zagadnień. Oczywiście zawsze brano było pod uwagę to, że metoda ankietowa kryje w sobie wiele braków. Zwraca na to uwagę Jan Bohucki pisząc: "Metodzie empirycznej czyli ankietowej nauka zarzuca wiele braków. Na pierwszym miejscu przypisuje się jej dużą subiektywność, zawartą w wypowiedziach osób badanych. Drugi zarzut opiera się na fakcie, iż w pewnych wypadkach osoba badana na zadane pytanie, o jej czy czyjeś właściwości psychiczne, nie może dać wyczerpującej odpowiedzi, gdyż sama ich często nie zna, a nawet wówczas, gdy jest ich świadoma - nie zawsze chce ujawnić. Zarzut trzeci, jakoby metoda ankietowa nie posiadała pewnego środka ciężkości w wielkiej ilości cech osobowych, jest częściowo niesłuszny, bowiem większa lub

mniej waga przypisywana przez badanych poszczególnym właściwościom, uwidacznia się dopiero w częstotliwości występowania"<sup>1/</sup>. Pod tym względem należy się zupełnie z wymienionym autorem zgodzić i równocześnie akceptować następujące jego zdanie stwierdzające, że: "Pomimo tych niewątpliwie słusznych zastrzeżeń, z braku dokładniejszych sposobów badania osobowości ludzkiej, metoda wypowiedzi ankietowych jest nadal najczęściej stosowanym narzędziem pracy przy ustalaniu wielu zagadnień społecznych. Miarodajność jej wyników będzie tym skuteczniejsza, im lepiej i trafniej skonstruowane będą pytania, którymi się posługujemy, im odpowiedzi badanych będą szersze i pełniejsze".<sup>2/</sup>

Dlatego też przy opracowywaniu ankiet były przestrzegane zasady, które pozwoliłyby ograniczyć do minimum niebezpieczeństwa, jakie czekają na badacza posługującego się tą metodą. Są to zasady następujące:<sup>3/</sup>

1. Troska by użyte w ankiecie słowa były dla wszystkich badanych zrozumiałe.
2. Zwracanie uwagi na to, by pytania odnosiły się do spraw, które badanym są na pewno znane.
3. Unikanie pytań "mętnych, niejasnych, formułujących problem wieloznacznie".
4. Unikanie sformułowań "stronniczych, sugerujących z góry pozytywną lub negatywną odpowiedź".
5. Unikanie pytań, na które "odpowiedzi" są oczywiste".
6. W miarę możliwości staranie się, by ankietą nie obejmowała nadmiernej ilości problemów.

Powyższe zasady były również brane pod uwagę przy formułowaniu pytań do wywiadów ustnych.

W badaniach wykorzystane były trzy rodzaje ankiet:

1. Ankiety nieskategoryzowane /otwarte/, to jest takie, które żądają od badanego odpowiedzi opisowej, w której zasadniczą sprawą jest uzasadnienie tego, o czym nas badany informuje.
2. Ankiety będące połączeniem elementów skategoryzowanych

1/ Jan Bohucki, Osobowość nauczyciela w świadomości młodzieży. Katowice 1965, s.14.

2/ Tamże, s.15.

3/ Por. Zygmunt Bauman, Socjologia na codzień. Warszawa 1962, s.143-151.

i nieskategoryzowanych. Chodziło w nich o to, by badani nie tylko udzielali odpowiedzi w postaci "tak", "częściowo tak", "nie" itp., lecz by również podawali uzasadnienia swoich poglądów.

3. Ankieta skategoryzowana /zamknięta/, to jest taka, która żąda od badanego odpowiedzi w postaci "tak", "częściowo tak", "nie" itp. Badany w tym wypadku nie jest proszony o uzasadnienie swojej odpowiedzi.

#### Ankiety nieskategoryzowane<sup>1/</sup>

Treść pytań ankiet nieskategoryzowanych była taka, by na podstawie uzyskanego za ich pośrednictwem materiału można było weryfikować materiał uzyskany w ramach wywiadu ustnego. Zawarte w nich pytania dotyczyły następujących zagadnień:

1. Pojęcie autorytetu dowódcy w opinii badanych.
2. Przyczyny powodujące autorytet dowódcy pułku i batalionu wobec podwładnych oficerów z wyszczególnieniem anonimowych przykładów dowódców pułków i batalionów, którzy mieli autorytet u podwładnych oficerów oraz opisaniem charakterystycznych przejawów ich działania w zakresie stosunku do podwładnych oficerów oraz stopnia znajomości wiedzy wojskowej.
3. Przyczyny powodujące brak autorytetu dowódcy pułku i batalionu wobec podwładnych oficerów na podstawie konkretnych anonimowych przykładów.
4. Pojęcie postawy ideowo-moralnej dowódcy oraz pozytywne i negatywne przykłady dotyczące postawy ideowo-moralnej dowódcy pułku i batalionu z uwzględnieniem ich wpływu na autorytet dowódcy.
5. Zakres wiedzy dowódcy pułku i batalionu pod względem wojskowym, technicznym i ogólnym.
6. Przykłady wpływu poziomu wiedzy dowódcy pułku i batalionu na wzrost lub obniżenie autorytetu.

Pracą badawczą wokół tych zagadnień miała na celu porównanie przyjętej hipotezy roboczej z opinią badanych oraz dążenie do ustalenia czynników, które przede wszystkim wpływają na autorytet dowódcy. - - - -

1/ Zob. aneks, 1.

Po zakończeniu tych badań i dokonaniu ich analizy zostały opracowane dwie następne ankiety będące połączeniem elementów skategoryzowanych i nieskategoryzowanych.

Ankiety będące połączeniem elementów skategoryzowanych i nieskategoryzowanych

Jedna z tych ankiet<sup>1/</sup> była opracowana na podstawie wzoru zamieszczonego w pracy. Z. Pietrasińskiego pt: "Sprawne kierownictwo"<sup>2/</sup>. Każdy z badanych był proszony, by wybrał sobie jednego przodującego dowódcę pułku lub batalionu aktualnie mu znanego i wydał o nim ocenę zgodnie z pytaniami zamieszczonymi w ankiecie. Pytania dotyczyły stopnia znajomości wiedzy przez dowódcę, ukształtowania cech osobowości itp. oraz potwierdzenia lub zaprzeczenia występowania określonych objawów działalności ocenianego dowódcy. Oprócz tego po udzieleniu odpowiedzi na daną grupę pytań, wypełniający był proszony o przedstawieniu uwag dotyczących podanych przez niego odpowiedzi. W uwagach tych chodziło głównie o to, by badany uzasadnił, dlaczego udzielił takich a nie innych odpowiedzi.

Podstawowe zagadnienia omawianej ankiety dotyczyły:

1. Stopnia znajomości zawodu wojskowego przez dowódcę pułku lub batalionu.
2. Umiejętności postępowania z podwładnymi.
3. Sposobów kontaktowania się z podwładnymi.
4. Stopnia ukształtowania określonych cech osobowości.
5. Umiejętności twórczego myślenia.
6. Umiejętności przemawiania przed dużym audytorium.
7. Umiejętności dostosowywania się do zmienionych warunków.
8. Taktownego i inteligentnego postępowania.
9. Zachowania się z chwilą pojawienia się jakiejś nowej szansy.
10. Zachowania się w nagłych i wyjątkowych sytuacjach.
11. Przejawiania się ambicji.

-----  
1/ Zob. aneks 2.

2/ Z. Pietrasiński, Sprawne kierownictwo. Warszawa 1962, s.199-206.

Powyższy układ zagadnień był podyktowany nie tylko tym, by mieć możliwość weryfikacji materiału uzyskanego na podstawie wywiadu ustnego lecz również, by stworzyć możliwość weryfikowania poszczególnych materiałów uzyskanych za pośrednictwem jednej i tej samej ankiety.

Po dokonaniu analizy zebranych materiałów na podstawie omówionej ankiety, została opracowana następna ankieta<sup>1/</sup>. Miała ona w stosunku do poprzedniej charakter bardziej szczegółowy. Dotyczyła bowiem konkretnych zagadnień pracy dowódcy pułku lub batalionu oraz przejawów jego działalności. Chodziło w niej głównie o przedstawienie funkcjonowania osobowości ocenianego dowódcy. Było to potrzebne w tym celu, by powstała możliwość chociaż częściowego sformułowania warunków, od których zależy funkcjonowanie czynników determinujących autorytet dowódcy.

Proces badania za pośrednictwem tej ankiety był taki sam jak w wypadku poprzedniej. Wszystkie jej zagadnienia dotyczyły funkcjonowania osobowości dowódcy pułku lub batalionu w pracy z podwładnymi oficerami. Na tej podstawie zaistniała możliwość zbadania problematyki związanej ze stosunkiem dowódcy do podwładnych i tyle, ile to było możliwe odpowiedzenia na pytanie, jak stosunek dowódcy pułku lub batalionu do podwładnych wpływa na jego autorytet.

Główne zagadnienia omawianej ankiety były następujące:

1. Organizacja pracy przez dowódcę pułku lub batalionu z podwładnymi oficerami.
2. Zachęcanie podwładnych do pracy.
3. Ocenianie podwładnych.
4. Wytwarzanie przyjacielskich stosunków z podwładnymi /fraternizacją/.
5. Kształtowanie poczucia kolektywizmu wśród podwładnych /integracja/.
6. Kontaktowanie się z podwładnymi /komunikatywność/.
7. Reprezentowanie podwładnych na zewnątrz /reprezentacja/.
8. Inicjowanie aktywności własnej i podwładnych /inicjatywa/.
9. Tendencja do przewagi nad podwładnymi /dominacja/.

-----  
1/ Zob. aneks 3. Ankieta tę udostępnił autorowi Z. Pietrasinski.

W związku z tym, że wielu badanych podkreślało, iż na kształtowanie pozytywnych cech osobowości dowódcy duży wpływ mają ćwiczenia taktyczne z wojskami, postanowiliśmy opracować jeszcze jedną ankietę o charakterze skategoryzowanym<sup>1/</sup> i zbadać nią opinię 64 oficerów z dwóch związków taktycznych. Badanie opinii miało miejsce tuż po zakończeniu ćwiczeń. Uzyskany tą drogą materiał pozwolił zwrócić uwagę na rolę ćwiczeń taktycznych w kształtowaniu tych cech osobowości dowódcy, które podwyższają jego autorytet.

Łącznie badaniami ankietowymi było objętych 970 oficerów.

#### Analiza dokumentów personalnych przodujących dowódców pułków i batalionów

Dzięki zapewnieniu absolutnej dyskrecji a zarazem uprzejmości części badanych udało się ustalić nazwiska 30 dowódców pułków i 70 dowódców batalionów, którzy w opinii badanych mieli ocenę pozytywną, byli traktowani jako dowódcy przodujący a tym samym cieszący się autorytetem wśród podwładnych. W związku z tym wystąpiła możliwość skorzystania z ocen osobowości wyżej wymienionych dowódców, które wystawili ich przełożeni w postaci opinii służbowych. Każda z opinii była szczegółowo analizowana i na tej podstawie były formułowane cechy osobowości dowódców przypisywane im przez ich przełożonych. Na podstawie ogólnego zestawienia tych cech, a głównie częstotliwości ich powtarzania się były ustalane te czynniki, które głównie decydują o autorytecie dowódcy. Brane były przede wszystkim pod uwagę te cechy osobowości dowódcy, które głównie uzewnętrzniają się w jego działalności z podwładnymi. Równocześnie zaistniała możliwość porównania ocen wydawanych o tych samych dowódcach przez ich przełożonych oraz podwładnych.

#### Obserwacja dowódców w warunkach pracy koszarowej oraz w czasie ćwiczeń taktycznych

Obserwacja działalności dowódców pułków i batalionów była głównie prowadzona przez ich przełożonych, jak też

-----  
1/ Zob. aneks 4.

przez autora niniejszej pracy. Oprócz tego szczególnie cennego materiału dostarczyli słuchacze jednej z uczelni wojskowych, którzy odbywali praktyki dowódczo-sztabowe w jednostkach liniowych. Przed wyjazdem na praktykę otrzymywali zadanie dotyczące naukowej obserwacji dowódców oraz weryfikacji niektórych tez ustalonych w czasie dotychczasowych badań, a wydających się być wątpliwymi.

Przedmiotem obserwacji i weryfikacji były zagadnienia dotyczące postawy ideowo-moralnej, wiedzy i stosunku dowódców pułków oraz batalionów do podwładnych. Było tak dlatego, gdyż dotychczasowe wyniki badań wskazywały, że są to główne czynniki wpływające na autorytet dowódcy wobec podwładnych-oficerów.

Uzyskane tą drogą wyniki okazały się szczególnie cenne, a to dlatego, że obserwacja dowódców w tym wypadku była prowadzona przez samych dowódców. Miało to niewątpliwie duży wpływ na proces obiektywizacji uzyskanych wyników badań.

Przedmiotem obserwacji była praca dowódców pułków i batalionów w warunkach koszarowych oraz w warunkach ćwiczeń taktycznych.

Obserwacja dowódcy w warunkach pracy koszarowej obejmowała następujące zagadnienia:<sup>1/</sup>

1. Wyniki, jakie osiąga dany dowódca w działalności wychowawczo-dydaktycznej z podwładnymi oficerami oraz ich przyczyny.
2. Znajomość wiedzy przez dowódcę i jej przejawianie się w praktycznej działalności.
3. Stosunek dowódcy do wykorzystywania stanowiska służbowego dla celów osobistych, do pijaństwa oraz naukowego światopoglądu.
4. Stosunek dowódcy do podwładnych oficerów w zakresie oceniania wartości ich osobowości, rezultatów działalności oraz interesowania się ich sprawami służbowymi, rodzinnymi i osobistymi jak też dopuszczania podwładnych do udziału w podejmowaniu przez dowódcę przynajmniej niektórych ważniejszych decyzji.

---

1/ Zob. aneks 5.

Natomiast obserwowanie dowódców w warunkach ćwiczeń taktycznych dotyczyło zasadniczych ich czynności w poszczególnych sytuacjach taktycznych.<sup>1/</sup> Zadaniem obserwatora było głównie zwracać uwagę, jak w danej sytuacji przedstawiał się proces powzięcia decyzji przez dowódcę i wpływ dowódcy na jej realizację. Działający w czasie ćwiczeń dowódcy byli przedmiotem obserwacji w następujących sytuacjach taktycznych:

1. Organizacja obrony /pułku, batalionu/.
2. Kierowanie walką obronną /pułku, batalionu/.
3. Organizacja i prowadzenie działań opóźniających przez pułk, batalion.
4. Organizacja przeszkody wodnej przez pułk, batalion.
5. Organizacja natarcia z forsowaniem przeszkody wodnej przez pułk, batalion.
6. Kierowanie walką w czasie natarcia przez pułk, batalion.

Obserwacja obejmowała dziesięciu dowódców /w tym 2 dowódców pułków i 8 dowódców batalionów/, których osobowości były przedtem przedmiotem badania na podstawie analizy ich dokumentów personalnych. W ten sposób można było porównać uzyskany o tych dowódcach materiał od ich przełożonych i podwładnych z materiałem, którego dostarczyli obserwatorzy. Pozwoliło to również na wzajemną weryfikację jednego i drugiego materiału.

W czasie prowadzonych obserwacji dowódców zarówno w warunkach koszarowych, jak też na ćwiczeniach uwydatniło się stosunkowo nasilone występowanie bardzo istotnego, gdy chodzi o deformujący wpływ na wyniki obserwacji, czynnika psychologicznego.

Mianowicie chodzi o to, że obserwowani dowódcy starają się tak postępować, by jak najlepiej zaprezentować się. Nie zawsze jednak udaje się im to osiągnąć. Bywają bowiem wypadki, że niektórzy dowódcy z jednej strony zdając sobie sprawę, że są obserwowani a z drugiej dążąc do tego, by działać jak najlepiej, wykonują zadania poniżej swoich możliwości. Wydaje się, że zjawisko to ma czasem miejsce dlatego, że działanie dowódcy wtedy, gdy jest on obserwowany niewątpliwie należy do zadań trudnych. Może to być przyczyną tego, iż

1/ Zob. aneks 6.

mimo występowania silnych czynników motywacyjnych zmierzających w kierunku uzyskania jak najlepszych wyników, możliwości skutecznego działania dowódcy są w pewnym stopniu ograniczone. Bardzo trafnie zwraca na to uwagę Xymena Gliszczyńska pisząc, że "źródłem błędów przy wykonywaniu zadań trudnych może być nadmierna motywacja w kierunku uzyskania dobrych wyników, podczas gdy ta sama motywacja z reguły poprawia wyniki zadań łatwych"<sup>1/</sup>.

Tak więc należy pamiętać, o tym, że sama obecność obserwatora może wpływać niekorzystnie na działanie obserwowanego, a tym samym na uzyskane wyniki. Mając to na względzie staraliśmy się stwarzać możliwości weryfikowania materiałów uzyskanych za pomocą jednej metody materiałami uzyskanymi za pośrednictwem innych metod.

#### Eksperyment

Analiza danych uzyskanych w wyniku badania opinii podwładnych o dowódcach, badania dokumentów personalnych dowódców oraz ich obserwowanie w warunkach pracy koszarowej i w czasie ćwiczeń taktycznych wskazywała, że jednym z bardzo istotnych czynników wpływających na autorytet dowódcy jest jego stosunek do podwładnych. Okazało się w zakresie tego stosunku decydującą rolę odgrywa dopuszczanie podwładnych do udziału w podejmowaniu przez dowódcę głównie ważniejszych decyzji. By się przekonać, czy tak jest rzeczywiście, został zorganizowany eksperyment, zadaniem, którego było sprawdzenie powyższego przypuszczenia.

Był to najtrudniejszy problem. Warunki życia wojskowego i konieczność wykonywania pracy zawodowej nie pozwoliły nam na eksperymentowanie w jednostce liniowej. Dlatego też trzeba było skorzystać z okazji przeprowadzenia eksperymentu w jednym z wojskowych ośrodków szkoleniowych. Przedmiotem badania i oceny byli oficerowie rezerwy odbywający przeszkolenie wojskowe. Niektórzy z nich pełnili zarazem dowódcze funkcje. Było to odstępnie od zasady rozpatrywania

---

1/ X. Gliszczyńska, Udział człowieka w powstawaniu wypadków przy pracy. Warszawa 1965, s.79.

autorytetu w relacji dowódca pułku, czy batalionu a podwładny-oficer. Z tym jednak, że uzyskany materiał tyle, ile to było możliwe został zweryfikowany w warunkach jednostki liniowej.

Na podstawie obserwacji działalności dowódców oraz wzmianek w literaturze przyjęliśmy, że istnieją różne style kierowania /dowodzenia/ podwładnymi przez przełożonych. W zależności natomiast od stylu dowodzenia mamy do czynienia z określonym /większym lub mniejszym/ współudziałem podwładnych w podejmowaniu decyzji przez dowódcę.

Formułując powyższe tezy oparliśmy się głównie na pracy Z. Pietrasińskiego traktującej o problematyce kierownictwa.<sup>1/</sup> W pracy tej Z. Pietrasiński pisze, że: "Ze względu na sposób uzyskiwania przez kierownika posłuchu i stopień współuczestnictwa członków grupy w wykonywaniu funkcji kierowniczych, można z grubsza wyróżnić dwa biegunowo typy kierowania: kierownictwo autokratyczne i demokratyczne. Pomiędzy tymi biegunami istnieje wiele form pośrednich; splatają się w nich i przenikają wzajemnie rozmaite elementy obu skrajnych typów. Kierowanie autokratyczne opiera się głównie na sile. Charakteryzuje je ostry podział na kierujących i kierowanych, rządzących i rządzonych, tych którzy przewodzą i tych, którzy mają wyłącznie słuchać. A więc władza kierownicza jest skoncentrowana w jednych rękach, kierownik stoi wysoko ponad swoją grupą.

Kierownik autokrata sam wyznacza zadania i sposoby postępowania, określa kto z kim musi współpracować, nie dopuszcza członków grupy do udziału w podejmowaniu decyzji. Stara się umocnić swą władzę drogą monopolizowania informacji oraz inicjatywy /..../.

Inaczej wygląda demokratyczny typ kierownictwa, stanowiący jaskrawe przeciwieństwo autokratyzmu. Nie ma tu kategorycznego podziału na tych, którzy rządzą i tych, którzy słuchają, choć często istnieje podział zadań na kierownicze i wykonawcze. Członkowie grupy posiadają tu praktycznie prawo udziału w podejmowaniu decyzji, określających cele i sposoby

-----  
1/ Z. Pietrasiński, Sprawne kierownictwo. Warszawa 1962.

postępowania grupy. Mają większą samodzielność i szersze pole do przejawiania inicjatywy, wykonują sami część tych funkcji, które autorytatywne kierownictwo rezerwuje wyłącznie dla siebie. Kierownik liczy się tu ze zdaniem grupy, pobudza jej inicjatywę, wywiera wpływ przede wszystkim drogą perswazji, dyskusji, akcentowania wspólnoty interesów. Łączy go więc silna więź z grupą i stosunek wzajemnej zależności /..../. Możemy mówić o stosowaniu przez kierowników na codzien bądź demokratycznego, bądź autokratycznego typu kierowania albo też łączenia elementów jednego i drugiego typu<sup>1/</sup>.

Z rozważań Z. Pietrasińskiego wynika więc, że oprócz dwóch skrajnych typów kierowania, to jest kierowania autokratycznego i demokratycznego, istnieją jeszcze typy pośrednie. Obserwacja działalności dowódców wskazuje na to, że również wśród nich możemy spotkać zarówno typy skrajne, jak też pośrednie. Brak jest jednak danych eksperymentalnych, na podstawie których można by powiedzieć, który z tych typów jest w wojsku najbardziej sprobowany przez podwładnych a w związku z tym, który z nich przede wszystkim zdobywa sobie autorytet. Odpowiedź na to pytanie była szukana na drodze eksperymentu.

Organizacja eksperymentu była oparta na twierdzeniu, że wśród dowódców możemy wyróżnić cztery następujące podstawowe typy:

- autokratyczny;
- demokratyczny;
- autokratyczno-demokratyczny;
- demokratyczno-autokratyczny.

W związku z podziałem dowódców na wyżej wymienione typy wyłonił się problem kryteriów podziału. Punktem wyjścia dla ich ustalenia było wzięcie pod uwagę sposobu kierowania przez dowódcę działalnością wychowawczo-dydaktyczną podwładnych oficerów. Biorąc to pod uwagę były ustalone dwa zasadnicze kryteria podziału dowódców na powyżej wyszczególnione typy:

1. Dopuszczanie podwładnych do ustalania zadań wychowawczo-dydaktycznych, które mają wspólnie z dowódcą realizować.

1/ Tamże, s.43-45.

2. Zezwalanie podwładnym na samodzielność w rozwiązywaniu zadań wychowawczo-dydaktycznych.

Stosując te kryteria wyłoniliśmy ośmiu dowódców i osiem eksperymentalnych grup oficerów, które były podporządkowane tym dowódcóm. W każdych dwóch grupach występowali dowódcy tego samego typu. Każde dwie grupy różniły się od pozostałych dowódcą określonego typu. Przedstawia to poniższa tabela:

lp	Numery grup	Liczba oficerów podwładnych	Typy dowódców
1	I i II	45	autokratyczni
2	III i IV	44	demokratyczni
3	V i VI	42	autokratyczno-demokratyczni
4	VII i VIII	48	demokratyczno-autokratyczni

Grupy eksperymentalne były jak najbardziej zbliżone do siebie pod względem wieku, wykształcenia, doświadczenia oraz pochodzenia środowiskowego i społecznego. Również bardzo istotne było to, że ze wszystkimi grupami realizowano ten sam program wychowawczo-dydaktyczny.

Oficerowie pełniący funkcje dowódcze zostali poinformowani o tym, na czym polega ich rola i systematycznie a zarazem szczegółowo byli instruowani, jak mają w poszczególnych sytuacjach postępować. Każdy z nich otrzymał specjalną, pisemną instrukcję określającą główne zasady postępowania dowódcy w zależności od typu, który reprezentował. Treść instrukcji dla poszczególnych dowódców była następująca:

#### Dowódca autokratyczny

1. Określa według swojego mniemania zadania i sposoby wykonywania rozkazów. Nie dopuszcza do tego, by podwładni wykonywali je swoimi sposobami.
2. Wyznacza współpracujące ze sobą zespoły nie pytając o zdanie ich członków.
3. Za niepowodzenia pododdziału wini tylko i wyłącznie podwładnych.

4. O każdym najdrobniejszym wykroczeniu dyscyplinarnym melduje wyższemu przełożonemu.
5. Nie dopuszcza do jakichkolwiek dyskusji na temat wyższych przełożonych.
6. Wobec podwładnych jest oschły uczuciowo.
7. Na każdym kroku podkreśla swoją ważność.
8. Wszystkie decyzje podejmuje sam.

#### Dowódca demokratyczny

1. Stojące przed pododdziałem zadania i sposoby wykonywania rozkazów omawia /dyskutuje/ z podwładnymi. Dopuszcza do tego, by podwładni wszystkie stawiane przed nimi zadania wykonywali swoimi sposobami.
2. Skład współpracujących ze sobą zespołów wyznacza na podstawie wyłącznie życzeń podwładnych.
3. Za niepowodzenia pododdziału wini przede wszystkim siebie.
4. Nie melduje o żadnych wykroczeniach dyscyplinarnych wyższemu przełożonemu. Stara się by wszystko zostało załatwione między nim a podwładnymi.
5. Nie jest przeciwnikiem dyskusji na temat wyższych przełożonych. Chętnie sam włącza się do tych dyskusji i pozwala sobie na krytyczne uwagi.
6. Wobec podwładnych w miarę wymagający i bardzo taktowny.
7. Na każdym kroku podkreśla tylko i wyłącznie ważność podwładnych, jako pododdziału.
8. Każdą decyzję /nawet mniej istotną/ podejmuje po uprzednim porozumieniu się z podwładnymi.

#### Dowódca autokrytyczno-demokratyczny

1. Większość zadań i sposobów wykonywania rozkazów ustala sam osobiście. Tylko niektóre z nich /z reguły mniej ważne/ omawia /dyskutuje/ z podwładnymi i tylko niektóre /również mniej istotne/ pozwala wykonywać podwładnym ich własnymi sposobami.
2. Wyznaczając skład współpracujących z sobą zespołów uwzględnia życzenia podwładnych ale tylko niektórych. W stosunku do większości decyduje sam.

3. Za niepowodzenia pododdziału winnymi czyni głównie podwładnych ale czasem siebie również.
4. Melduje przełożonym jedynie o tych wykroczeniach dyscyplinarnych, w których nie ma żadnego udziału jego osoby.
5. Jak najbardziej stara się ograniczyć dyskusje na temat wyższych przełożonych.
6. Wobec podwładnych jest wymagający, stara się być sprawiedliwy lecz czasem jest oschły uczuciowo.
7. Więcej mówi o znaczeniu i powadze swojej osoby niż pododdziału.
8. Tylko niektóre decyzje /czasem nawet mniej istotne/ podejmuje w porozumieniu z podwładnymi.

#### Dowódca demokratyczno-autokratyczny

1. Większość zadań /głównie ważniejszych/ i sposobów wykonywania rozkazów ustala wspólnie z podwładnymi. Mniej ważne zadania i sposoby ich wykonywania ustala sam. Pozwala podwładnym nawet ważniejsze jego decyzje wykonywać własnym sposobem.
2. Wyznaczając skład współpracujących z sobą zespołów, w większości uwzględnia życzenia podwładnych i tylko w niektórych wypadkach gdy życzenie podwładnego według niego nie jest uzasadnione, decyduje sam.
3. Za niepowodzenia pododdziału czyni winnymi zarówno podwładnych, jak i siebie.
4. Melduje przełożonym ale tylko o poważniejszych wykroczeniach dyscyplinarnych nie bacząc na to, czyj interes przede wszystkim będzie zagrożony.
5. Specjalnie nie popiera krytycznych dyskusji na temat wyższych przełożonych, ale gdy już do nich w jego obecności dojdzie, to stara się ich przede wszystkim usprawiedliwić.
6. Wymagający w stosunku do podwładnych, jest sprawiedliwy, jak trzeba surowy ale taktowny /jedna z jego zasad brzmi: "Nie poniżaj godności osobistej podwładnego!"/.
7. Zawsze podkreśla znaczenie pododdziału, jako zespołu, ale przy tym czasem swoje również.
8. W sprawie wszystkich ważniejszych decyzji konsultuje się z podwładnymi i liczy się z ich głosem.

Podwładni oficerowie wyżej wymienionych dowódców nie o eksperymencie nie wiedzieli. Ich reakcje, sposoby zachowania się ze względu na stosowane wobec nich zabiegi były obserwowane.

Eksperyment, w którym wzięło udział 187 oficerów trwał sześć tygodni, gdyż taki był czas przeznaczony na przeszkolenie zespołu oficerów, w ramach którego były wyłonione eksperymentalne grupy.

By udzielić odpowiedzi na pytania, który typ dowódcy jest najbardziej przez podwładnych aprobowany oraz osiąga najlepsze rezultaty wychowawczo-dydaktyczne, a w związku z tym cieszy się największym autorytetem wśród podwładnych, na zakończenie eksperymentu były dokonane następujące przedsięwzięcia:

1. Zostało zorganizowane badanie opinii podwładnych oficerów o ich dowódcach. Badani oficerowie udzielali pisemnej odpowiedzi na pytanie: "Czy aprobujecie styl postępowania Waszego dowódcy wobec podwładnych i dlaczego?".
2. Dokonane było podsumowanie i porównanie wyróżnień oraz kar w poszczególnych grupach eksperymentalnych.
3. Wzięte też były pod uwagę osiągnięte przez poszczególne grupy wyniki w nauczaniu. W tym celu wyłoniona była jedna komisja egzaminacyjna, która na podstawie tego samego zakresu materiału nauczania i przestrzegania tych samych kryteriów oceny, przeprowadziła egzamin we wszystkich eksperymentalnych grupach. Członkowie komisji wiedzieli, że są to grupy eksperymentalne, lecz nie wiedzieli dokładnie na czym eksperyment polega oraz jakiego typu dowódcy są w poszczególnych grupach. Sytuacją taką spowodowaliśmy w tym celu, by wykluczyć jakąkolwiek tendencyjność ze strony członków komisji egzaminacyjnej.

Na podstawie uzyskanych powyższymi drogami materiałów sformułowane były wnioski dotyczące tego, który typ dowódcy przede wszystkim i dlaczego cieszy się autorytetem wśród podwładnych oficerów.

Biorąc pod uwagę to, że eksperyment był przeprowadzony w ośrodku szkoleniowym, uzyskany wynik został poddany weryfikacji za pośrednictwem badania opinii oficerów w jednostkach liniowych. W tym celu zbadano opinię 300 oficerów

podwładnych dowódców pułków i batalionów w dwóch okręgach wojskowych. Oficerowie ci byli podzieleni na grupy liczące od 25-40 osób. Badanie ich opinii każdorazowo było poprzedzone charakterystyką poszczególnych typów dowódców, którzy brali udział w eksperymencie z tym, że nie były podawane jego wyniki. Opierając się na tej charakterystyce, biorący udział w badaniu na podstawie swojego doświadczenia wyrażali pisemnie aprobatę lub dezaprobatę w stosunku do określonych typów dowódców. Pewna istotna nowość w stosunku do eksperymentu polegała na tym, że brany tu był pod uwagę problem aprobaty lub dezaprobaty typu dowódcy pułku i batalionu przez podwładnych oficerów nie tylko w warunkach pokojowych. W związku z tym było pytanie sondujące opinię badanych w tej sprawie na wypadek wojny.

Uzyskany w ten sposób wynik został porównany z rezultatem przeprowadzonego eksperymentu.

x x x

Zebrane materiały umożliwiły ustalenie pojęcia autorytetu dowódcy w opinii badanych, sformułowanie podstawowych czynników determinujących autorytet dowódcy pułku i batalionu wobec podwładnych oficerów oraz dokonanie ich analizy. Wystąpiły natomiast trudności ze sformułowaniem warunków funkcjonowania czynników determinujących autorytet dowódcy. Istotną przyczyną tkwiącą u podstaw tych trudności było to, że w czasie pracy badawczej uwaga była bezpośrednio zwrócona głównie na odkrycie czynników determinujących autorytet dowódcy, a warunki ich funkcjonowania były szukane pośrednio. Chodzi o to, że w zasadzie nie były formułowane pod adresem badanych pytania, które umożliwiłyby bezpośrednio uzyskanie odpowiedzi dotyczącej tego, jakie są warunki funkcjonowania poszczególnych czynników determinujących autorytet dowódcy. Również proces obserwacji dowódców, analiza ich dokumentów personalnych, jak też eksperyment były głównie nacelowane na ustalenie czynników determinujących autorytet dowódcy.

W wyniku tego zaistniała konieczność formułowania warunków funkcjonowania czynników determinujących autorytet

dowódcy na podstawie uzyskanego materiału, który w zasadzie bezpośrednio ich nie dotyczył. Jednak na podstawie analizy uzyskanych materiałów oraz procesu wnioskowania, a więc pośredniej drogi postępowania istniała możliwość rozwiązania interesującego nas problemu. Brak jest jednak zupełnego przekonania, że udało się w maksymalnym stopniu ustrzec osobistych, subiektywnych nastawień.

Ankiety zawarte w aneksie 3 i 4 okazały się zbyt obszerno. Poruszały one za dużo zagadnień i w związku z tym były wypadki, że nie wszyscy badani podeszli do ich wypełnienia z całą sumiennością. Część badanych w miejscu przeznaczonym na uwagi respondenta nie podała uzasadnień swoich odpowiedzi. Stąd były trudności w ustaleniu motywacji, która znajdowała się u podstaw odpowiedzi udzielonych przez tę grupę badanych. Nie jest wykluczone, że brak tych uzasadnień był między innymi spowodowany zbytnią obszernością ankiet. Jedynym usprawiedliwieniem jakie tu można podać było to, iż chcieliśmy aby była nie tylko możliwość weryfikowania uzyskanych materiałów za pośrednictwem jednej, materiałami uzyskanymi za pośrednictwem drugiej metody, lecz by również była możliwość występowania procesu weryfikacji materiału uzyskanego w ramach tej samej metody. W związku z tym zachodziła konieczność powtarzania wielu pytań przy pozostawieniu ich istoty a zmianie formy. Wpłynęło to niewątpliwie na objętość omawianych ankiet.

Gdy chodzi o proces obserwacji dowódców mający miejsce w czasie ćwiczeń taktycznych, to były poważne trudności z dokładnym śledzeniem wszystkich sytuacji taktycznych, w których działali obserwowani dowódcy, gdyż tempo zmian w czasie ćwiczeń jest takie, iż wymaga ono, by czynności jednego dowódcy były przedmiotem zainteresowania nie jednego a dwóch lub trzech obserwatorów.

Również poważnym ograniczeniem procesu zbierania materiałów było to, że zastosowany w badaniu eksperyment trwał tylko sześć tygodni. Czas ten jednak, jak już było wspomniane, nie był zależny od organizatorów eksperymentu. Trwanie eksperymentu było uwarunkowane czasokresem przeznaczonym na przeszkolenie oficerów, którzy brali w nim udział.

Badania wykazały, że w ocenie autorytetu dowódcy pułku, czy batalionu pod pewnymi względami różnią się między sobą przełożonych dowódców i podwładni. Jedni i drudzy podkreślają, że na autorytet dowódcy pułku, czy batalionu mają duży wpływ: postawa ideowo-moralna i wiedza. Natomiast różnica w ich poglądach sprowadza się do tego, iż przełożeni dowódców pułków i batalionów mają niejako szersze niż podwładni spojrzenie na czynniki determinujące autorytet dowódcy. Wynika to z ocen, jakie wydawali oni dowódcom pułków i batalionów. Wskazują one, że przełożeni dowódców pułków i batalionów oprócz wyżej wymienionych czynników uwzględniają jeszcze inne i w związku z tym uważają, że na autorytet dowódcy pułku, czy batalionu mają też wpływ: poziom intelektualny, stosunek do swoich obowiązków, stosunek do samego siebie oraz stosunek do swoich przełożonych.

Mamy tu więc do czynienia z faktem mówiącym o tym, że każdy zespół ludzi ocenia innych w swoistym układzie odniesienia. Wystąpienie tego faktu przekonało nas o tym, że postąpiliśmy chyba słusznie rozpatrując autorytet dowódcy pułku, batalionu w ściśle określonej relacji. Wyrażało się to w tym, że badaliśmy problem autorytetu dowódcy pułku, batalionu w stosunku do podwładnych oficerów.

W związku z przedstawionymi uwagami pod adresem procesu zbierania materiałów powstaje bardzo istotne pytanie. Mianowicie, czy uzyskane materiały mają reprezentatywny charakter. Odpowiedź na to pytanie jest oczywiście bardzo trudną. Na uzasadnienie tego przypuszczenia można podać, że badani oficerowie, od których był uzyskany materiał reprezentowali:

- wszystkie podstawowe szczeble dowodzenia w ramach pułków i batalionów;
- wszystkie podstawowe specjalności w zakresie dowódczo-sztabowym;
- bardzo bogate doświadczenie pedagogiczne, a stąd sądzić należy, skryształizowany pogląd na temat tego, co wpływa na kształtowanie i funkcjonowanie autorytetu dowódcy.

Jeżeli dodać do tego, że rekrutowali się w zasadzie ze wszystkich okręgów wojskowych, to można chyba przypuszczać, że ich

poglądy w interesującym nas problemie mogą być uznane za reprezentatywne.

### ROZDZIAŁ III

#### ANALIZA ZEBRANYCH MATERIAŁÓW

##### Pojęcie autorytetu dowódcy w opinii badanych

Uzyskane od badanych oficerów odpowiedzi na pytanie, co to jest autorytet dowódcy, można podzielić na dwie grupy:

1. Odpowiedzi o charakterze ogólnym. W odpowiedziach tych badani nie brali pod uwagę szczegółowych relacji, w jakich autorytet dowódcy może występować i starali się określić, co to jest autorytet dowódcy jako kategoria pedagogiczno-psychologiczna. Przykładami odpowiedzi tego typu mogą być następujące:
  - "Autorytet dowódcy to wiara w słuszność jego poczynań, to szanowanie jego osoby z punktu widzenia jego postępowania".
  - "Autorytet dowódcy to zespół cech psychicznych posiadanych przez danego oficera, które w sposób dodatni wyróżniają go z otoczenia i powodują, że dany oficer wykorzystując go może narzucać swoją wolę, poglądy i plany".
  - "Autorytet dowódcy jest to zespół osobistych walorów kształtujących pozytywną opinię współpracującego z nim zespołu ludzi".

Powyższe odpowiedzi aczkolwiek nie pozbawione słuszności kryją w sobie bardzo istotny brak. Polega on na traktowaniu, "otoczenia dowódcy", czy "zespołu ludzi", z którymi dowódca współpracuje jako czegoś jednolitego, niezroźnicowanego. A wiadomo przecież, że dowódca w swojej pracy wychowawczo-dydaktycznej ma do czynienia z otoczeniem ludzkim składającym się co najmniej z trzech grup ludzi. Są to: przełożeni, podwładni i kole-dzy. Dlatego też mówiąc o autorytecie dowódcy trzeba brać pod uwagę relację, w której on występuje. Jest to uwarunkowane tym, że każdy konkretny zespół ludzi

pojmuje autorytet poszczególnych jednostek ludzkich w swoisty sposób.

2. Odpowiedzi uwzględniające relacje, w których autorytet dowódcy może występować. Część badanych brała pod uwagę to, że możemy mówić o autorytecie dowódcy w stosunku do przełożonych, podwładnych i kolegów, część natomiast, że o autorytecie dowódcy możemy mówić w stosunku do przełożonych i podwładnych. Byli również tacy, którzy dostrzegali możliwość funkcjonowania autorytetu dowódcy tylko w relacji: przełożony-podwładni.

Oto przykłady odpowiedzi, z których wynika, że autorytet dowódcy może występować w stosunku do jego przełożonych, podwładnych i kolegów:

- "Autorytet dowódcy jest to uznanie słuszności jego postępowania przez podwładnych, przełożonych i kolegów oraz pełne zaufanie do niego w każdym rodzaju działalności wojskowej".
- "Autorytet ~~dowódcy jest to~~ opinia przełożonych, podwładnych i kolegów, jaką sobie zdobył /zaskarbił/ swoją pracą".

A teraz przykład odpowiedzi, które są wyrazem stanowiska przyjmującego, że autorytet dowódcy występuje tylko w stosunku do przełożonych i podwładnych:

- "Autorytetem dowódcy nazwałbym stopień zaufania, szacunku i miłości do danego dowódcy ze strony jego podwładnych jak i przełożonych".
- "Autorytet dowódcy to wyrobione o nim pozytywne zdanie, wysoka ocena jego postępowania w stosunku do swoich podwładnych, wysoka ocena jego zachowania się w stosunku do swoich przełożonych".
- "Autorytetem dowódcy nazywamy jego opinię wyrobioną u podwładnych i przełożonych codzienną pracą, postawą i ogólnym zdyscyplinowaniem".
- "Autorytet dowódcy to całokształt dodatnich cech psychicznych i fizycznych pozwalających wyrobić sobie wysokie zaufanie i szacunek u przełożonych oraz podwładnych".
- "Autorytet dowódcy to jego wartość w oczach swych przełożonych i podwładnych".

- "Przez autorytet dowódcy rozumiem wyrobienie sobie należytego szacunku u podwładnych i przełożonych".

A oto przykłady odpowiedzi zakładające występowanie autorytetu dowódcy tylko w relacji: przełożony - podwładni:

- "Autorytet dowódcy jest to zespół czynników warunkujących wykonywanie przez podwładnych rozkazów, zarządzeń i poleceń dowódcy".
- "Autorytet dowódcy jest to sposób jego postępowania oraz zachowania się w stosunku do podwładnych".
- "Autorytet dowódcy to szereg czynników dodatnich składających się na osobowość danego dowódcy a przejawiających się w całości jego działalności i mających uznanie wśród podwładnych".
- "Autorytet dowódcy to zaufanie i szacunek, jakim się cieszy on wśród podwładnych".
- "Autorytet dowódcy jest to pozytywny, uczuciowy stosunek podwładnych wobec swego dowódcy". Darzyć dowódcę autorytetem tzn. mieć do niego szacunek, przyjmować bez zastrzeżeń jego polecenia, wierzyć, że każda jego decyzja jest przemyślana i stawiać sobie za cel zbliżenie się do niego swoim postępowaniem w codziennym życiu".
- "Przez autorytet dowódcy rozumiemy taki stosunek między przełożonym a podwładnymi, w którym podwładni uznają wolę dowódcy, dostosowując się do niej, ulegają jej a nawet starają się ją uprzedzać".
- "Dowódca cieszący się autorytetem to taki, który całą swą działalnością kierowniczą, organizacyjną, swoim postępowaniem zarówno w służbie jak i w czasie zajęć prywatnych oraz wiedzą, zdobędzie całkowite zaufanie swoich podwładnych".

Przytoczone wypowiedzi świadczą o tym, że badani oficerowie stoją na stanowisku, iż u podstaw autorytetu dowódcy znajdują się pozytywne walory /pozytywne cechy/ jego osobowości. Na podstawie opinii o tych cechach kształtuje się autorytet dowódcy. Badani pojmują cechy osobowości dowódcy kształtujące jego autorytet nie w sposób statyczny lecz dynamiczny. Gdy mówią o ich ocenie, to biorą pod uwagę ich uzewnętrznianie się na tle działalności dowódcy, a więc w jego

postępowaniu, zachowaniu się, przy czym dostrzegają wpływ na autorytet dowódcy nie tylko jego postępowania, zachowania się w działalności służbowej lecz również pozasłużbowej. Wychodzą z założenia, że autorytet dowódcy wyraża się w szanowaniu jego osoby, zaufaniu, a nawet w miłości ze strony tych, którzy darzą go autorytetem. Gdy chodzi o podwładnych, to autorytet dowódcy rodzi w nich wiarę w słuszność jego poczynań. Autorytet dowódcy warunkuje dobrowolne, szybkie, sprawne i sprężyste wykonywanie rozkazów, zarządzeń i poleceń dowódcy przez jego podwładnych. Dowódca cieszący się autorytetem podwładnych jest dla nich wzorem osobowym godnym naśladowania. Podwładni podpatrują takiego dowódcę, starają się wzorować na jego postępowaniu, zachowaniu się w tym celu, by zbliżyć się do jego doskonałości lub nawet osiągnąć tę doskonałość.

Biorąc pod uwagę wypowiedzi badanych, można też powiedzieć, że autorytet dowódcy występuje w różnych relacjach. Do podstawowych należą:

- autorytet dowódcy u swoich przełożonych;
- autorytet dowódcy u swoich kolegów;
- autorytet dowódcy u swoich podwładnych.

Wobec powyższego nasuwa się przypuszczenie iż postąpiliśmy chyba słusznie postanawiając rozpatrywać autorytet dowódcy pułku, batalionu w ściśle określonej relacji, to znaczy, w relacji dowódca - podwładni. Pozostało wobec tego udzielić teraz odpowiedzi na pytanie, co należy rozumieć pod pojęciem autorytetu dowódcy wobec podwładnych.

Uzyskany w badaniach materiał dał podstawę do skonkretyzowania następującej definicji autorytetu dowódcy wobec podwładnych:

A u t o r y t e t   d o w ó d c y   w o b e c   p o d w ł a d -  
n y c h   t o   t a k i   u k ł a d   w y s t ę p u j ą c y c h  
m i ę d z y   n i m i   w i ę z i ,   k t ó r y c h   p o d -  
s t a w ą   j e s t   r z e c z y w i s t y   a   z a r a z e m  
u z n a n y   p r z e z   p o d w ł a d n y c h   s t o p i e Ń  
w a r t o ś c i   o s o b o w o ś c i   d o w ó d c y   o r a z  
j e j   f u n k c j o n o w a n i a   w   d z i a ł a l n o ś c i  
w y c h o w a w c z o - d y d a k t y c z n e j .

Podstawowe czynniki determinujące autorytet dowódcy pułku,  
batalionu

W prowadzonych badaniach mających na celu ustalenie czynników determinujących autorytet dowódcy została wybrana nieco inna droga niż ta, którą spotykamy w publikacjach dotyczących tego problemu. Cytowani w rozdziale pierwszym autorzy, wymieniają czynniki wpływające na autorytet dowódcy starają się wyszczególnić jak najwięcej pozytywnych cech jego osobowości. W naszym przypadku została obrana inna droga postępowania badawczego. Polega ona na tym, że poszukując czynników determinujących autorytet dowódcy nie dąży się do ustalenia jak największej ilości pozytywnych cech jego osobowości lecz zmierza się do uchwycenia podstawowych ich zespołów, a więc ustalenia podstawowych elementów osobowości dowódcy. Jest to zresztą zgodne z tą zasadą metodologiczną materializmu dialektycznego, która mówi o wzajemnym warunkowaniu się przedmiotów i zjawisk. Przenosząc tę zasadę na grunt naszych rozważań powiemy, że cechy osobowości dowódcy kształtujące jako autorytet nie funkcjonują w oderwaniu od siebie lecz są ściśle z sobą powiązane, wzajemnie warunkują się. Dlatego też kształtowanie jednych cech warunkuje zarazem kształtowanie drugich i odwrotnie. Można wobec tego powiedzieć, że osobowość dowódcy, jak zresztą osobowość każdego człowieka, stanowi funkcjonalną całość. W całości tej można wyróżnić jej podstawowe elementy, które w naszym przypadku zostały nazwane podstawowymi czynnikami determinującymi autorytet dowódcy.

Ustalone one były w ten sposób, że w pracy badawczej wpiery szukaliśmy tych cech osobowości, które wpływają na autorytet dowódcy a następnie łączyliśmy je w zespoły. W ten sposób zamiast rozpatrywać oddzielnie wpływ każdej poszczególnej cechy osobowości dowódcy na jego autorytet stworzona była możliwość rozpatrywania wpływu na autorytet dowódcy podstawowych zespołów cech jego osobowości.

Wydaje się, iż taki sposób postępowania jest chyba słuszny również i z innego powodu. Mianowicie chodzi o to,

że ostatnio coraz częściej w zagadnieniach dotyczących problematyki kierownictwa można się spotkać z wieloma krytycznymi uwagami pod adresem tak zwanej teorii cech. W związku z tym podkreśla się, że reprezentanci teorii cech zmierzali do "wykrycia i dokładnego scharakteryzowania <sup>specyficznych</sup> cech osobowości przywódcy, kierownika"<sup>1/</sup>. Uważali oni, że w ten sposób będą mogli opracować system, na podstawie którego będzie można rozstrzygać o przydatności lub nieprzydatności kandydatów na stanowiska kierownicze, jak też ustalać racjonalne metody przygotowania ludzi na kierownicze stanowiska oraz ich doskonalenie. Próba ta nie powiodła się. "Uzyskane materiały okazały się bardzo niejednolite. Jedni badacze wykryli kilka cech, inni kilkanaście lub więcej. Co gorsza jednak okazało się, że listy cech ustalone przez różnych autorów niezbyt są ze sobą zgodne, podają wiele odmiennych cech, a czasem nawet cechy przeciwstawne"<sup>2/</sup>. Według Z. Pietrasińskiego badania w tej dziedzinie okazały się błędne. "Błąd polega na założeniu, jakoby główne warunki określające, kto zostaje przywódcą czy kierownikiem, jak się zachowuje, warunki determinujące powodzenie lub niepowodzenie przywódcy, tkwiły w nim samym, sprowadzały się do jego osobistych właściwości psychicznych lub fizycznych".<sup>3/</sup>

Tendencja do uniknięcia powyższego błędu spowodowała powstanie wieloczynnikowej koncepcji kierownictwa. Jedno z jej założeń sprowadza się do stwierdzenia, że nie ma typu osobowości "przywódcy w ogóle"<sup>4/</sup>. Koncepcja ta wychodzi z założenia, że dla zrozumienia i wyjaśnienia procesów kierowania grupą trzeba uwzględnić i badać:

1. Grupę społeczną jako całość z uwzględnieniem jej działalności, struktury, wzajemnych stosunków jej członków, jej spójności i dążeń.

1/ Z. Pietrasiński, op.cit., s.29. Podobny problem porusza też Myles L. Mace w pracy: "Doskonalenie kadry kierowniczej w amerykańskich przedsiębiorstwach przemysłowych. Warszawa 1964, s.34-39 i inne.

2/ Tamże, s.29.

3/ Tamże, s.32.

4/ Tamże, s.33.

2. Cechy indywidualne poszczególnych członków grupy: ich postawy, przyzwyczajenia, zdolności, umiejętności etc.
3. Rodzaj i stopień trudności zadań, wykonywanych przez grupę;
4. Zewnętrzne warunki działania grupy, zarówno fizyczne, jak i wynikające z jej powiązań z innymi grupami.
5. Zachowanie się i osobowość kierownika.
6. Wzajemne oddziaływanie na siebie wymienionych czynników, w tym rzedzie kierownika na pozostałych członków grupy i odwrotnie"<sup>1/</sup>.

Na pewno takie potraktowanie omawianego problemu jest jak najbardziej słuszne i zgodne z marksistowską metodologią badania społecznych procesów. Wydaje się jednak, że wieloczynnikowa koncepcja kierownictwa bynajmniej nie wyklucza ustalenia cech osobowości kierownika /w wojsku dowódcy/. Przeciwnie, na tej podstawie też możemy i ze względów praktycznych chyba musimy, ustalać cechy osobowości wymagane od ludzi na stanowiskach kierowniczych /dowódczych/. Można sądzić, iż zasadnicza wartość wieloczynnikowej koncepcji kierownictwa polega nie na tym, że zupełnie wyklucza celowość ustalenia cech kierownika /dowódcy/ lecz na tym, iż zwraca uwagę na przejawianie się tych cech, na sposoby ich funkcjonowania w zależności od konkretnych warunków, w których działa kierownik /dowódca/. Uwzględniając te warunki możemy ustalać cechy osobowości dowódcy lecz nie powinniśmy raczej ustalać zbyt szczegółowych cech, a tylko podstawowe ich zespoły.

Tak też czytaliśmy ustalając podstawowe czynniki determinujące autorytet dowódcy.

W jednym z badań ankietowych, w którym wzięło udział 200 oficerów podwładnych dowódców pułków i batalionów było postawione pytanie: "Jakie czynniki podstawowe odgrywają najważniejszą rolę w kształtowaniu i podtrzymywaniu autorytetu dowódcy pułku, batalionu wobec podwładnych oficerów"?

---

1/ Tamże, s.33-34.

Zestawienie uzyskanych wyników badań przedstawia się następująco: 1/

lp	Czynniki autorytetu	Liczba wyliczających na 200 badanych
1	Postawa ideowo-moralna	198
2	Głęboka wiedza ogólna i wojskowa	196
3	Zgodność słów i czynów	185
4	Znajomość psychiki podwładnych	174
5	Optymizm pedagogiczny	168
6	Taktowność	140
7	Lojalność	100
8	Zamiłowanie do zawodu	74
9	Przystępność	54
10	Ciepłowość	48

Z przedstawionego zestawienia wynika, że badani przypisywali największą rolę 6 następującym czynnikom:

1. Postawa ideowo-moralna.
2. Głęboka wiedza ogólna i wojskowa.
3. Zgodność słów i czynów.
4. Znajomość psychiki podwładnych.
5. Optymizm pedagogiczny.
6. Taktowność.

Biorąc pod uwagę to, że znajomość psychiki podwładnych można zaliczyć do wiedzy dowódcy, a zgodność słów i czynów do postawy ideowo-moralnej, natomiast optymizm pedagogiczny oraz taktowność określić ogólniejszym mianem jako stosunek dowódcy do podwładnych, stwierdzimy, iż uzyskane wyniki wskazują na istnienie trzech głównych czynników determinujących autorytet dowódcy pułku, batalionu wobec podwładnych oficerów. Do czynników tych należą:

1. Postawa ideowo-moralna.
2. Głęboka wiedza ogólna i wojskowa.

1/ Dokonując zestawienia wzięliśmy pod uwagę tylko te czynniki, które były wymienione przez ponad 20% badanych.

### 3. Stosunek do podwładnych.

Pogląd taki podzielali wszyscy badani. Podkreślali oni, że czynniki te odgrywają najważniejszą rolę w kształtowaniu i podtrzymywaniu autorytetu dowódcy pułku czy batalionu wobec podwładnych oficerów.

Zbliżone do przedstawionych wyniki były uzyskane na podstawie analizy dokumentów personalnych /opinii służbowych/ przodujących dowódców pułków i batalionów. Jedną z przyczyn powodujących, że wyniki te nie były takie same jak poprzednie lecz tylko zbliżone do nich należy szukać w tym, że będące przedmiotem analizy opinie służbowe wyrażały oceny wydane o dowódcach pułków i batalionów przez ich przełożonych. Podczas, gdy w poprzednim przypadku mieliśmy do czynienia z wyrażaniem poglądów przez podwładnych dowódców pułków i batalionów, obecnie będziemy mieć do czynienia z inną kategorią oceniających, a tym samym z innym układem odniesienia.

Dokonane zestawienia wyników uzyskanych z analizy opinii służbowych przodujących dowódców batalionów przedstawia się następująco:

lp	Poszczególne czynniki	Liczba powtarzania się w 70 opiniach dowódców batalionów
1	2	3
1	Postawa ideowo-moralna	70
2	Inicjatywa	69
3	Zasób wiedzy dobry lub bardzo dobry	69
4	Wymagalność	68
5	Zdyscyplinowanie	68
6	Samodzielne, szybkie i uzasadnione decyzje	66
7	Ambicja	64
8	Uczciwość	62
9	Pilność	60
10	Punktualność	60
11	Dobre zachowanie się poza służbą	55
12	Stanowczość	53

1	2	3
13	Łatwość w przyswajaniu wiedzy	51
14	Dbłość o mienie wojskowe	49
15	Osiąganie dobrych i bardzo dobrych wyników w nauczaniu podwładnych	49
16	Dobra organizacja pracy	44
17	Sprawiedliwość	42
18	Zrównoważenie	40
19	Poczucie humoru	38
20	Poczucie godności osobistej	37
21	Odwaga	34
22	Pogłębianie wiedzy	32
23	Inteligencja	31
24	Wyrobienie towarzyskie	28
25	Koleżeńskość	28
26	Systematyczność	26
27	Interesowanie się życiem kulturalno-oświatowym i sportem	23
28	Konsekwencja	21
29	Prawdomówność	21
30	Dobry wygląd zewnętrzny	19
31	Przestrzeganie tajemnicy	18
32	Taktowność	16
33	Dokładność	12
34	Pryncypialność	12
35	Planowa praca	11
36	Sumiennność	9
37	Szczerość	9

Prawie, że taki sam rezultat dało zestawienie wyników analizy opinii służbowych przodujących dowódców pułków. Zestawienie to przedstawia się następująco:

lp	Poszczególne czynniki	Liczba powtarzania się w 30 opiniach dowódców pułków
1	Postawa ideowo-moralna	30
2	Dbłość o mienie wojskowe	30

1	2	3
3	Samodzielne, szybkie i trafne podejmowanie decyzji	30
4	Zasób wiedzy dobry lub bardzo dobry	30
5	Zdyscyplinowanie	29
6	Pracowitość	29
7	Dobre zachowanie się poza służbą	27
8	Inicjatywa	27
9	Wymagalność	27
10	Osiąganie dobrych i bardzo dobrych wyników w nauczaniu podwładnych	27
11	Dobra organizacja pracy	26
12	Ambicja	26
13	Uczciwość	24
14	Sprawidliwość	24
15	Interesowanie się życiem kulturalnym i sportowym	24
16	Poczucie godności osobistej	24
17	Odwaga	23
18	Poczucie humoru	22
19	Troska o zaspokajania potrzeb bytowych kadry	22
20	Inteligencja	22
21	Prawdomówność	20
22	Stanowczość	20
23	Łatwe dostosowywanie się do nowych okoliczności	20
24	Łatwość w przyswajaniu wiedzy	19
25	Taktowność	18
26	Sumienność	18
27	Przestrzeganie tajemnicy	18
28	Szczerłość	16
29	Zrównoważenie	16
30	Systematyczność	16
31	Punktualność	13
32	Wyrobienie towarzyskie	13
33	Pogłębianie wiedzy	12
34	Dbalność o poziom wyszkolenia kadry	12

1	2	3
35	Konsekwencja	12
36	Uporczywość	11
37	Systematyczne kontrolowanie podwładnych	10
38	Uprzejmość	10
39	Dokładność	9
40	Dobry wygląd zewnętrzny	7
41	Koleżeńskość	3

Z przedstawionych zestawień wynika, że bezpośredni przełożeni dowódców batalionów oraz bezpośredni przełożeni dowódców pułków zwracają uwagę na te same cechy osobowości dowódców batalionów i pułków. Rozpatrują je w powiązaniu z ~~ich~~ działalnością dowódców. Dlatego też można powiedzieć, iż przy ocenie wartości osobowości omawianych dowódców bierze się pod uwagę cechy osobowości oraz ich funkcjonowanie w działaniu.

Zgodnie z przyjętą zasadą łączenia cech osobowości dowódców w zespoły zauważamy, że wymienione w obydwu zestawieniach cechy osobowości przeodujących dowódców batalionów i pułków obejmują:

1. Postawę ideowo-moralną dowódcy.
2. Wiedzę dowódcy.
3. Poziom intelektualny dowódcy, np: inteligencja, podejmowanie samodzielnych, szybkich i uzasadnionych decyzji, łatwość w przyswajaniu wiedzy itp.
4. Stosunek dowódcy do swoich obowiązków, np: inicjatywa, pilność, punktualność, dbałość o mienie wojskowe, dobra organizacja pracy, pogłębianie wiedzy, systematyczność, przestrzeganie tajemnicy, dokładność, pryncypialność, osiąganie dobrych i bardzo dobrych wyników w nauczaniu podwładnych itp.
5. Stosunek dowódcy do podwładnych, np: wymagalność, uczciwość, stanowczość, sprawiedliwość, taktowność itp.
6. Stosunek dowódcy do swoich przełożonych, np: zdyscyplinowanie, prawdomówność, szczerłość itp.

7. Stosunek dowódcy do samego siebie, np: ambicja, poczucie godności osobistej, odwaga, dobre zachowanie się poza służbą itp.

Pod powyższymi względami jednakowe są wymagania ze strony przełożonych zarówno w stosunku do dowódców batalionów, jak i pułków. Nie znaczy to jednak, że wymagania te są jednakowe pod każdym względem. Bo oto np. porównując przedstawione zestawienia stwierdzimy, że są takie czynniki, które nie występują w zestawieniu dotyczącym dowódców batalionów, a występują w zestawieniu dotyczącym dowódców pułków. Należą do nich:

1. Dbłość o poziom wyszkolenia kadry.
2. Troska o zaspokajanie potrzeb bytowych kadry.
3. Systematyczne kontrolowanie podwładnych.

Stan taki wynika stąd, że chodzi tu o sprawy należące przede wszystkim do kompetencji służbowych dowódców pułków. Dowódca pułku kieruje nauczaniem kadry oficerskiej i jest za nie odpowiedzialny. Również dowódca pułku jest tym, który z racji swojego stanowiska podejmuje decyzje dotyczące zaspokajania potrzeb bytowych kadry oficerskiej. Pewna wątpliwość zjawia się w związku z tym, że obowiązek systematycznego kontrolowania odnosi się tylko do dowódców pułków. Brak jest zatem tego w odniesieniu do dowódców batalionów. Wynik taki można tłumaczyć chyba jedynie w ten sposób, że dowódca batalionu w zasadzie zawsze działa w bezpośrednim otoczeniu swoich podwładnych /szczególnie gdy chodzi o podwładnych oficerów/, stąd też pracując wspólnie z nimi zarazem sprawuje kontrolę nad ich działaniami. Natomiast dowódca pułku z reguły rzadko działa w bezpośrednim otoczeniu wszystkich podwładnych mu oficerów. Tym też chyba można tłumaczyć potrzebę przypominania mu o obowiązku kontrolowania swoich podwładnych.

Trudno natomiast jest wytłumaczyć fakt, że "łatwe dostosowywanie się do nowych okoliczności" uwzględnione zostało tylko w analizowanych opiniach dowódców pułków. Co prawda może ktoś powiedzieć, że dowódca batalionu wchodzącego w skład pułku wtedy, gdy pułk znajdzie się w nowych okolicznościach otrzyma zawsze od dowódcy pułku

zadanie, z którego wynikać będzie sposób dostosowania się do nowych warunków. Ale przecież trzeba pamiętać, o tym, że we współczesnych warunkach szczególnie, gdy chodzi o sytuację wojenną nie zawsze będzie tak, iż batalion będzie działał w składzie pułku. Wiele będzie sytuacji /jeśli dojdzie do zbrojnego konfliktu/, że batalion będzie wykonywał zadania samodzielnie. Oprócz tego w czasie pokojowego okresu wychowywania i nauczania podwładnych w wojsku, też jest bardzo dużo takich sytuacji, w których dowódca batalionu ma do czynienia z wieloma nowymi okolicznościami, do których musi się dostosowywać na podstawie decyzji własnych a nie dowódcy pułku.

Dlatego przy ocenie wartości dowódcy batalionu należałoby też brać pod uwagę, czy potrafi on łatwo dostosowywać się do nowych okoliczności. A właściwie można chyba bez przesady powiedzieć, że należałoby ten czynnik brać pod uwagę przy ocenie dowódcy każdego szczebla dowodzenia.

Wymienione czynniki uzyskane na podstawie analizy opinii służbowych przodujących dowódców batalionów i pułków możemy traktować jako czynniki determinujące ich autorytet. Możliwość taka istnieje dlatego, że nieodłączną cechą przodujących dowódców jest posiadanie autorytetu w swoim otoczeniu. Ich autorytet jest budowany przez te same czynniki, które znajdują się u podstaw uznania tych dowódców za przodujących. Stąd też dowódca przodujący to zarazem dowódca cieszący się autorytetem.

Porównując wyniki uzyskane na podstawie udzielonych odpowiedzi oficerów - podwładnych, dowódców batalionów i pułków w związku z pytaniem: "jakie czynniki odgrywają najważniejszą rolę w kształtowaniu i podtrzymywaniu autorytetu dowódcy pułku, batalionu wobec podwładnych oficerów" oraz wyniki uzyskane na podstawie analizy opinii służbowych dowódców pułków i batalionów można stwierdzić, że istnieją takie czynniki autorytetu dowódcy, które są wymieniane zarówno przez podwładnych i przełożonych oraz czynniki wymieniane tylko przez przełożonych.

Do czynników wymienionych przez podwładnych i przełożonych należą:

1. Postawa ideowo-moralna dowódcy.
2. Wiedza dowódcy.
3. Stosunek do podwładnych.

Natomiast do czynników nie wymienionych przez podwładnych a wymienionych przez przełożonych należą:

1. Poziom intelektualny dowódcy.
2. Stosunek dowódcy do swoich obowiązków.
3. Stosunek dowódcy do swoich przełożonych.
4. Stosunek dowódcy do samego siebie.

Porównanie przedstawionych wyników wskazuje na podobieństwo i różnice w poglądach przełożonych i podwładnych, a dotyczących autorytetu dowódcy. Równocześnie przekonuje nas chyba o słuszności rozpatrywania autorytetu dowódcy w ściśle określonej relacji.

Dlatego też zostanie jeszcze zwrócona uwaga na wyniki uzyskane w jednym z badań ankietowych, w którym podwładni dowódców pułków i batalionów oficerowie mieli zadanie wydania oceny o dowódcach batalionów i pułków, którzy cieszą się autorytetem wśród podwładnych. Każdy z badanych ocenił jednego dowódcę pułku lub batalionu. Zestawienie wyników badań wskazuje na następujące rezultaty w poszczególnych dziedzinach:

1. W dziedzinie znajomości zawodu wojskowego:

lp	Stopień znajomości zawodu wojskowego przez dowódców pułków i batalionów mających autorytet u podwładnych oficerów:	Liczba odpowiedzi na 170 badanych				
		bardzo duży /bardzo dobry/	duży /dobry/	przeciętny /dość dobry/	mały /nie dostateczny/	brak zdania
1	W zakresie przedmiotów taktycznych	100	70	-	-	-
2	W zakresie techniki wojskowej	60	110	-	-	-
3	W zakresie organizacji i prowadzenia ćwiczeń taktycznych	132	38	-	-	-
4	W zakresie szkolenia politycznego podwładnych	90	80	-	-	-

2. W dziedzinie umiejętności postępowania z podwładnymi oficerami:

lp	Umiejętność postępowania z podwładnymi oficerami tych dowódców pułków i batalionów, którzy mają autorytet u podwładnych oficerów	Liczba odpowiedzi na 170 badanych		
		tak	nie	brak zdania
1	Mają tendencję do zrażania sobie podwładnych	-	170	-
2	Umieją sobie zyskać uznanie podwładnych	170	-	-
3	Podwładni łatwo zyskują u nich zaufanie	170	-	-

3. W dziedzinie kontaktowania się z podwładnymi oficerami:

lp	Kontaktowanie się z podwładnymi oficerami tych dowódców pułków i batalionów, którzy mają autorytet u podwładnych oficerów	Liczba odpowiedzi na 170 badanych		
		tak	nie	brak zdania
1	Są raczej powściągliwi /zamknięci w sobie/	25	145	-
2	Mają skłonność do zachowywania się w sposób apodyktyczny /nie znający sprzeciwu/	8	162	-
3	Nie wypowiadają się na dany temat, dopóki nie jest im dokładnie znany	170	-	-
4	Prowadzą osobiście zajęcia z podwładnymi oficerami w zakresie szkolenia bojowego	164	6	-
5	Prowadzą czasem osobiście zajęcia polityczne z podwładnymi oficerami	90	80	-

4. W dziedzinie ukształtowania poszczególnych cech osobowości:

lp	Stopień ukształtowania poszczególnych cech osobowości u dowódców pułków i batalionów mających autorytet u podwładnych oficerów	Liczba odpowiedzi na 170 badanych				
		bardzo duży	duży	przeciętny	mały	brak zdania
1	Postawa ideowo-moralna	150	20	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7
2	Zasób wiedzy taktycznej	100	70	=	-	-
3	Zasób wiedzy politycznej	98	72	=	-	-
4	Umiejętność wychowawczego oddziaływania na podwładnych - oficerów	86	84	-	-	-
5	Samodzielność i inicjatywa w myśleniu	116	54	=	-	-
6	Samodzielność i inicjatywa w działaniu	116	54	-	-	-
7	Wymagalność	128	40	2	-	-
8	Uczciwość	135	35	=	-	-
9	Stanowczość	139	27	4	-	-
10	Sprawiedliwość	94	23	3	-	-
11	Taktowność	135	-	35	-	-
12	Przystępność	104	61	5	-	-
13	Zgodność słów i czynów	149	20	1	-	-
14	Optymizm pedagogiczny	96	70	4	-	-
15	Znajomość psychiki podwładnych	80	80	10	-	-

Przedstawione wyniki wskazują na to, że autorytet wśród podwładnych mają ci dowódcy pułków i batalionów, którzy zyskują u nich wysoką ocenę w zakresie ukształtowania postawy ideowo-moralnej, znajomości wiedzy oraz stosunku do podwładnych. Podwładni oficerowie, wydając oceny o swoich dowódcach pułków i batalionów biorą za podstawę głównie to, jak funkcjonują ich przełożeni w spełnianiu roli nauczycieli-wychowawców. Dlatego też zwracają uwagę głównie na te składniki osobowości, które uzewnętrzniają się w działaniu. Zasadę tę potwierdziło też obserwowanie dowódców zarówno w pracy koszarowej, jak również w czasie ćwiczeń taktycznych.

Przedstawione powyżej wyniki badań dają chyba podstawę do stwierdzenia zgodnie z hipotezą roboczą, iż podstawowymi czynnikami, które determinują autorytet dowódcy pułku, batalionu wobec podwładnych oficerów są:

1. Postawa ideowo-moralna dowódcy.
2. Wiedza dowódcy.
3. Stosunek dowódcy do podwładnych.

Oczywiście nie można kategorycznie twierdzić, że nie ma jeszcze innych czynników, które mogłyby być uzupełnieniem wyżej wymienionych. Biorąc jednak pod uwagę, że rezultatem badań było ustalenie tych trzech podstawowych czynników, ich będą dotyczyć dalsze rozważania.

#### Autorytet dowódcy pułku, batalionu a postawa ideowo-moralna

Jeden z budowniczych armii Związku Radzieckiego, Michał Frunze stał na stanowisku, że oficer-dowódca powinien być nie tylko dobrym specjalistą lecz również społecznie zaangażowanym wychowawcą. Według niego: "Wyszukolenie dobrego technika, specjalisty wojskowego - to tylko jedna strona zadania. Potrzebny nam jest dowódca, który byłby nie tylko technikiem, lecz i społecznikiem w pełnym tego słowa znaczeniu. Nasz dowódca powinien umieć pracować w ten sposób, by masy widziały w nim nie tylko kierownika technicznego, lecz wychowawcę".<sup>1/</sup>

Praktyczne urzeczywistnienie przedstawionego stanowiska zależy głównie od ideowo-moralnej postawy dowódcy, od tego w jakim stopniu występuje u niego ideowe zaangażowanie się w procesie wychowawczo-dydaktycznym podwładnych.

Dlatego też można powiedzieć, że wśród czynników, które warunkują powodzenie i uznanie w działalności dowódczej poważne znaczenie odgrywa postawa ideowo-moralna dowódcy.

W przedmowie do pracy A. Aponowicza czytamy: "Najważniejszą cechą jest jego /dowódcy - przyp. M.S./ ideowość, głębokie, serdeczne przywiązanie do swego narodu, chęć służenia mu ze wszystkich sił, bez względu na osobiste ryzyko, osobisty interes, gotowość do ponoszenia największych ofiar dla dobra ogólnego, dobra społecznego. Dowódca armii państwa socjalistycznego powinno cechować głębokie przekonanie o słuszności przodującej idei społecznej - socjalizmu, wcielennej w życie przez jego państwo, jego naród. Przekonanie to musi być oparte na racjach rozumowych, na głębokiej i

1/ M. Frunze, Dzieła wybrane. Warszawa 1953, s.306-307.

wszechstronnej znajomości zasad społecznych i ekonomicznych przemian, jakie przynosi ze sobą nowy ustrój. Nieodzowna jest dla socjalistycznego dowódcy umiejętność propagowania swych przekonań, żarliwej ich obrony przed atakami wrogiej propagandy, zdolność zaszczepienia ich swym podwładnym i wychowankom. Cechować go musi obok patriotyzmu także głęboki internacjonalizm. Powinien on żywić uczucie braterskiej miłości do narodów wielkiego obozu pokoju i socjalizmu, szczerą i głęboką braterstwo broni do wszystkich armii tego obozu. Dowódca powinien być głęboko moralny".<sup>1/</sup>

Z samego określenia "postawa ideowo-moralna" wynika, że w jego zakres wchodzi dwa podstawowe pojęcia. Są nimi pojęcie "ideowości" i "moralności". Dlatego, by udzielić odpowiedzi na pytanie, co to jest postawa ideowo-moralna należy przede wszystkim dokonać analizy pojęć "ideowość" i "moralność".

Ideowość człowieka polega na uświadomieniu sobie związku pomiędzy poszczególnymi celami i zadaniami, które przed nim stoją w jego pracy, a celem ogólnym, który realizuje społeczeństwo.<sup>2/</sup>

Ideowiec to "człowiek, który dążąc do urzeczywistnienia pewnej idei nie dba o korzyści własne"<sup>3/</sup>.

Człowiek ideowy to "człowiek oddany, wierny idei, walczący czynnie bez oglądania się na własne interesy, w imię idei postępowych; wyrażający idee postępowe"<sup>4/</sup>.

Uwzględniając powyższe definicje można stwierdzić, że dowódca ideowy to taki, który jest oddany sprawie, której służy. Stąd dowódca naszego wojska to człowiek oddany ideom socjalizmu, wcielający te idee w życie, chcący wszystkimi swoimi umiejętnościami służyć sprawie narodu i będący zawsze w gotowości do obrony interesów socjalizmu, interesów narodu.

Moralność jako jedna z form świadomości społecznej to "reguły, normy współżycia, postępowania ludzi, określające

1/ Zob. A. Aponowicz, op.cit. s.4-5.

2/ Por. B. Tiepłow, Psychologia. Warszawa 1950, §.216.

3/ Słownik wyrazów obcych. Warszawa 1954, s. 291.

4/ Tamże, s.291.

ich obowiązki i stosunki między nimi oraz między człowiekiem a społeczeństwem".<sup>1/</sup>

Moralność obejmuje więc "ogół przyjętych przez daną klasę lub /w społeczeństwach bezklasowych/ społeczeństwo prawideł i ocen, określających stosunki i obowiązki między ludźmi w życiu społecznym".<sup>2/</sup>

Zatem dowódca moralny to taki, który w swoim postępowaniu dostosowuje się do zasad i norm międzyludzkiego współżycia, które obowiązują w społeczeństwie socjalistycznym.

Powyższe pojęcia ideowości i moralności dowódcy znalazły swoje odzwierciedlenie w sondażu opinii oficerów na temat: Co rozumiecie pod pojęciem postawa ideowo-moralna dowódcy? Badani oficerowie stwierdzili, że postawa ideowo-moralna dowódcy obejmuje stopień ideowego zaangażowania się dowódcy w służbie wojskowej oraz przestrzeganie przez niego ogólnie przyjętych w społeczeństwie norm moralnych. Dowódca ideowy i moralny w sposób celowy<sup>1</sup> świadomy wykonuje obowiązki służbowe, dba o wysoki stopień zdyscyplinowania w służbie i poza służbą, wychowuje podwładnych w duchu materialistycznego poglądu na świat, walczy ze złem społecznym, dba o należyte współżycie w rodzinie, wychowuje własne dzieci zgodnie z modelem człowieka oddanego sprawie socjalizmu. Dowódca taki postępuje zgodnie z założeniami polityki Partii i Rządu okazując to wobec otoczenia ale bez przesadnej reklamy. Czyni to nie w słowach lecz w konkretnych czynach. Cechuje go patriotyzm, ~~W~~internacjonalizm, poświęcenie, wyrzekanie się chęci osobistego zysku, poszanowanie godności osobistej i podwładnych, nienadużywanie alkoholu. Uczestniczy w pracy społecznej i włącza się w nurt walki o postęp społeczny oraz walki o utrwalenie zdobyczy ludu pracującego. Jest zdolny do poświęceń w obronie interesów ojczyzny.

A oto niektóre z najbardziej charakterystycznych wypowiedzi uzyskano od badanych oficerów:

-----  
1/ Krótki słownik filozoficzny. Warszawa 1955, s.424.  
2/ Słownik wyrazów obcych. Warszawa 1954, s.481.

- "Pod pojęciem postawy ideowo-moralnej dowódcy rozumiem zespół cech jego postępowania przejawiających się w:
  - lojalności wobec władzy;
  - głębokim patriotyzmie połączonym z internacjonalizmem;
  - poczuciu odpowiedzialności za losy ojczyzny;
  - walce o pokój i postęp społeczny;
  - światopoglądzie;
  - pojęciu dobra i zła".
- "Na postawę ideowo-moralną dowódcy składają się następujące czynniki:
  - naukowy światopogląd;
  - pozytywny stosunek do obecnej rzeczywistości;
  - aktywny udział w pracy społecznej;
  - przestrzeganie nakazów Partii i Rządu;
  - należyty stosunek do najbliższej rodziny, głównie do żony i dzieci;
  - należyte współzycie z kolegami;
  - zgodność głoszonych zasad z postępowaniem".
- "W skład postawy ideowo-moralnej dowódcy zaliczam:
  - miłość do ojczyzny;
  - utrwalenie braterstwa broni z armiami zaprzyjaźnionymi;
  - gotowość do poniesienia trudu /ofiary/ w imię obrony pokojowej pracy narodu i jego kultury;
  - przestrzeganie przyjętych norm współzycia między ludźmi;
  - walkę z marnotrawstwem, kradzieżą, "kumoterstwem";
  - walkę z nałogami, np. pijaństwem;
  - skromność, pracowitość, uczciwość, odwagę, męstwo;
  - zgodność słów i czynów;
  - troskę o warunki bytowe podwładnych i rodziny".
- "Postawa ideowo-moralna dowódcy obejmuje:
  - należyty stosunek do socjalistycznego ustroju naszego państwa, wynikający ze zrozumienia jego wyższości nad ustrojem kapitalistycznym;
  - umiłowanie państwa i narodu;
  - szczerze przyjazny stosunek do innych państw socjalistycznych i ludzi walczących o postęp społeczny w krajach kapitalistycznych;

- darzenie zaufaniem Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej, jej kierownictwa i propagowanie polityki państwa;
- braterstwo broni z armiami naprzyjaźnionymi;
- umiłowanie sprawy zachowania pokoju;
- materialistyczny światopogląd".

Przedstawione wypowiedzi świadczą o tym, że niektórzy badani oficerowie pojmują postawę ideowo-moralną dowódcy w sposób bardzo szeroki, Świadczy o tym np. fakt zaliczania do postawy ideowo-moralnej następujących cech osobowości dowódcy: zdyscyplinowanie, odwaga, męstwo, skromność, pracowitość, uczciwość. Są to przede wszystkim cechy charakteru.

Również większość badanych uważa, iż jednym ze składników postawy ideowo-moralnej jest światopogląd.

Wiadomo, że światopogląd to "system przekonań dotyczących podstawowych problemów filozoficznych, pochodzenia i budowy wszechświata, życia na ziemi, człowieka, podstawowych problemów społecznych i politycznych, zasad etyki itp."<sup>1/</sup> W związku z tym wydaje się, że światopogląd jest pojęciem zakresowo szerszym niż postawa ideowo-moralna. Inaczej mówiąc wydaje się, że postawa ideowo-moralna człowieka jest częścią składową jego światopoglądu.

Opierając się na dotychczasowych rozważaniach dotyczących postawy ideowo-moralnej dowódcy można by przyjąć następującą definicję tego pojęcia:

P o s t a w a i d e o w o - m o r a l n a d o w ó d c y to jego oddanie ideom socjalizmu, czynne zaangażowanie się w walce o wcielenie ich w życie, gotowość do ich obrony z jednoczesnym przestrzeganiem wynikających z tych idei zasad i norm w s p ó ł ż y c i a m i ę d z y l u d z k i e g o .

W zakres postawy ideowo-moralnej dowódcy przede wszystkim wchodzi: głęboki patriotyzm połączony z internacjonalizmem, przestrzeganie nakazów Partii i Rządu, gotowość do poniesienia trudu /ofiary/ w imię obrony pokojowej pracy

1/ Mały słownik psychologiczny. Warszawa 1965, s.145.

narodu i jego kultury, chętne uczestniczenie w pracy społecznej, przestrzeganie przyjętych norm współżycia między ludźmi, należyty stosunek do najbliższej rodziny /głównie do żony i dzieci/, dbałość o mienie społeczne, walka z marnotrawstwem, kradzieżą i "kumoterstwem", walka z nałogami itp.

Obserwacja zachowania się dowódców zwraca uwagę na to, że nie wszystkie składniki postawy ideowo-moralnej w jednakowym stopniu uzewnętrzniają się w ich działalności wychowawczo-dydaktycznej. Szczególnie w tym zakresie, w codziennej pracy dowódców pułków i batalionów uzewnętrzniają się i podlegają wnikliwej ocenie przez podwładnych oficerów takie składniki postawy ideowo-moralnej, jak: przestrzeganie norm współżycia międzyludzkiego, stosunek do mienia społecznego oraz nałógów. Świadczy o tym wypowiedź jednego z oficerów mówiąca o tym, że: "nie można mówić o moralności oficera w sensie pozytywnym, który pozwala sobie na różne odstępstwa od ogólnie przyjętych zasad moralnych społeczeństwa. Mam na myśli: pijaństwo, awanturnictwo, kontakty z niewłaściwym towarzystwem, niewłaściwe ułożenie stosunków domowych i rodzinnych wynikające z winy oficera, dbanie o osobiste korzyści z racji zajmowanego stanowiska itp."

Nie znaczy to, że wyszczególnione zjawiska są typowe dla kadry dowódczej naszego wojska. Przytoczona wypowiedź jedynie zwraca uwagę na to, co obniża, niejako degradowuje wartość postawy ideowo-moralnej oficera - dowódcy, a tym samym wpływa na obniżenie jego autorytetu. Ma to między innymi odzwierciedlenie w z a s a d a c h e t y k i k a d r y L u d o w e g o W o j s k a P o l s k i e g o , w których czytamy: "Oficer Ludowego Wojska, jako świadomy członek społeczeństwa socjalistycznego, obrońca i bojownik słusznej sprawy, aktywny współuczestnik życia społecznego i wychowawca młodzieży, jest żywo zainteresowany w rozwoju socjalistycznych norm moralnych, jak również szczególnie zobowiązany do ścisłego ich przestrzegania".

O przestrzeganiu powyższych nakazów przez dowódców naszego wojska świadczy fakt, że w czasie badań nie były stwierdzone wypadki świadczące o ich naruszeniu. Oznacza to, że dowódcy w wojsku dysponują w wysokim stopniu ukształtowaną postawą ideowo-moralną.

Uzyskane wyniki badań wskazują, na to, że poznać postawę ideowo-moralną oficera-dowódcy, ocenić jej wartość oraz wpływ na autorytet można wtedy, gdy postawa ta jest czynna, gdy dowódca uzewnętrznia jej walory w swej praktycznej działalności. Mówiąc inaczej wtedy, gdy postawa ta funkcjonuje. Z materiałów badań wynika, że funkcjonowanie postawy ideowo-moralnej zależy od wielu warunków. Wśród nich można wyszczególnić następujące:

Pierwszym a zarazem podstawowym warunkiem funkcjonowania postawy ideowo-moralnej jest jej uzewnętrznianie się w pracy wychowawczo-dydaktycznej z podwładnymi. Dowodem tego jest fakt, że w czasie pracy badawczej byli czasem spotykani dowódcy, do których podwładni nie mieli zastrzeżeń, gdy chodziło o postawę ideowo-moralną. Jednak, gdy mieli tę postawę ocenić, mówili mniej więcej w ten sposób: "Trudno jest coś konkretniejszego na ten temat powiedzieć, gdy pod tym względem są /oceniani dowódcy-przyp. M.S./ zamknięci w sobie, nie uzewnętrzniają swojej postawy, mają ją jak gdyby dla siebie".

Jeśli zatem dowódca chce mieć autorytet to jego postawa ideowo-moralna musi być znana podwładnym a najlepszą do tego drogą jest jej zaangażowanie w procesie wychowawczo-dydaktycznym, który dowódca realizuje w stosunku do podkomendnych. Drugim warunkiem funkcjonowania postawy ideowo-moralnej dowódcy jest jego stosunek do organizacji partyjnej i Kół Młodzieży Wojskowej, a szczególnie udział w ich pracy.

W zakresie tym w wojsku istnieje szczególna sytuacja. Polega ona na tym, że dowódca jest jednoosobowym kierownikiem, a w związku z tym skupia w swoich rękach pełnię władzy a to upoważnia go do podejmowania jednoosobowych decyzji w sprawach dotyczących swojego pododdziału, jak też w sprawach poszczególnych podwładnych. Niedobrze robi ten dowódca, który w sytuacjach takich nie korzysta z rad, wniosków organizacji partyjnej i młodzieżowej. Jest to sprzeczne z założeniem, zgodnie z którym jednoosobowe dowodzenie w armii socjalistycznej powinno być realizowane na podstawie zasad demokratycznych. One to przede wszystkim wymagają należytej współpracy dowódcy z organizacją partyjną i młodzieżową. Współpraca ta ułatwia dowódcy wykonywanie funkcji wychowawczo-dydaktycznych. Najlepszą drogą

do realizowania tego postulatu jest bezpośrednio ideowo zaangażowanie się dowódcy w pracy organizacji szczególnie partyjnej, jak też i w pewnym stopniu młodzieżowej.

Zdecydowana większość naszych dowódców to członkowie partii. Sama jednak przynależność do partii niczego jeszcze nie rozwiązuje. Nie mówi nam ona o tym, jaka jest rzeczywista postawa ideowo-moralna dowódcy. Natomiast aktywny udział dowódcy w pracy organizacji partyjnej jest poważnym sprawdzianem wartości jego postawy ideowo-moralnej a zarazem istotnym warunkiem skutecznego jej funkcjonowania i wpływu na autorytet.

Trzecim warunkiem funkcjonowania postawy ideowo-moralnej dowódcy jest zgodność słów i czynów.

Dowódca powinien tak postępować by to, co głosi miało odzwierciedlenie w jego praktycznych czynach. Jeśli np. zachęca podwładnych lub nawet nakazuje im aby zwalczali wszelkie zło, to sam tego zła oficjalnie bądź nieoficjalnie czynić nie powinien. Dowódca oddziałuje przecież na swoich podwładnych między innymi za pośrednictwem swojego osobistego przykładu. Skuteczność tego przykładu w zdecydowanej mierze jest uzależniona od zgodności słów i czynów dowódcy, która podwyższa autorytet dowódcy wśród podwładnych.

Kolejnym warunkiem funkcjonowania postawy ideowo-moralnej dowódcy jest niewykorzystywanie stanowiska służbowego do celów osobistych w najszerszym tego słowa znaczeniu. Jest to szczególnie ważne dlatego, że dowódca /głównie pułku i batalionu/ ma duże możliwości korzystania z usług podwładnych, przy czym takich, które wykraczają poza obowiązki służbowe. Jeśli dowódca z tego nie korzysta, to podwładni bardzo go za to cenią i poważają, a stąd wzrasta jego autorytet.

#### Autorytet dowódcy pułku, batalionu a wiedza

W i e d z a d o w ó d c y p u ł k u i b a t a -  
l i o n u t o z e s p ó ł w i a d o m o ś c i t a k -  
t y c z n o - o p e r a c y j n y c h , o g ó l n y c h ,  
p o l i t y c z n y c h , t e c h n i c z n y c h ,

s o c j o l o g i c z n y c h i p e d a g o g i c z n o -  
p s y c h o l o g i c z n y c h .

Jest to czynnik, który ma szczególny wpływ na kształtowanie autorytetu dowódcy. Doświadczenie i obserwacja dowódców wskazują na to, że podwładni bardzo cenią dowódców o głębokiej wiedzy i chlubią się nimi. Jest zupełnie odwrotnie, gdy dowódca dysponuje znikomym poziomem wiedzy. Dlatego też H. Sacharewicz pisze, że "tam gdzie brak wiedzy dyscyplina opiera się nie na autorytecie lecz na drylu".<sup>1/</sup>

A oto niektóre wypowiedzi podwładnych mówiące o wpływie wiedzy na autorytet dowódcy:

- "Dowódca pułku /pułkownik/, cieszył się autorytetem wśród podwładnych. Nazywano go dowódcą uniwersalnym. Dysponował wszechstronną wiedzą. Był oficerem frontowym i ukończył studia w ASG. Gdy pewnego razu przyszedł do parku wozów bojowych to potrafił powiedzieć kierowcy - wtedy, gdy ten był bezradny - co ma zrobić, by samochód był gotowy do eksploatacji. Podwładni mówili, że nasz "stary" to musi być mądrym człowiekiem".
- "Dowódca pułku /podpułkownik/, ukończył studia w ASG. Po przybyciu do pułku wszystko ustawił na właściwym miejscu. Szczególnie wiele zrobił na odcinku reorganizacji procesu szkolenia. W czasie przeprowadzonych odpraw szkoleniowych było widać, że zna się na wojsku. Z racji wysokiej wiedzy wojskowej popartej praktyczną znajomością życia wojskowego, cieszył się dużym autorytetem wśród podwładnych. Wszyscy wyrażali się z uznaniem o wiedzy dowódcy pułku i o słusznych reformach w procesie szkolenia".
- "Dowódca pułku /podpułkownik/ w 1960 r. ukończył ASG. Wzorowo rozwiązywał zadania w czasie ćwiczeń taktycznych; działania pułku, którym dowodził były precyzyjne i celowe. Dowódcy niższych szczebli po wszelkiego rodzaju ćwiczeniach twierdzili, że dowodzenie było zdecydowane, celowe i wyrażali się o dowódcy z uznaniem".
- "Dowódca batalionu /kapitan/, dysponował dużym zasobem wiedzy. W czasie kontroli zajęć, które prowadzili podwładni, zwracał uwagę na niewłaściwe określenie, niewłaściwą metodę

1/ H.Sacharewicz, Potrzebna nam armia nowoczesna - armia inżynierów. Wojsko Ludowe 1957 nr 5, s.18.

prowadzenia zajęć i osobiście wyjaśniał zagadnienia, jak też stosował praktyczny pokaz. Wszyscy mówili, że z takim dowódcą nigdzie się nie powstydzą".

- "Dowódca batalionu /major/ osiągał dobre wyniki w pracy ponieważ:
  - w zakresie trudniejszych tematów osobiście prowadził zajęcia z oficerami;
  - zwracał dużą uwagę na odpowiednie zabezpieczenie materiałowe zajęć i ich organizację;
  - dbał o wykształcenie swoich podwładnych, namawiał podoficerów i oficerów do nauki".
- "Dowódca pułku /podpułkownik/, dysponował głęboką wiedzą wojskową. Prowadził osobiście szkolenie z oficerami. Podwładni cenili go za wiedzę".
- "Dowódca pułku /podpułkownik/, lubił strzelać i jeździć czołgiem. Czołgiści biorąc to pod uwagę dbali o sprawność sprzętu, gdyż zawsze liczyli się z tym, że dowódca może przyjść i sprawdzić stan sprzętu. Dowódca ten często osobiście prowadził zajęcia z oficerami. Wpływało to poważnie na koordynację ćwiczeń taktycznych na poligonie, gdyż każdy znał sposób stawiania zadań przez dowódcę pułku".
- "Dowódca pułku /pułkownik/, ukończył wyższe studia. Zajęcia, które prowadził były przygotowywane starannie i wykazywały, że dowódca ma duży zasób wiedzy fachowej. Nie było dla niego problemu niejasnego, umiał wszystko dobrze wyjaśnić a oprócz tego miał na ten temat swoje zdanie, które w praktyce okazywało się bardzo realne. Podwładni mieli do niego zaufanie; on sam cenił tych, którzy się wyróżniali poziomem wiedzy wojskowej i ogólnej".
- "Dowódca batalionu /kapitan/, dobrze wyszkolony. Na zajęciach taktycznych wszystkie sytuacje, jakie mu stwarzano wykonywał bezwzględnie i w niedługim czasie. W rozmowach towarzyskich chętnie dyskutował na różne tematy. Wyrobił sobie u kolegów, podwładnych i przełożonych opinię "chodzącej encyklopedii".  
Był szanowany i lubiany".

- "Jeden z dowódców ma gruntowną wiedzę wojskową i mimo, że obok tego posiada szereg wad jak: zbytnia surowość, niedostępność a nawet w pewnym stopniu pochopność w podejmowaniu decyzji, to jednak autorytet ma stosunkowo wysoki".

Powyższe przykłady wskazują, że wiedza zarówno buduje, jak też podtrzymuje autorytet dowódcy. Podwładni ze szczególnym szacunkiem odnoszą się do dowódców o głębokiej wiedzy.

To, że dowódca powinien mieć głęboką wiedzę jest faktem bezspornym ale zarazem bardzo złożonym. Złożoność tego faktu polega przede wszystkim na znalezieniu właściwej odpowiedzi na pytanie, jaką wiedzą powinien dysponować dowódca, a szczególnie gdy chodzi o dowódcę konkretnego szczebla dowodzenia.

Biorąc pod uwagę, że współczesna armia dysponuje dużą ilością sprzętu technicznego, wiele kontrowersji wywołuje problem technicznej wiedzy dowódcy. H. Sacherewicz uważa, np.::, że "powinniśmy dążyć, by na każdym stanowisku dowódczym w jednostkach wojsk technicznych /pancerne, lotnicze, łączności itd/ stał wysoko wykwalifikowany inżynier z pełnym wykształceniem wojskowym".<sup>1/</sup>

Występując przeciwko temu pogładowi A. Jasiński i M. Palkiewicz twierdzą, że w obecnej dobie podział wojsk na wojska techniczne i nietechniczne jest nierealny. Obecnie "wszystkie jednostki stały się technicznymi".<sup>2/</sup> Proponują oni, by dowódców doksztalcać w zakresie techniki na jedno-dwu rocznych kursach. Zaznaczają przy tym, że potrzebni nam są nie tylko wybitni inżynierowie - technicy znający się na sprawach taktyki, są nam również potrzebni inteligentni, doświadczeni i doskonale wyszkoleni taktycy znający się na sprawach techniki"<sup>3/</sup>. Tak więc wymienieni autorzy, gdy chodzi o wiedzę dowódcy, na pierwszym miejscu stawiają wiedzę taktyczną"<sup>4/</sup> Natomiast

1/ Tamże, s.17.

2/ A.Jasiński, M.Palkiewicz: O niesłuszności hasła - każdy dowódca inżynierem. Wojsko Ludowe 1957 nr 5, s.24.

3/ Tamże, s.26.

4/ Na powyższy temat wypowiedało się więcej autorów, np: E. Wiśniewski, O roli dowódcy we współczesnej walce. Wojsko Ludowe 1957, nr 6, s.23-24.

Cz.Mojsiejewicz, Trzeba widzieć obie strony zagadnienia. Wojsko Ludowe 1957, nr 6, s.25-27.

J.Zamojski, Dowódca czy inżynier. Wojsko Ludowe 1957, nr 7 s.33-42.

J.Szyszkowski, Trzeba zgodzić się z ppłk Sacharewiczem. Wojsko Ludowe 1957, nr 8, s.33-36.

M.Pikus, Wyszakolenie taktyczne czy inżynieryjne. Wojsko Ludowe 1957, nr 9, s.37-41.

W.Tokarczyk, Dowódca a inżynier, sprzeczność czy jedność. Wojsko Ludowe 1957, nr 9, s.42-46.

H. Sacharewicz odpowiadając swoim oponentom podtrzymuje, że "współczesny dowódca musi znać gruntownie technikę bojową, a więc być też inżynierem".<sup>1/</sup>

Być może, iż byłoby dobrze, gdyby dowódca /pułku, batalionu/ znał gruntownie technikę bojową. Powstaje jednak pytanie czy jest to praktycznie możliwe i czy w ogóle jest sens wymagać od dowódcy /pułku, batalionu/ gruntownej wiedzy technicznej? Różne stanowiska reprezentują w tej sprawie sami oficerowie - dowódcy. Jedni mówią o konieczności bardzo dobrej znajomości uzbrojenia i pojazdów mechanicznych włącznie z umiejętnością ich obsługiwaną przez dowódcę. Inni natomiast mówią o znajomości ogólnej, szczególnie od strony możliwości i wykorzystania sprzętu technicznego. Tak więc zdania są podzielone.

Wydaje się jednak, że raczej rację mają ci, którzy uważają, że dowódca pułku, batalionu powinien głównie znać możliwości i sposoby wykorzystania sprzętu technicznego. Taki pogląd wyraża też Helmuth Reinhardt pisząc: "Słusznie mówi się dziś o wieku techniki i stecchnizowanych armiach. Czy jednak dowódca ogólnowojskowy musi być doskonałym technikiem? Z pewnością żądalibyśmy od niego za wiele. Więcej nawet, żądanie takie spowodowałoby go na manowce i spowodowało, że zagubiłby właściwy cel. Nowoczesna technika jest tak wielostronna, że jeden człowiek absolutnie nie mógłby sobie przyswoić całej szczegółowej wiedzy o niej. Ale dowódca ogólnowojskowy wcale nie potrzebuje posiadać tej wiedzy, podobnie jak dowódca jazdy w danych czasach nie potrzebował być doskonałym zoologiem, weterynarzem i kowalem /..../ Od dowódcy ogólnowojskowego wymaga się ogólnego zrozumienia spraw technicznych i przede wszystkim świadomości, że wszelka technika jest uzależniona od pewnych stałych prawidłowości, na które nie da się oddziaływać ani namową czy zachętą, ani groźbą czy karą, jak jest do pewnego stopnia możliwe z żywymi istotami: człowiekiem i zwierzęciem. Toteż dowódca ogólnowojskowy musi znać sprawność środków technicznych znajdujących się

1/ H. Sacharewicz, Odpowiedź oponentom. Wojsko Ludowe 1957, nr 12, s.52-56.

w dyspozycji podległych mu wojsk oraz zdawać sobie sprawę z granic ich możliwości. Musi mieć pojęcie o tym jak przez właściwe użycie tych środków można osiągnąć najwyższy skutek. Musi wiedzieć, że konieczne jest utrzymanie i konserwacja tych środków oraz zapewnienie im niezbędnych materiałów eksploatacyjnych. Poza tym musi wiedzieć ile na to wszystko potrzeba sił i czasu. Nic więcej nie powinno obciążać dowódcy ogólnowojskowego. Do tego ma on w swym sztabie i w podporządkowanych sobie jednostkach specjalistów, którzy znają swój fach".<sup>1/</sup>

W rezultacie można powiedzieć, że od dowódcy pułku, batalionu nie można i nie należy żądać szczegółowej wiedzy technicznej.

W czasie badań zostało stwierdzone, że dowódca pułku, czy batalionu powinien znać:

- wiedzę taktyczno-operacyjną w stopniu bardzo dobrym, przy czym chociaż o jeden szczebel wyższą od tego, którym dowodzi;
- wiedzę techniczną od strony możliwości i sposobów wykorzystania sprzętu technicznego;
- wiedzę ogólną, polityczną, pedagogiczną, psychologiczną i socjologiczną przynajmniej w stopniu dobrym.

Równocześnie badania wykazały, iż spośród wszystkich działów wiedzy dowódcy pułków i batalionów najlepiej znają wiedzę taktyczno-operacyjną ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy w zakresie organizowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych.

Okazało się też, że istnieje potrzeba bardziej dokładnego ustalenia problematyki, którą powinien znać dowódca pułku, batalionu w zakresie pedagogiki, psychologii i socjologii. Na podstawie analizy zagadnień, z którymi dowódca pułku, batalionu ma do czynienia w działalności wychowawczo-dydaktycznej oraz uwag samych dowódców proponuje się przyjąć, by wiedza dowódcy pułku, czy batalionu w dziedzinach, o których mowa obejmowała następujące problemy:

-----  
1/ H. Reinhardt, Ausbildung zum Truppenfuhrer. Wehrkunde 1964, nr 9.

1. W zakresie pedagogiki /w tym dydaktyki/:
  - podstawowe pojęcia pedagogiki i dydaktyki;
  - główne założenia wychowania socjalistycznego;
  - zagadnienia społecznej funkcji wychowania;
  - problematyka patriotyzmu i internacjonalizmu w wychowaniu wojskowym;
  - proces wychowania podwładnych w duchu świadomej dyscypliny;
  - podstawowe zasady i metody wychowania wojskowego;
  - zasady nauczania w wojsku;
  - organizacja procesu nauczania w warunkach koszarowych;
  - organizacja i kierowanie przebiegiem ćwiczeń taktycznych;
  - nowe systemy nauczania /nauczanie zespołowe, nauczanie problemowe i programowane/ możliwości wykorzystania ich osiągnięć w nauczaniu wojskowym.
2. W zakresie psychologii:
  - podstawowe pojęcia psychologii;
  - rola psychicznych procesów poznawczych w wychowaniu i nauczaniu wojskowym;
  - problematyka osobowości dowódcy i podwładnych w wychowaniu wojskowym;
  - psychologiczne problemy dowodzenia w czasie ćwiczeń taktycznych oraz w warunkach pola walki;
  - psychologiczne aspekty współczesnego pola walki ze szczególnym uwzględnieniem strachu i paniki oraz środków im zapobiegających;
  - wojna psychologiczna.
3. W zakresie socjologii:
  - podstawowe pojęcia socjologii;
  - wojna jako forma konfliktu społecznego;
  - więź społeczna w wojsku;
  - zbiorowości społeczne w wojsku a zagadnienia kierowania nimi;
  - procesy społeczne w wojsku.

Znajomość problematyki powyższych dziedzin wiedzy jest jednym z podstawowych warunków, które znajdują się w podstaw powodzenia dowódcy pułku, batalionu w pracy

wychowawczo-dydaktycznej z podwładnymi. Na tę okoliczność obecnie zwraca się uwagę niemalże we wszystkich armiach świata. W armiach zachodnich szczególnie podkreśla się znaczenie znajomości psychologii przez dowódcę. Duże osiągnięcia mają pod tym względem Amerykanie. Stoją oni na stanowisku, że znajomość psychologii pomaga dowódcy "przewidzieć sposób zachowania się jego ludzi w różnych sytuacjach, wpływać na ludzi aby oceniali sytuacje w sposób obiektywny, przystosować ich do danej sytuacji, przystosować sytuację do możliwości ludzi, lepiej poznać siebie i pracować nad kształtowaniem samego siebie"<sup>1/</sup>.

Tak więc współczesny dowódca, to nie tylko doskonały znawca rzemiosła wojskowego. To również znawca szerokiej problematyki humanistycznej, głównie tej, która wiąże się bezpośrednio z procesami wychowania i nauczania podwładnych oraz kierowania nimi. Tylko tak pojęta wiedza współczesnego dowódcy może dodatkowo wpływać na jego autorytet.

Skoro mówimy o wpływie wiedzy dowódcy na jego autorytet to należałoby jeszcze zwrócić uwagę na te wyniki badań, które obejmują ujemne zjawiska wynikające z braku wiedzy a tym samym obniżają autorytet dowódcy wobec podwładnych oficerów. Na podstawie badań zostało ustalone, że autorytet dowódcy obniżają:

- niski poziom wiedzy, szczególnie w dziale taktyczno-operacyjnym;
- niepotrzebnie skomplikowane decyzje oraz decyzje nierealne;
- niski poziom prowadzonych zajęć, a szczególnie tych, które mają spełnić rolę zajęć pokazowych;
- nieumiejętność posługiwania się mapą i gubienie się na ćwiczeniach w polu;
- nadmierne korzystanie z usług pomocników w czasie ćwiczeń;
- uważanie się, że się ma monopol na mądrość;
- czytanie z kartki powziętej decyzji, omówienia ćwiczenia itp. wtedy, gdy znana jest maksyma, że "lepiej gorzej mówić niż dobrze czytać";
- chwalenie się swoimi wiadomościami, a szczególnie wtedy, gdy brak jest na to pokrycia.

1/ H. Townsend: The use of psychology by leaders. Military Review 1949, nr 7.

Tak więc podwładni przy ocenie dowódcy biorą pod uwagę nie tylko sam fakt posiadania wiedzy przez dowódcę lecz zarazem zwracają uwagę na to, jak ona funkcjonuje. Dlatego też można mówić o warunkach, od których zależy funkcjonowanie wiedzy dowódcy, a które powinny być spełnione, jeśli dowódca chce, by wiedza wpływała dodatnio na jego autorytet. Uzyskane w tym zakresie badań wyniki wskazują na to, że do warunków funkcjonowania wiedzy dowódcy można zaliczyć:

1. Wykazywanie wiedzy przez dowódcę w praktycznej działalności wychowawczo-dydaktycznej z podwładnymi. Jeśli mowa o dowódcy pułku, batalionu to chodzi tu głównie o uzewnętrznianie się ich wiedzy w procesie wychowywania i nauczania podwładnych im oficerów. Od stopnia zaangażowania się dowódcy w procesie wychowania i nauczania podwładnych zależy stopień wpływu jego wiedzy na autorytet. Podwładni oficerowie

szczególną zwracają uwagę na to, czy dowódca prowadzi z nimi osobiście zajęcia szkoleniowe i jak je prowadzi. Chcą oni korzystać z mądrości i wiedzy swoich dowódców. Najlepszą okazją do zaspokojenia ich potrzeb w tej dziedzinie są osobiście prowadzone przez dowódcę zajęcia szkoleniowe. Zajęcia te podwładni traktują jako źródło wiedzy a zarazem jako pokaz organizowania i prowadzenia zajęć szkoleniowych. Dlatego też umiejętność dowódcy do prowadzenia zajęć szkoleniowych należy traktować jako ten składnik jego działalności wychowawczo-dydaktycznej, który wzmacnia i potęguje wpływ jego wiedzy na autorytet.

2. Umiejętność dowódcy do rozwiązywania zadań taktyczno-operacyjnych. Pod pojęciem tej umiejętności rozumiemy przede wszystkim ukształtowaną zdolność dowódcy do wykorzystania wiedzy w sytuacji, w której trzeba dokonać wyboru sposobu działania i jego realizowania /powzięcia decyzji i kierowania jej realizacją/. Zdarzają się przypadki, że niektórzy dowódcy dysponują nawet dużym zasobem wiedzy, lecz nie umieją jej wykorzystać w praktycznej działalności. Podwładni tych dowódców stwierdzają, że to

poważnie obniża autorytet ich przełożonych. Przy okazji warto zaznaczyć, iż prowadząc obserwację szczególnie w czasie ćwiczeń taktycznych można było stwierdzić, że poziom wiedzy nie zawsze idzie w parze z poziomem działania dowódcy. Zdarzało się, że dowódca o niższym poziomie wiedzy lepiej rozwiązywał sytuacje taktyczne niż ten, który legitymował się wyższym poziomem wiedzy. Równocześnie jednak z reguły stwierdzało się, że wysoki poziom wiedzy dowódców powodował miało i skuteczne ich działanie. Dowódcy całą cieszą się z podwładnych szczególnie uznaniem, a co za tym idzie, wysokim autorytetem.

3. Twórcze opanowanie wiedzy. Dowódca powinien umieć umiejętnie interpretować zdobytą wiedzę i legitymować się własnym zdaniem. Oczywiście chodzi tu o zdanie realne, uzasadnione. Dowódca nie może się z czymś nie zgadzać dlatego tylko, że on tak uważa. Jego tak samo jak innych również obowiązuje uzasadnienie swojego poglądu. Dowódca musi też umieć inteligentnie wycofać się ze swego poglądu, a czasem nawet wskazane jest umiejętnie przyznanie się do błędu.
4. Stosunek do wiedzy podwładnych - oficerów, do podnoszenia przez nich swoich kwalifikacji. Jeśli dowódca ceni mądrych podwładnych-oficerów, jeżeli troszczy się o wzbogacanie przez nich swoich kwalifikacji, to bardzo na tym zyskuje jego autorytet. Dowódcy nie wolno cenić tylko swojej wiedzy, a zarazem lekceważyć wiedzę i mądrość podwładnych. Dowódca powinien dać odczuć podwładnym-oficerom, że posiada potrzebną mu wiedzę lecz powinien to zrobić w sposób jak najbardziej taktowny. Za to też podwładni - oficerowie cenią i poważają swojego dowódcę.

#### Autorytet dowódcy pułku, batalionu a stosunek do podwładnych

Pod pojęciem stosunku dowódcy do podwładnych proponuje się rozumieć zasady i metody postępowania dowódcy wobec podwładnych w procesie ich wychowywania i nauczania.

Wydaje się, że po to, by spowodować możliwość oceny stosunku dowódcy do podwładnych - oficerów należy przede wszystkim w jego działalności badać i analizować: organizację

pracy z podwładnymi, zachęcanie podwładnych do pracy, ocenianie podwładnych, wytwarzanie przyjacielskich stosunków z podwładnymi, kształtowanie poczucia kolektywizmu wśród podwładnych, sposoby kontaktowania się z podwładnymi i reprezentowania ich na zewnątrz, inicjowanie aktywności własnej i podwładnych oraz sposoby przejawiania się tendencji do przewagi nad podwładnymi.

Badania powyższej problematyki wykazały, że autorytetem u podwładnych oficerów szczególnie cieszą się ci dowódcy pułków i batalionów, którzy:

1. W zakresie organizacji pracy z podwładnymi:

- planują szczegółowo swoje codzienne zajęcia;
- pracują z podwładnymi zgodnie z planem;
- przydzielają zadania poszczególnym podwładnym - oficerom;
- wymagają od podwładnych - oficerów, by postępowali zgodnie z zasadami życia wojskowego;
- utrzymują zawsze określone wymagania wobec podwładnych oficerów;
- pomagają podwładnym-oficerom w pokonywaniu trudności, które wynikają w procesie realizacji zadań;
- troszczą się o materiałowe zabezpieczenie pracy podwładnych - oficerów;
- przedstawiają /wyjaśniają/ podwładnym - oficerom, jaki wpływ mają poszczególne prace na wykonanie zadań postawionych przed pododdziałem, czy oddziałem;
- doglądają koordynacji pracy poszczególnych oficerów;
- kładą nacisk na stosowanie skutecznych metod pracy;
- zachęcają do stosowania jednolitych metod działania.

2. W zakresie zachęcania podwładnych do pracy /wytwarzania dopingu/:

- zachęcają podwładnych do wydajnej pracy w czasie godzin służbowych;
- tylko w uzasadnionych sytuacjach polecają podwładnym pracować po godzinach służbowych;
- wymagają od podwładnych tyle, ile oni rzeczywiście są w stanie wykonać;
- wolno/pracujących zachęcają do zwiększenia tempa;

- samą dużo pracują i pod tym względem są przykładem dla podwładnych;
- zwracają uwagę, aby podwładni mieli dostosowaną pracę do ich zdolności;
- kładą nacisk nie tylko na ilość wykonywanej pracy lecz przede wszystkim na jej jakość;
- podkreślają obowiązek zajmowania pierwszej pozycji wśród współzawodniczących pododdziałów, czy oddziałów.

3. W zakresie oceniania podwładnych:

- wyrażają uznanie, gdy podwładny dobrze pracuje;
- konstruktywnie krytykują złą pracę podwładnych;
- chwala w obecności innych tych podwładnych, którzy wykonali dobrą pracę;
- nie krytykują podwładnych w obecności innych, a szczególnie młodszych stopniem i stanowiskiem;
- zwracają uwagę na to, by pochwalić lub nagrodzić oficera, który dobrze wykonał pracę;
- gdy zachodzi potrzeba, to potrafią poddać umiejętnej krytyce swoją własną działalność.

4. W zakresie wytwarzania przyjacielskich stosunków z podwładnymi /fraternizacja/:

- czynią osobiste przysługi swoim podwładnym;
- czasem zapraszają podwładnych do swego domu;
- na zebraniach podwładnych żartują i czynią przyjacielskie uwagi;
- starają się reklamować osiągnięcia swoich podwładnych;
- pomagają podwładnym w rozwiązywaniu ich osobistych problemów /kłopotów/;
- przy podejmowaniu decyzji w sprawach podwładnych biorą pod uwagę ich osobiste dobro;
- nawiązują kontakty z podwładnymi bez względu wyłącznie na ich pozycję;
- traktują podwładnych jak równych sobie;
- są przyjacielscy i łatwo dostępni;
- mniej istotne informacje o podwładnych zachowują dla siebie.

5. W zakresie kształtowania poczucia kolektywizmu wśród podwładnych /integracja/:

- zachęcają podwładnych, by pracowali jako zespół;
- nowym podwładnym pomagają w przystosowaniu się do życia pododdziału, czy oddziału;
- zachęcają podwładnych aby zrozumieli punkt widzenia swoich kolegów;
- zwracają uwagę na tych podwładnych, którzy wyglądają na osamotnionych /pomijanych przez innych/;
- zwalczają plotki w sprawach podwładnych;
- zachęcają podwładnych do organizowania czynności grupowych /kontaktów towarzyskich/;
- na pierwszym miejscu stawiają dobro pododdziału, oddziału przy równoczesnym uwzględnieniu osobistego dobra podwładnych;
- zachęcają podwładnych do indywidualnego krytykowania czynności pododdziału, czy oddziału;
- kładą nacisk na znaczenie wysokiego morale pododdziału, oddziału;
- pomagają podwładnym w rozwiązywaniu konfliktów;
- zachęcają podwładnych, by zajmowali się osiągnięciem swych osobistych celów;
- starają się zrealizować poczynione obietnice;
- w wypadkach nieporozumień między podwładnymi zawsze stoją po stronie tych, którzy rzeczywiście mają rację a przy tym starają się ich z sobą pogodzić;
- gdy w pododdziale, czy oddziale dzieje się coś złego, obwiniają tych, którzy rzeczywiście są tego przyczyną.

6. W zakresie kontaktowania się z podwładnymi /komunikatywność/:

- wyjaśniają swoim podwładnym celowość swoich zamierzeń;
- zwracają się po informacje do podwładnych;
- starają się by podwładni zawsze ich rozumieli;
- informują podwładnych o postępach ich działania;
- pragną być informowani o decyzjach podejmowanych przez podwładnych;
- zdają sobie sprawę z konfliktów występujących wśród podwładnych;

- znajdują czas na to, by zorientować się co robią podwładni;
- potrafią doprowadzić do tego, że w czasie rozmowy z nimi podwładni zachowują się swobodnie;
- wiedzą o tym, gdy coś źle dzieje się wśród podwładnych;
- wiedzą, kto jest za co odpowiedzialny;
- stale interesują się opinią podwładnych o różnych sprawach;
- starają się żeby podwładni wiedzieli czego się od nich oczekuje;
- informują podwładnych co dzieje się w innych pododdziałach i oddziałach.

7. W zakresie reprezentowania podwładnych na zewnątrz /reprezentacja/:

- bronią podwładnych przed krytyką z zewnątrz;
- nawiązują w interesie podwładnych kontakty na zewnątrz;
- występują w obronie podwładnych nawet wtedy, gdy jest to ze szkodą dla nich samych;
- zabierają publicznie głos w imieniu podwładnych;
- starają się o specjalne korzyści /przywileje/ dla swoich podwładnych;
- przyjmują winę na siebie, gdy podwładnych ktoś z zewnątrz krytykuje;
- starają się, by podwładni pozostawali w dobrych stosunkach z ludźmi, którzy stoją wyżej<sup>w</sup> hierarchii władzy;
- w rozmowie z innymi ludźmi wyrażają się przychylnie o swoich podwładnych;
- podają do publicznej wiadomości wybitniejsze osiągnięcia swoich podwładnych;

8. W zakresie inicjowania aktywności własnej i podwładnych /inicjatywa/:

- sprawdzają ze swoimi podwładnymi wartość własnych pomysłów;
- podkreślają potrzebę nowych podejść do pracy /sposobów pracy/;
- wymagają od poszczególnych podwładnych poświęceń dla dobra pododdziału, czy oddziału;

- nie odrzucają bezmyślnie sugestii proponujących zmiany;
- w nowych sytuacjach zmieniają swój dotychczasowy sposób podejścia;
- są źródłem nowych pomysłów, jeżeli chodzi o podejście do problemów dowodzenia;
- zachęcają podwładnych, by inicjowali nowe czynności;
- chętnie wprowadzają uzasadnione zmiany;
- starają się doprowadzić do współzawodnictwa między pododdziałami.

9. W zakresie tendencji do przewagi nad podwładnymi /dominacja/:

- potrafią iść na kompromis, gdy tego wymaga sytuacja;
- nie zmieniają obowiązków podwładnych bez uprzedniego omówienia z nimi tych zmian;
- nie odmawiają wyjaśnienia swoich działań;
- dopuszczają podwładnych do udziału w wypracowaniu decyzji o ważniejszym znaczeniu;
- zachęcają podwładnych, by wyrażali swoje pomysły i opinie;
- pozwalają podwładnym, by pracowali w sposób, jaki uważają na najlepszy;
- starają się wprowadzać w życie propozycje wysunięte przez podwładnych;
- w ważnych sprawach starają się uzyskać aprobatę podwładnych w okresie poprzedzającym ich realizację;
- pozwalają podwładnym na ustanawianie własnych celów związanych z życiem pododdziału.

Sformułowane powyżej twierdzenia ustalone w wyniku badań ankietowych znajdują swoje odzwierciedlenie w przedstawionych poniżej przykładach dowódców, którzy cieszyli się autorytetem u swoich podwładnych. Oto przykłady:

- "Dowódca pułku /podpułkownik/ doskonale znał swoich podwładnych. Często rozmawiał z nimi o życiu i pracy. Dokładnie oceniał pracę oficerów i odpowiednio do tej oceny wyróżniał i ganił. Pozwalał podwładnym na twórcze wykonywanie swoich obowiązków i pobudzał ich do twórczej pracy odpowiednim stylem postępowania, np: często korzystał z rad swych podwładnych nie wstydząc się tego. Nie ubliżał podwładnym. Był wypadek, że przyznał zdecydowanie

rację oficerowi młodszemu wtedy, gdy nie miał racji bliski współpracownik dowódcy".

- "Dowódca pułku /pułkownik/ - w czasie ćwiczeń taktycznych wszystkim się interesował. Trudy ćwiczeń znosił tak jak wszyscy i nie szukał wygód. Dbał o warunki bytowe oficerów. Bardzo rzadko karał dyscyplinarnie i raczej ograniczał się do rozmów. Były to rozmowy szczególne. Po takiej rozmowie każdy czuł się winnym. Interesował się warunkami rodzinnymi podwładnych".
- "Dowódca batalionu wszystkie sprawy służbowe lub prywatne rozpatrywał po dokładnym ich przeanalizowaniu. Dla opieszłych i nieposłusznych był srogi ale dopiero wtedy, gdy brak mu już było środków zaradczych i wychowawczych. Był wzorem lecz nigdy się nie wywyższał. Troszczył się o swoich podwładnych. Każdy musiał otrzymać to, co mu się należało zgodnie z przepisami. Pracę i wymagania w stosunku do podwładnych dzielił i nakładał jednakowo".
- "Dowódca pułku /podpułkownik/ był bezpośredni w stosunku do pracowników sztabu. Nad ważniejszymi zagadnieniami dotyczącymi życia pułku naradzał się z oficerami sztabu lecz decyzje podejmował osobiście. Nie znosił liżusowstwa i donosicielstwa. Był zawsze wymagający lecz sprawiedliwy. Na zebraniach kadry podkreślał, że wysoki poziom wyszkolenia pułku to sprawa całej kadry jednostki i jej szeregowców. Interesował się życiem prywatnym kadry i ich rodzin. Często zapraszał oficerów do swojego domu i był przez nich zapraszany".
- "Dowódca pułku /pułkownik/, znał doskonale swoich podwładnych. Nie było wypadku by komukolwiek odmówił załatwienia jakiejś poważniejszej sprawy. Był wymagający i umiał wymagać. Szczególnie cenił ludzi ambitnych. Był stanowczy i nigdy nie cofał danego słowa. Gdy objął dowództwo to 70% kadry nie miało mieszkań i nie było perspektyw na ich przydział. Dzięki staraniom dowódcy po 6 miesiącach wszyscy mieli mieszkania. Umiał bronić swych podwładnych, gdy spotkała ich niesłuszna kara ze strony wyższych przełożonych. Dla podwładnych lekkomyślnie postępujących w służbie był bezwzględny. Umiał zbudować dobrze pracujący kolektyw oficerski jednostki. Przy raportach służbowych nigdy nie

denerwował. Był spokojny i zrównoważony".

- "Dowódca pułku /podpułkownik/ zawsze, gdy coś powiedział można było być przekonany, że będzie to w praktyce zrealizowane. Nigdy nie zdarzył mu się wypadek poniżenia godności osobistej podwładnego. Zawsze można było zauważyć, że docenia wszystkich podwładnych mimo, że zdaje sobie sprawę z rzeczywistej ich wartości. Umiał rozmawiać z podwładnymi i służyć im swą radą w trudnych sytuacjach służbowych i prywatnych. Można było zauważyć, że zawsze jest zadowolony i często z humorem podchodzi do wielu spraw".
- "Dowódca pułku /podpułkownik/, był zdecydowany w działaniu. Chętnie wysłuchiwał propozycji podwładnych dowódców i słuszne przyjmował. Umiał uzasadnić niesłuszność odrzuconych propozycji. Był wymagający ale zarazem troszczył się o całkowite zabezpieczenie materiałowe wymagań, które z zasady były stawiane jako realne. Troszczył się o podwładnych. Był zawsze spokojny. Dotrzymywał słowa".
- "Dowódca pułku /podpułkownik/ stanowczy, wysoce wymagający, słowny, sprawiedliwy, taktowny. Nie znosił donosicielstwa i tępił je. Stosował zasadę "każdemu według jego pracy". Wiedział kiedy i za co podwładnego ukarać a za co wynagrodzić. Opierał się na kolektywie lecz decydujący głos należał do niego jako do dowódcy".
- "Dowódca pułku /podpułkownik/, dbał o własną rodzinę oraz troszczył się o warunki bytowe kadry i żołnierzy. Był bezwzględny w stosunku do tych, którzy swoim postępowaniem i pracą obniżali poziom gotowości bojowej jednostki. Był bezpośredni, pogodnego usposobienia i nie wywyższał się. Nie przeszedł koło oficera lub pojedynczego żołnierza aby z nim zamienić kilku słów".
- "Dowódca pułku. Sprawiedliwy w ocenie podwładnych. Nagradzał i wyróżniał tych, którzy bezpośrednio przyczyniali się do sukcesów pułku. Znał podwładnych. Nie znosił i surowo potępiał symulantów. Wymagający wobec podwładnych. Nie miał swoich pupilów. Wszystkich /nawet najbliższych pomocników/ oceniał według pracy".

- "Dowódca batalionu /major/, umiał szanować podwładnych, wyrażało się to między innymi w tym, że dysponował dobrą znajomością funkcji wykonywanych przez poszczególnych podwładnych, umiał docenić wykonywaną pracę i taktownie zwracać uwagę /bez obecności osób drugih/".
- "Dowódca pułku /podpułkownik/, wymagający i sprawiedliwy. Wysłuchiwał propozycji podwładnych ale zawsze miał własne zdanie. Organizował krótkie odprawy służbowe i stawiał bardzo jasne zadania. Taktownie zwracał uwagę".
- "Dowódca batalionu. W swej działalności zawsze korzystał z uwag /propozycji/ kolektywu. Wszystkich cenił, darzył zaufaniem i wszystkie osiągnięcia przypisywał kolektywowi. Był skromny i sprawiedliwy. Nigdy nie karał na gorąco. Nie krzyczał i nie okazywał swego zdenerwowania. Troskliwą opieką otaczał swoich podwładnych. Służył im radą nie tylko w rozwiązywaniu spraw służbowych ale i osobistych. Był zawsze serdeczny i uśmiechnięty. Nikt z podwładnych nie unikał go, chętnie się z nim spotykał i odczuwał wielkie zadowolenie, gdy mógł sobie z nim porozmawiać o wszystkich sprawach".

Jeśli chodzi o przykłady negatywne a więc przykłady dowódców, którzy swoim postępowaniem wobec podwładnych obniżają swój autorytet, badani oficerowie uważają, że nie cieszą się uznaniem podwładnych dowódcy, którzy:

- nie liczą się z propozycjami podwładnych, a szczególnie takimi, które zmierzają do naprawienia sytuacji w pododdziale, czy oddziale;
- uważają, że wszyscy podwładni są źli i mają mało wiedzy;
- stawiają wymagania przekraczające możliwości podwładnych;
- przypisują sobie wszystkie osiągnięcia pododdziału, czy oddziału;
- poniżają godność osobistą podwładnych;
- są nieprzystępni dla podwładnych;
- są ciągle niezadowoleni z pracy podwładnych;
- uważają, że kary są najskuteczniejszym środkiem wychowawczym;
- nie dotrzymują przyrzeczeń danych podwładnym;

- mają swoich wybrańców /pupilków/, których zawsze chwala i nagradzają niezależnie od ich zasług;
- organizują często długotrwałe a zarazem bezowocne odprawy służbowe.

Analiza powyższych danych wskazuje, że ze względu na stosunek dowódców pułków, czy batalionów do podwładnych - oficerów możemy wyszczególnić dwa krańcowe typy tych pierwszych. Należą tu dowódcy autokratyczni /autorytatywni, arbitralni/ i demokratyczni. W życiu codziennym, jak już o tym było wspomniane spotyka się przede wszystkim pośrednie typy dowódców to jest, bądź autokratyczno-demokratycznych, bądź też demokratyczno-autokratycznych.

Są tacy, którzy twierdzą, że w wojsku najlepiej potrafią spełniać swoje funkcje dowódcy autokratyczni. Są też tacy, którzy wyrażają odmienny pogląd. Uważają, że gdy chodzi o armię socjalistyczną to z samego jej charakteru wynika, iż powodzenie w niej mogą uzyskać dowódcy charakteryzujący się demokratycznym stylem postępowania.

Przeprowadzony w tym zakresie eksperyment wykazał, że podwładni wyrażali duże niezadowolenie w stosunku do tych dowódców, którzy reprezentowali autokratyczny styl postępowania. Zarazem również nie wykazywali specjalnego zachwytu swoimi dowódcami ci oficerowie, których dowódcy reprezentowali demokratyczny styl postępowania. Najbardziej cenili swoich dowódców ci podwładni, których dowódcy reprezentowali pośredni, demokratyczno-autokratyczny styl postępowania.

Zwracają na to uwagę wyniki badania opinii oficerów wszystkich grup eksperymentalnych. Poniższe tabela przedstawia zestawienie wyników uzyskanych w związku z odpowiedzią oficerów poszczególnych grup eksperymentalnych na pytanie: "Czy aprobujecie styl postępowania Waszego dowódcy wobec podwładnych i dlaczego?". Oprócz tego tabela zawiera zestawienie dotyczące ilości wyróżnień, kar i przeciętnej poziomu wyszkolenia w poszczególnych grupach.

Grupy	Typ dowódcy	Liczba badanych	Liczba bezwzględna i procent udzielonych odpowiedzi			Liczba wy różnień	Liczba kar	Przeciętna poziomu wyszkolenia
			tak	nie	brak zdania			
I i II	autokratyczny	45	1 2,22	44 97,68	-	4	8	3,75
III i IV	demokratyczny	44	12 27,24	30 68,10	2 4,54	9	3	3,95
V i VI	autokratyczno-demokratyczny	42	6 14,28	35 83,30	1 2,38	7	6	3,80
VII i VIII	demokratyczno-autokratyczny	48	34 70,72	10 20,80	4 8,32	14	1	4,20

Z powyższego zestawienia wynika, że badani wyrażali zdecydowaną dezaprobatę w stosunku do dowódców typu autokratycznego. Motywowali to tym, że dowódcy ci ograniczają samodzielność podwładnych, nie konsultują się z nimi w sprawach dotyczących całego kolektywu, podkreślają swoją ważność, o wszystkim decydują sami itp.

Również większość badanych stała na stanowisku dezaprobaty w stosunku do dowódców typu autokratyczno-demokratycznego. Badani uzasadniali to tym, że dowódcy ci nie zawsze zezwalają podwładnym na samodzielność, w ważniejszych sprawach dotyczących kolektywu decydują sami, często podkreślają ważność swojej osoby i nie zawsze są przystępni.

Bardzo interesujące jest to, że również większość badanych wykazała dezaprobatującą postawę wobec dowódców typu demokratycznego. Najczęściej powtarzające się uzasadnienia tej postawy sprowadzały się do tego, że dowódcy ci za dużo dyskutują z podwładnymi na temat zadań, które mają z nimi wykonywać, czasem są mało wymagający, mało samodzielni, robią wszystko, by żyć w dobrych stosunkach z podwładnymi, a na tym czasem cierpi dobro służby itp.

Natomiast dowódcy demokratyczno-autokratyczni uzyskali najwyższą aprobatę, gdyż zgodnie z opinią badanych charakteryzuje ich posiadanie własnego zdania ale zarazem liczenie się

ze zdaniem podwładnych, korzystanie z wniosków i uwag podwładnych lecz w zasadzie tylko wtedy, gdy to jest naprawdę konieczne. Są oni wymagający ale sprawiedliwi, gdy trzeba surowi lecz zarazem taktowni. Jeśli do tego dodać jeszcze, że w pododdziałach, którymi oni dowodzili stwierdzona była największa liczba wyróżnień oraz najmniejsza liczba kar i największa przeciętna poziomu wykszolenia można przyjąć, że w wojsku zyskują aprobatę podwładnych, a zarazem osiągają najlepsze rezultaty wychowawczo-dydaktyczne, jak też wysoki autorytet dowódcy reprezentujący demokratyczno-autokratyczny styl postępowania wobec podwładnych.

Powstaje jednak pytanie, czy jest tak we wszelkich warunkach. Odpowiedź na to pytanie dają wyniki uzyskane w badaniu opinii oficerów w jednostkach liniowych. Zestawienie wyników uzyskanych od 300 oficerów przedstawia się następująco:

lp	Typ dowódcy	Liczba bezwzględna i procent akceptujący na okres	
		pokojoy	wojenny
1	autokratyczny		60 19,80
2	demokratyczny	58 19,14	1 0,33
3	autokratyczno-demokratyczny	42 13,86	220 72,60
4	demokratyczno-autokratyczny	200 66,00	19 6,27

Przedstawione wyniki wskazują na to, że większość badanych uważa, iż w warunkach pokojowych najbardziej są pożądanymi dowódcy demokratyczno-autokratyczni. Uzyskany w tym zakresie wynik potwierdza rezultat eksperymentu /por.s.106/.

Zarazem jednak przedstawione zestawienie wyników sugeruje, że wymagany styl postępowania dowódcy jest uzależniony od warunków, w których dowódca działa. Okazuje się, że innego stylu postępowania dowódcy wobec podwładnych wymaga okres pokojowy, a innego okres wojenny. Jeśli zatem okres pokojowy wymaga dowódców inklinujących w kierunku demokratycznego stylu postępowania z domieszką autokracji, to okres

wojenny wymaga dowódców inklinujących w kierunku autokratycznego stylu postępowania z domieszką demokratyzmu.

Pokojowe warunki życia wojskowego wymagają, aby dowódca w jednych sytuacjach uzewnętrzniał głównie demokratyczne sposoby postępowania wobec podwładnych, w drugich głównie autokratyczne, a jeszcze w innych jedne i drugie zarazem. Oczywiście trudno jest apriorycznie ustalić kiedy jakie sposoby dowódca powinien stosować. O tym decyduje sam dowódca. Natomiast to, czy jego decyzje w tej sprawie są słuszne zależy głównie od stopnia znajomości wiedzy o sztuce dowodzenia, a tym samym o sztuce kierowania ludźmi. W tym zakresie każdy dowódca powinien przede wszystkim zwrócić uwagę na to, że jego stosunek do podwładnych należycie funkcjonuje i skutecznie wpływa na autorytet wówczas, gdy - jak wykazały badania - spełnione są trzy podstawowe warunki, do których należą:

1. Dopuszczanie podwładnych do udziału w podejmowaniu przez dowódcę szczególnie tych decyzji, które mają zasadniczy wpływ na życie całego pododdziału czy oddziału. Trafiają się dowódcy pułków i batalionów, którzy czynią to niechętnie. Wydaje się im, że dopuszczanie podwładnych do udziału w podejmowaniu decyzji przez dowódcę uszczupla jego służbowe kompetencje, czyni go bezradnym w oczach podwładnych. A przecież chodzi tu o potraktowanie tej sprawy z punktu widzenia wymagań społecznych uwzględniających interes nie tylko dowódcy lecz również podwładnych. Jeżeli podwładni są zaangażowani w procesie podejmowania decyzji przez dowódcę, to traktują te decyzje nie tylko jako decyzje dowódcy, ale również jako swoje własne. W rezultacie chętnie uczestniczą w realizacji tych decyzji i traktują jako osobiste i zarazem wspólne każde powodzenie lub niepowodzenie. Wytwarza to poczucie kolektywizmu, a co za tym idzie, poczucie zbiorowej odpowiedzialności za losy pododdziału, czy oddziału.

Rzecz jasna, iż nie chodzi o to, by postulować zasadę, zgodnie z którą każda decyzja powinna być dziełem ~~własnym~~ dowódcy i podwładnych. Są przecież sytuacje, w których dowódca nie może korzystać z wniosków i propozycji podwładnych.

Wówczas decyzje muszą mieć charakter jednoosobowy. Zarazem są sytuacje, w których dowódca ma możliwość skorzystania z rad podwładnych i uwzględnienia ich w sformułowanej przez siebie decyzji. Szczególnie powinno to mieć miejsce wtedy, gdy chodzi o jakieś bardzo istotne problemy wychowawczo-dydaktyczne, które dotyczą całego pododdziału, czy oddziału.

## 2. Sprawiedliwe przydzielanie zadań i ocenianie wartości podwładnych.

Dowódca może być wymagający, surowy ale jeśli chce mieć u podwładnych autorytet, musi być zarazem sprawiedliwy. Sprawiedliwość dowódcy przede wszystkim powinna dotyczyć zlecanych podwładnym zadań do wykonania oraz oceniania podwładnych.

Przydzielając zadania dowódca powinien brać pod uwagę możliwości, którymi podwładny dysponuje. Nie jest sprawiedliwy ten dowódca, który jednym podwładnym zleca zawsze zadania przekraczające ich możliwości a drugim takie, które znajdują się poniżej ich możliwości. Również nie jest sprawiedliwy dowódca, który części podwładnych /czy nawet jednemu/ zleca zawsze zadania, których realizacja jest związana z szeregiem niewygód a innym takie, które są dogodne w realizacji. Podział zadań dla podwładnych powinien więc być sprawiedliwy zarówno pod względem możliwości ich realizacji przez podwładnych, jak też pod względem wygod i niewygód związanych z ich wykonywaniem.

Dowódca tylko na podstawie realizowanych zadań powinien oceniać podwładnych. Z tym jednak, że oceniając wartość podwładnych na podstawie rezultatów jego działalności dowódca powinien brać pod uwagę nie tylko powodzenie lub niepowodzenia podkomendnego. Dowódca powinien również wnikać w przyczyny, które tkwią u podstaw powodzeń lub niepowodzeń podwładnego. Brak wnikania w te przyczyny może w konsekwencji doprowadzić do wydania mylnej oceny podwładnego zarówno w kierunku ujemnym jak i dodatnim. Dobrym tego dowodem jest "historia" porucznika Z., o której jeden z dowódców pułków pisze następująco:

"Každy dzień utwierdzał mnie w przekonaniu, że nie był to materiał na dowódcę. Nie mogłem uwierzyć, że na wojnie

wyróżniał się podobno odwagą i - co mogło być najmniej prawdopodobne - pomysłowością oraz inicjatywą.

Na pierwszych ćwiczeniach rozbił się samochód. Czyj? Oczywiście porucznika Z. - tego, co to dopiero został ponownie powołany do wojska. A później, w czasie artyleryjskich strzelań, bez zaglądania do kart strzelniczych można było z góry przewidzieć, że jego strzelania będą najgorsze. I działo się tak, choć w gruncie rzeczy był inteligentny i pracowity. Wiadomości miał sporo; pewnego razu zaszokował na przykład chemika z dywizji, wyliczając z pamięci wzory strukturalne bojowych środków chemicznych. Podobnie w czasie zajęć politycznych dla kadry w dyskusji używał często innych niż wszyscy, ciekawych argumentów. Nie podobało się to czasem prowadzącemu dyskusję, który nie zawsze miał pewność, czy idą one "po linii".

Pojedyncze sukcesy porucznika, bynajmniej nie poprawiły jego marki. Wprost przeciwnie - mówiliśmy o nim: "Teoretyk", a w artyleryjskiej praktyce zero!

Zbliżał się koniec roku. Zastanawiałem się już tylko, jak by się tu pozbyć z dywizjonu porucznika Z., bo nie mu nie wychodziło; włókł się w ogonie.

Ot chociażby taki przykład: Któregoś dnia zebrałem na punkcie obserwacyjnym dowódców baterii, polecając im przygotować dane początkowe do jednego z celów. Z przyjemnością patrzyłem na pracę oficerów. Prawie wcale nie korzystali z przyrządów optyczno-mierniczych, nasuwając tylko bardziej na oczy daszki od czapek, szybko zaznaczali na mapie miejsce położenia celu.

Tylko Z. dwoił się i troił. Wciągnął do pracy nawet zwiadowcę. Kiedy zażądałem dla kontroli współrzędnych celu, wynik był z góry do przewidzenia. Gdy u wszystkich błąd nie przekraczał 25 m - a porucznik.P. miał nawet identyczne współrzędne co ja - Z. pomylił się prawie o ćwierć kilometra.

Najgorsze, że nie mogłem go nawet zrugać za partacką robotą. Cel był trudny, daleki, a i ten jego błąd mieścił się w obowiązującej normie. Odtąd zupełnie przestałem na niego liczyć.

I oto nareszcie trafiła się okazja pozbycia się Z. Jesienią przyjechała na inspekcję komisja z okręgu. Wylosowała na ćwiczenia dwie baterie. Zdębiałem, kiedy dowiedziałem się, że los padł również na porucznika Z. Całe szczęście - pomyślałem sobie - że honor dywizjonu uratuje porucznik P., dowódca drugiej baterii. Nasz najsprytniejszy oficer, prawdziwy artyleryjski orzeł.

Baterie skierowano na jakiś nie znany nam mały poligon. Nie pojechałem z bateriami, musiałem zostać w garnizonie.

Po dwóch dniach wrócił przewodniczący komisji:

- Ależ macie oficera! - rozpoczął od progu.
- Nic na to już nie poradzę. Rozłożyłem spokojnie ręce w odpowiedzi. Z niego nie będzie już artylerzysta. Przygotowany byłem do takiej rozmowy, czekałem więc tylko na dalsze szczegóły.
- Skąd wzięły się wobec tego same piątki na tych oto kartach strzelniczych? - zauważył ironicznie przybyły. Nadstawiłem uszu: - porucznik Z. i ... piątki? Rzuciłem okiem na oceny. Nie było wątpliwości! Obok kilku piątek widniały moje podpisy. Nie rozumiem już niczego.
- Zaraz, ale czyje są to właściwie karty? - Wyjąłem jedną z nich z rąk pułkownika i odwróciłem. - Ależ to porucznik P. Świetny oficer. A myśmy mówili przecież cały czas o poruczniku Z. Z kolei pułkownik zrobił zdziwioną minę.
- Z. offermą? - Ale przecież właśnie on, dokładnością, inicjatywą, świetną orientacją w terenie zadziwił całą komisję.

A potem - oto czego dowiedziałem się z przedstawionego mi protokołu.

"Jednostka kiedyś przez parę lat ćwiczyła na jednym poligonie. Stwierdzono, że oficerowie nosili przy sobie specjalne notesy z dokładnymi współrzędnymi niemal każdego krzaczka na polu ognia. W pewnym okresie, dopóki nie posiadano wszystkich danych, występował nawet swobody podział zadań: wymiana współrzędnych pomiędzy dowódcami baterii. Tylko porucznik Z. jako nowy i do tego

przychodzący z rezerwy nie był dopuszczony do tajemnicy. Na nowym poligonie, kiedy w kieszeni zabrakło współrzędnych - porucznik P. zgubił się, porucznik Z. pracował zaś jak zwykle /...../.

Tak więc okazało się, że ja, nie najmłodszy już przecież dowódca, oceniałem ich tylko na podstawie zewnętrznych efektów pracy zapominając, że za nimi może się kryć coś więcej niż same umiejętności. To była dla mnie pamiętna nauczka /...../.

Historia porucznika Z. nauczyła mnie wiele. Od tego czasu pozostał mi nawyk wszechstronnego oceniania człowieka. I choć mam już siwe włosy, wcale nie wydaje się mi to łatwe. Nawyk pozostał, patrzę teraz na każdego z różnych stron. Staram się odpowiedzieć nie tylko, jaki jest ten lub ów podwładny, ale również dlaczego ma takie czy inne wyniki, wreszcie - jak może się on zachować w odmiennej, trudnej sytuacji<sup>1/</sup>.

3. Bezpośrednie interesowanie się sprawami służbowymi, rodzinnymi i osobistymi podwładnych.

Dowódca powinien wnikać w sprawy służbowe, rodzinne i osobiste swoich podwładnych przede wszystkim w tym celu, by im pomagać. Zdarza się nieraz, że podwładny ma w tym zakresie jakieś kłopoty, lecz nie chce nimi absorbować dowódcy lub po prostu wstydzi się. Dlatego też inicjatywa dowódcy w tej dziedzinie jest nieodzowna.

Zauważyć jednak należy, że źle postępuje ten dowódca, który interesując się życiem podwładnych zarazem nie pomaga im, a nawet nieraz stara się szkodzić. Szczególnie dotyczy to spraw rodzinnych i osobistych. Pod tym względem dowódca powinien zachować jak najwięcej dyskrecji i taktu. Tylko w stosunku do takich dowódców podwładni żywią zaufanie i tylko tacy dowódcy zyskują u nich autorytet.

---

1/ Płk dypl. C.G. Historia porucznika Z. Żołnierz Wolności z dn.9.01.1964 r.

x x x x

Tak więc wydaje się, iż wyniki badań dotyczące podstawowych czynników determinujących autorytet dowódcy ostatecznie wskazują na to, że podwładni oficerowie oceniając wartość dowódcy pułku, czy batalionu, biorą przede wszystkim pod uwagę podstawę ideowo-moralną, wiedzę, którą dowódcy dysponują oraz ich stosunek do podwładnych. Zasadnicze kryterium oceny, którym podwładni kierują się, stanowi zaangażowanie przez dowódcę wyżej wymienionych składników osobowości w pracy wychowawczo-dydaktycznej z podwładnymi. Badania wykazały, że osobowość dowódcy i jej funkcjonowanie w działalności wychowawczo-dydaktycznej tkwią u podstaw kształtowania i istnienia autorytetu dowódcy wobec podwładnych. Na tej podstawie można mieć przekonanie, że udało się wykazać słuszność przyjętej hipotezy roboczej /por. s.39/. Zaznaczyć też należy, że zasadniczym zadaniem procesu wychowywania dowódców zarówno w szkołach wojskowych, jak też w jednostkach liniowych powinno być skupienie całego wysiłku na należytych ukształtowaniu ich osobowości. W związku z tym na zakończenie wydaje się być celowe zwrócenie uwagi na niektóre postulaty dotyczące kształtowania osobowości dowódcy, a będące również rezultatem przeprowadzonych przez nas badań.

#### Postulaty dotyczące kształtowania osobowości dowódcy

Armia ma takich dowódców, jakich sobie wyszkoli i wychowa. Pierwszym i niezbędnym warunkiem, który musi być spełniony w tym wypadku jest właściwy dobór ludzi na dowódców. Oczywiście nie chodzi tu o hołdowanie tezie, zgodnie z którą po to, by być dobrym dowódcą trzeba się nim urodzić. Przecież ostatecznie każdy przeciętny człowiek może być dowódcą, ale jednocześnie nie każdy przeciętny człowiek może być dobrym dowódcą. Służba wojskowa /a szczególnie w roli dowódcy/ wymaga szeregu walorów człowieka, które nie w każdym środowisku mogą być ukształtowane. Wynika z tego konieczność ustalenia, jakich walorów wymaga praca dowódcza w poszczególnych rodzajach wojsk i dobieranie stosownie do tych wymogów kandydatów na przyszłych dowódców,

Prowadzone przez nas badania w zakresie umiejętności dowódców różnych rodzajów broni do rozwiązywania zadań wykazały, że jedną z przyczyn, która warunkuje odpowiedni stopień tej umiejętności jest poziom intelektualny przyjmowanych do danej działalności kandydatów. Dlatego też należy przyznać, iż postąpio- no słusznie wprowadzając w życie zasadę, że jednym z warunków przyjęcia do szkoły oficerskiej jest uzyskanie pomyślnego wy- niku w badaniach psychologicznych. Chodzi tylko o to, by ba- dania te były prowadzone przy zachowaniu jak najdalej idących kryteriów naukowych.

Przyjęcie kandydata na dowódcę do szkoły oficerskiej to dopiero krok wstępny do sprawy zasadniczej, to jest do jego szkolenia i wychowania. Powstaje więc pytanie na co głów- nie należy zwrócić uwagę, gdy chodzi o przygotowanie przyszłego dowódcy. Wydaje się, że sprawą zasadniczą w tym wypadku jest kształtowanie osobowości kandydata na dowódcę poprzez jego własne działania, poprzez jak najbardziej samodzielne rozwią- zywanie zadań.<sup>1/</sup> Wypowiadając się na ten temat jeden z dowód- ców stwierdził, że "w szkołach oficerskich /...../ należy stwarzać takie warunki, by słuchacze jak najwięcej zagadnień rozwiązywali samodzielnie. Natomiast wykładowcy i dowódcy powinni wskazywać z kolei na to, jak mniej więcej dane zagadnienie powinno być rozwiązane. W ten sposób słuchacz wiedziałby jakie popełnił błędy oraz miałby ogólne pojęcie, jak powinien w przyszłości rozwiązywać podobną sytuację". Sytuacja taka powodowałaby swobodę myślenia i działania w szkoleniu dowód- ców. Jest to szczególnie istotne, gdy chodzi o wyszkolenie taktyczne, jak również - gdy chodzi o szczebel wyższy - opera- cyjne, dla których wrogiem są wszelkie szablony. Cytowany już H. Reinhart pisząc o szkoleniu dowódców ogólnowojskowych zauważa, że "w taktyce i sztuce operacyjnej nie może być żadnych szablo- nów, z których można by wyprowadzić receptę dla każdej sytuacji, nie może być żadnych prawideł czy formuł, z których wystarczy- łoby tylko wybrać i zastosować najwłaściwsze, aby odnieść sukces".

1/ Por. A. Deda, O wychowaniu przez działanie. /Kilka uwag o szkołach oficerskich/. Wojsko Ludowe 1962, nr 1, s.85-86.

Tak więc nie ulega żadnej wątpliwości, że dowódca to człowiek, którego jedną z istotnych cech jest samodzielność w myśleniu i działaniu. I właśnie na tę samodzielność szczególną uwagę należy zwrócić w szkole oficerskiej. Stwierdzić przy tym należy, że niezbędnym warunkiem kształtowania samodzielności jest oparcie nauczania i wychowania w szkole oficerskiej na realnej rzeczywistości. Chodzi tu o tak zwany realizm w nauczaniu i wychowaniu dowódcy.<sup>1/</sup> W związku z tym można się spotkać z <sup>W</sup>agą, że szkoły wojskowe niesłusznie położyły główny nacisk na nauczanie teoretyczne. Szkoły te powinny stosować nauczanie o charakterze bardziej praktycznym. Przygotowanie dowódcy powinno z zasady opierać się na rozwiązywaniu problemów, z którymi może się on spotkać w praktycznej pracy. W związku z tym można by postulować konieczność ściślejszego powiązania procesu nauczania i wychowania w szkołach oficerskich z życiem jednostek liniowych. Szkoły oficerskie, by sprostać temu postulatowi powinny /przy wydatnej pomocy akademii wojskowych/ prowadzić w jednostkach pracę naukowo-badawczą w zakresie nauczania i wychowywania żołnierzy głównie na szczeblu drużyna, pluton, kompania. W ten sposób można stworzyć warunki, w których już w szkole oficerskiej przyszły dowódca otrzyma odpowiednie nastawienie do praktycznej pracy. Przy czym nie należałoby się tu trzymać zasady, że w procesie nauczania i wychowania w szkołach oficerskich wykorzystujemy tylko przejawy pozytywnych doświadczeń jednostek liniowych. Należałoby również wykorzystywać przejawy negatywnych doświadczeń. W ten sposób przyszły dowódca otrzymałby już w warunkach szkoły oficerskiej względnie obiektywny obraz sytuacji, jaką zastanie po jej ukończeniu.

Oczywiście zrealizowanie tego postulatu w przeważającej mierze zależy od możliwości kadry zajmującej się szkoleniem

-----

1/ Baczną uwagę na ten problem zwraca Achard James w pracy pt: "Comment prendre une decision" m.in. porównując system szkolenia dowódców we Francji i w Niemczech przed wojną. System niemiecki uwzględniał to z czym dowódca może się spotkać w warunkach działań wojennych. Dlatego wymieniony autor uważał za lepszy od francuskiego.

i wychowaniem przyszłych dowódców. Pewien dowódca w czasie wywiadu ustnego stwierdził na ten temat co następuje: "W szkołach oficerskich, gdzie mamy do czynienia z ludźmi młodymi, których osobowość dopiero się kształtuje, przełożeni powinni być specjalnie dobranymi ludźmi, by umieli i potrafili nadać odpowiedni kierunek kształtowania osobowości swoich wychowanków. Powinni się tym zająć ludzie wykształceni, z dużą znajomością psychiki ludzkiej i zdolnościami pedagogicznymi".

Na pewno jest to jak najbardziej słuszne stanowisko. Rola wychowawcy w procesie nauczania i wychowania jest bardzo duża, lecz nie wszyscy wychowawcy uzyskują jednakowe rezultaty w swojej pracy. Jest to między innymi wynikiem tego, że wychowawcy nie zawsze pojmują swoją rolę tak, jak należy.

W związku z tym warto przytoczyć następujące słowa Jana Kuchty: "Są w chemii ciała zwane katalizatorami, jak ongiś świetnie podkreślał prof. Z. Mysłakowski - w których obecności procesy chemiczne przebiegają szybciej i łatwiej. Otóż nauczyciel wychowawca winien właśnie być takim katalizatorem, winien być tym czynnikiem, w którego obecności procesy rozwojowe dzieci /w warunkach wojska podwładnych - przyp.M.S./ będą przebiegać łatwiej i szybciej".<sup>1/</sup> Oto wypowiedź świetnie ilustrująca rolę jaką w procesie wychowania powinien spełniać wychowawca. Szkoły wojskowe jak najbardziej potrzebują wychowawców umiejących spełniać właśnie tak rolę, jak pojmuje ją cytowany autor.

Bardzo istotną sprawą, gdy chodzi o usprawnianie procesu nauczania i wychowania w szkołach oficerskich jest utrzymywanie przez szkoły kontaktu z absolwentami. Pamiętać należy, o tym, że nikt więcej niż absolwenci nie potrafi dać bardziej wartościowych uwag wskazujących, co należy usprawnić w szkole oficerskiej by przygotowywała na jak najskuteczniej do pracy w jednostce.

Jest jednak rzeczą jasną, że szkoła oficerska nie jest w stanie by w pełni ukształtować <sup>tych</sup> wszystkie <sup>h</sup> walor<sup>w</sup> osobowości dowódcy, które kształtują mu wysoki autorytet. Już sam fakt,

1/ J. Kuchta, Typologia nauczyciela. Lwów 1936, s.17.

że czasokres szkolenia oraz zakres materiału szkoleniowego nie pozwalają na to, by organizować dużą ilość ćwiczeń praktycznych, w tym ćwiczeń taktycznych w terenie oraz dłuższy<sup>ch</sup> praktyki w jednostkach powoduje, iż możliwości szkół oficerskich w zakresie kształtowania osobowości przy ~~sz-~~łych dowódców są w pewnej mierze ograniczone.

Dlatego też z kolei dużą rolę /pod niektórymi względami większą niż szkoła oficerska/ w kształtowaniu osobowości dowódcy /w tym i jego autorytetu/ odgrywa praca w jednostce liniowej. "Jednostka moim zdaniem - pisze jeden z dowódców - jest miejscem, gdzie oficer zdobywa te cechy, które są mu potrzebne w dowodzeniu. W jednostce tylko można sprawdzić czy dany dowódca nadaje się na dowódcę i na jakim szczeblu". Z tym jednak, że i w tym wypadku nadal obowiązuje zasada rozwijania samodzielności w myśleniu i działaniu. Można np. spotkać się w niektórych jednostkach z tym, że o wszystkich, nawet drobnych sprawach decydują wyżsi przełożeni, a dowódcy niższych szczebli są tylko pośrednikami w przekazywaniu zarządzeń do podwładnych. Dobrze natomiast robią ci dowódcy, którzy nakreślają główny i zasadniczy kierunek działania, a szczegóły pozostawiają do rozstrzygnięcia podwładnym. Nie można pozbawiać samodzielności i inicjatywy dowódców niższych szczebli, nie można czynić ich tylko biernymi wykonawcami rozkazów przełożonych albowiem z nich wyrastają późniejsi wyżsi dowódcy.

Największą rolę w kształtowaniu cech dowódczych odgrywają ćwiczenia taktyczne z wojskami, w czasie których można stwarzać takie sytuacje, jakie mogą mieć miejsce na polu walki. Dlatego też niektórzy dowódcy postulują konieczność zwiększenia ilości zajęć taktyczno-bojowych i takiego opracowania programów nauczania wojsk, które by uwzględniały charakter działania specyficzny dla każdej jednostki na wypadek wojny. Między innymi o roli ćwiczeń taktycznych w kształtowaniu osobowości oficera - dowódcy przekonują nas wyniki badania opinii wybranych oficerów dwóch związków taktycznych po zakończeniu przez nich ćwiczeń w warunkach polowych. W jednym związku taktycznym zbadana była opinia 44, a w drugim 20 oficerów. W sumie więc badaniem było objętych 64 oficerów. Uzyskany wynik przedstawia się następująco:<sup>1/</sup>

1/ W liczniku liczba odpowiadających, a w mianowniku wartość procentowa.

Czy przebieg ćwiczenia wpływał wydatnie na kształtowanie następujących cech osobowości ćwiczących oficerów-dowódców:	Tak	Częściowo tak	Nie	Brak zdania	Brak odpowiedzi
a/ samodzielność w myśleniu	42 65,52	17 26,52	3 4,68	2 3,12	-
b/ umiejętność działania w zespole	40 62,40	18 28,08	1 1,56	4 6,24	1 1,56
c/ samodzielność w działaniu	38 59,28	22 34,32	3 4,68	1 1,56	-
d/ aktywność	46 71,76	15 23,48	1 1,56	2 3,12	-
e/ inicjatywa	33 51,48	27 42,12	2 3,12	2 3,12	-
f/ dokładność	30 46,80	26 40,56	4 6,24	3 4,68	1 1,56
g/ szybkość	32 49,92	26 40,56	3 4,68	3 4,68	-
h/ punktualność	30 46,80	22 34,32	8 12,48	3 4,68	1 1,56

A więc zdecydowana większość badanych stoi na stanowisku, że ćwiczenia taktyczne wpływają wydatnie na kształtowanie pozytywnych cech osobowości dowódców. Szczególnie dotyczy to - jak wskazuje przedstawiony wynik badania - cech następujących, aktywność, samodzielność w myśleniu, umiejętność działania w zespole oraz samodzielność w działaniu.

Bardzo istotnym czynnikiem, który wpływa na kształtowanie osobowości dowódcy w jednostce liniowej jest jego awansowanie pod względem zajmowanego stanowiska, jak też i stopnia wojskowego. W jednym i drugim wypadku należy brać pod uwagę takie walory osobowości, jak postawa ideowo-moralna, fachowe przygotowanie /w tym wiedza i umiejętność rozwiązywania zadań/, dotychczasowe doświadczenie itp. Badani oficerowie stoją na stanowisku, że oficer - dowódca powinien przejść po kolei wszystkie szczeble dowodzenia.

Doskonalenie fachowych kwalifikacji dowódcy może odbywać się nie tylko w jednostce liniowej ale również na kursach doskonalenia i w akademii dowódczo-sztabowej. Zgodnie z poglądem wielu dowódców dobór kandydatów do akademii wojskowej powinien być szczególnie skrupulatny. Przyjęcie na wojskowe studia akademickie powinno być traktowane jako wyróżnienie, swego rodzaju nagroda za dotychczasową służbę. Program studiów powinien być taki, by pozwalał na samodzielne studiowanie. Proces nauczania powinien być problemowy to znaczy taki, który by pozwalał na kształtowanie samodzielności w myśleniu i działaniu w czasie zajęć dydaktycznych. Sytuacje, które są rozwiązywane przez słuchaczy w ramach ćwiczeń taktyczno-operacyjnych /innych również/ powinny być jak najbardziej zbliżone do sytuacji wojennych i oparte na żywych przykładach z życia oddziałów i związków taktycznych. Słuchacze oprócz ćwiczeń objętych programem nauczania w ramach uczelni powinni uczestniczyć w ważniejszych ćwiczeniach taktycznych jednostek liniowych zarówno jako czynni obserwatorzy, jak też jako ci, którzy pełnią konkretne funkcje dowódczo-sztabowe.

Wielką korzyść mogą przynieść akademii dowódczo-sztabowej bezpośrednie kontakty kadry naukowej, jak też słuchaczy z absolwentami, którzy pełnią funkcje dowódczo-sztabowe w jednostkach liniowych. Kontakty te stwarzają możliwość ciągłego usprawnienia form i metod kształtowania osobowości dowódców z punktu widzenia wymagań praktyki, a tym samym pozwalają też w skuteczny sposób kształtować i systematycznie podwyższać ich autorytet.

Odbito 100 egz.

Egz.nr 1-100 bibl.jawna

Wyk.ppłk SIDOR

Druk.K.L.

Nr.ks.1865/WW

Kor.Zespół korektorek

Druk ASG O-XV-3384

BIBLIOGRAFIA

1. Aponowicz A. : Dowodzenie. Warszawa 1961.
2. Aponowicz A. : Zagadnienie praktyki dowodzenia. Przegląd Wojskowy 1957 nr 11, s.17-22.
3. Baley S.: Wprowadzenie do psychologii społecznej. Warszawa 1959.
4. Baley S. : Psychologia wychowawcza w zarysie. Warszawa 1958.
5. Bartecki J. : Aktywizacja procesu nauczania poprzez zespoły uczniowskie. Warszawa 1964.
6. Bauman Z. : Socjologia na codzień. Warszawa 1962.
7. Bazanow A. : Pedagogika. Warszawa 1963.
8. Bazanow A. : Wola dowódcy. Seria psychologii i pedagogiki wojskowej 1959, nr 14.
9. Bohucki J. Osobowość nauczyciela w świadomości młodzieży. Katowice 1965.
10. Boring E. : Psychologia. Warszawa 1960.
11. Budowski J. : Kształcenie woli oficera. Warszawa 1965.
12. Bez autora : Automatyzacja dowodzenia na polu walki w armii amerykańskiej. Przegląd Wojskowy 1958, nr 4, s.61-67.
13. Copeland N. : Psychologia a żołnierz. Warszawa 1957.
14. Czerwiński J.: Czy istnieją urodzeni dowódcy. Wojsko Ludowe 1961, nr 6, s.33-39.
15. Dawid J. : O duszy nauczycielstwa. Warszawa 1927.
16. Deda A. : O wychowaniu przez działanie. Wojsko Ludowe 1962, nr 1, s.85-86.
17. Dobrowolski S.: Wychowanie i wychowawca. Warszawa 1948.
18. Drzewiecki J.: Automatyka i cybernetyka - przyszłość dowodzenia. Myśl Wojskowa 1960, nr 4. s.12-21.
19. Dzierzbicka W.: O uzdolnieniach zawodowych nauczyciela. Lwów 1926.
20. Engels F. : O zasadzie autorytetu. M.E. Dzieła wybrane. Warszawa 1949, s.597-600.
21. Foerster F. : Autorytet a wolność. Warszawa 1913.

22. Frankowski E. : Psychologiczny obraz wzorowego żołnierza. Seria psychologii i pedagogiki wojskowej 1963, nr 32.
23. Frankowski E.: Problem przystosowania się żołnierzy do służby wojskowej. Wojsko Ludowe 1962, nr 5, s.44-47.
24. Gacki W. : Książka nauczyciela. Łódź 1932.
25. Garczyński S. : Lubiany dowódca. Wojsko Ludowe 1959, nr 6, s.16-21.
26. Gawet A. : Sztuka dowodzenia. Warszawa 1926.
27. Gonobolin T.: Osobowość nauczyciela radzieckiego. Warszawa 1953.
28. Grudzień J. : Rozważania o osobowości dowódcy. Wojsko Ludowe 1961, nr 4, s.30-32.
29. James A.: Comment prendre une decision. Paris 1950.
30. James A.: La psychologie de la decision. Revue Militaire d'Information, fevrier 1963, p.47-51 et mars 1963, p.45-49.
31. Jasiński A. : O niesłuszności hasła - każdy dowódca inżynierem. Wojsko Ludowe 1957, nr 5, s.22-25.
32. Jasiński A.; Palkiewicz M.: Jeszcze raz o problemie horyzontów technicznych dowódcy. Wojsko Ludowe 1957, nr 12, s.56-58.
33. Jurek M. : Czy tylko władza dowódcy. Wojsko Ludowe 1963, nr 3, s.10.
34. Kaprocki B. : Instytut wychowawczy. Lwów 1934.
35. Kerschensteriner G.: Dusza wychowawcy a zagadnienie kształcenia nauczycieli. Warszawa 1963.
36. Kozłowski J.: Kierownicza rola nauczyciela w procesie nauczania. Warszawa 1962.
37. Kozłowski W. : Współpraca dowódcy z rodziną żołnierza a dyscyplina wojskowa. Wojsko Ludowe 1962, nr 4, s.32-34.
38. Kozłowski L., Golik A.: Dowodzenie na co dzień. Przegląd Wojskowy 1958, nr 4, s.18-22.

39. Kreutz M. Osobowość nauczyciela - wychowawcy. Warszawa 1947.
40. Kuchta J.: Typologia nauczyciela. Lwów 1936.
41. Kuchta J.: Nauczyciel wychowawca i jego stosunek do ucznia w świetle badań psychologicznych, Lwów 1934.
42. Lewczuk B. : Niełatwa sprawa autorytetu. Wojsko Ludowe 1961 nr 4, s.27-29.
43. Lothar R. : Ursachen von Führungsfehlern. Wehrkunde 1962, nr 3, s.142-147.
44. Łowczowski G.: Przywódczość. Seria psychologii i pedagogiki wojskowej 1958, nr 10, s.54-70.
45. Malewski A.: Zagadnienia psychologii społecznej. Warszawa 1962.
46. Maucorps P.: Psychologia wojskowa. Warszawa 1958.
47. Mirski J.: Wychowanie i wychowawca. Warszawa 1936.
48. Mojsiejewicz Cz: Trzeba widzieć obie strony zagadnienia. Wojsko Ludowe 1957, nr 6, s.25-27.
49. Montfort M.: Libres propos sur le commandement. Le chef-Sa methode. Ses responsabiliteš. Revue Militaire Suisse 1964 nr 7, s.322-335.
50. Moraczewski M.: Szukajmy najlepszych rozwiązań. Wojsko Ludowe 1957, nr 12, s.51.
51. Mosznin J.: Lenin o wychowaniu wojskowym. Warszawa 1962.
52. Nowacki T. : O poznawaniu podwładnych. Wojsko Ludowe 1959, nr 10, 11, 12.
53. Osobowość nauczyciela. Rozprawy J.Wł.Dawida, Z.Mysłakowskiego, St.Szumana, M. Kreutza, St.Baleya. Warszawa 1959.
54. Od reakcji. Wojsko Ludowe 1957, nr 12, s.58.
55. Pennington L.: Psychologia dowodzenia. Warszawa 1959.
56. Pikus M. : Wyszkołenie taktyczne czy inżynieryjne. Wojsko Ludowe 1957, nr 9, s.37-41.
57. Pietrasiński Z.: Sprawne kierownictwo. Warszawa 1962.
58. Porwit M. : Duch żołnierski. Warszawa 1935.
59. Przekład z ros.: Poznawanie uczniów w procesie wychowania i nauczania. Warszawa 1952.

60. Przewłocki P. : O sztuce panowania nad sobą - Stany uczuciowe a dowodzenie. Wojsko Ludowe 1958, nr 2, s.59-66.
61. Ramułtowa M.: Jakie zalety posiadać i co umieć powinien dobry wychowawca. Kraków 1902.
62. Reinhardt H. : Ausbildung zum Truppenführer. Wehrkunde 1964, nr 9, s.454-466.
63. Rowid H. : Podstawy i zasady wychowania. Warszawa 1957.
64. Różycki J.: O kształtowaniu cech dowódczych i moralnych elewów szkół podoficerskich. Przegląd Wojsk Lądowych 1960, nr 11, s.71-76.
65. Sacharewicz H.: Potrzebna nam armia nowoczesna, armia inżynierów. Wojsko Ludowe 1957, nr 5, s.16-20.
66. Slessor J. : Command and leadership. Military Review 1950, nr 6, s.73.
67. Sobelski B.: Wpływ pracy kulturalno-oświatowej na kształtowanie się osobowości oficera i żołnierza. Kultura i Oświata w Wojsku Polskim 1959, nr 3, s.47-50.
68. Stępniewski W.: Współczesne pole walki a dowodzenie. Przegląd Wojskowy 1958, nr 11, s.9-16.
69. Stouffer A.: Studia z psychologii społecznej w czasie II wojny światowej. Warszawa 1960.
70. Sucharski A.: Jeszcze o sprawie kadr technicznych w wojsku. Wojsko Ludowe 1957, nr8, s.36-39.
71. Szewczuk W.: Psychologia człowieka dorosłego. Warszawa 1959.
72. Szczerba W.: Zarys pedagogiki wojskowej. Warszawa 1962.
73. Szuman S.: Talent pedagogiczny. Katowice 1947.
74. Szyszkowski J.: Trzeba zgodzić się z pułkownikiem Sacharewiczem. Wojsko Ludowe 1957, nr 8, s.33-36.
75. Tokarczyk S.: Dowódca a inżynier, sprzeczność czy jedność. Wojsko Ludowe 1957, nr 9, s.42-46.

76. Townsend H.: The use of psychology by leaders. Military Review 1949, nr 7, s.39-47.
77. Twarogowski T.: Dowodzenie. Seria psychologii i pedagogiki wojskowej 1958, nr 10, s.43-53.
78. Valluy : Le corps des officers devant la Nation. Revue Militaire Generale, decembre 1958.
79. Vokes C.: Lesdership in battle. Canadian Army Journals 1964, nr 2.
80. Westmoreland W.: Leadership and command. Army Information Digest 1963, nr 2, s.16-19.
81. Wiśniewski E.: O roli dowódcy we współczesnej walce. Wojsko Ludowe 1957, nr 6, s.23-24.
82. Witwicki W.: Sprężyny działania ludzkiego. Warszawa 1948.
83. Zaborowski Z.: Współczesne metody poznawania osobowości ucznia. Warszawa 1961.
84. Zieleniewski J.: Organizacja zespołów ludzkich. Warszawa 1964.

A N E K S Y

1. Pytania, które zawierały dwie ankiety nieskategoryzowane:
  - Co to jest autorytet dowódcy?
  - Podajcie czynniki, które według Was mają szczególny wpływ na kształtowanie autorytetu dowódcy.
  - Podajcie przykłady dowódców, którzy mieli autorytet u podwładnych z podaniem przyczyn, które decydowały o ich autorytecie. Opiszcie charakterystyczne przejawy ich działania w zakresie stosunku do podwładnych, przełożonych i kolegów oraz znajomości zawodu wojskowego.
  - Podajcie przykłady dowódców, którzy nie mieli autorytetu u podwładnych z podaniem przyczyn, które decydowały o tym. Opiszcie charakterystyczne przejawy ich działania w zakresie stosunku do podwładnych, przełożonych i kolegów oraz znajomości zawodu wojskowego.
  - Co rozumiecie pod pojęciem postawa ideowo-moralna dowódcy? Podajcie przykłady pozytywne i negatywne dotyczące postawy ideowo-moralnej dowódcy z podkreśleniem, jak wpływały one na autorytet dowódcy?
  - Podajcie, jaką według Was powinien mieć wiedzę dowódca /pułku, batalionu/ w zakresie wojskowym, technicznym i ogólnym?
  - Podajcie przykłady wpływu poziomu wiedzy dowódcy /pułku, batalionu/ na wzrost lub obniżenie jego autorytetu.
  - Jakie pozytywne cechy osobowości powinien według Was mieć dowódca pułku, batalionu?
  - Jakie są możliwości kształtowania pozytywnych cech osobowości dowódcy w jednostce liniowej, szkole oficerskiej oraz akademii dowódczo-sztabowej, Jak te możliwości są wykorzystywane?
2. Instrukcja i ankieta dotycząca badania stopnia znajomości zawodu wojskowego, umiejętności postępowania z podwładnymi, ukształtowania określonych cech osobowości itp. przodujących dowódców pułków i batalionów.

Celem niniejszej ankiety jest zbadanie opinii oficerów o przodujących dowódcach pułków i batalionów. Uzyskany tą drogą materiał zostanie poddany analizie i wykorzystany

będzie w pracy naukowej. Prowadzącemu badanie zależy bardzo na uzyskaniu materiału jak najbardziej obiektywnego, gdyż tylko taki może oddać usługi w badaniu problemów związanych z pracą dowódców. Dlatego też wypełniający proszeni są o to, by wybrali sobie jednego, przodującego dowódcę pułku lub batalionu i biorąc pod uwagę dobro oraz interes nauki, udzielili odpowiedzi rzetelnie odzwierciedlających to, co ma miejsce w rzeczywistości. Również proszeni są o to, by odpowiedzi ich dotyczyły aktualnie znanych im dowódców pułków, batalionów, jak też o to, by przed przystąpieniem do wypełniania ankiety uważnie przeczytali ją. Odpowiedzi prosimy udzielać przez postawienie znaku + we właściwej rubryce.

lp	W jakim stopniu omawiany przez Was dowódca zna zawód wojskowy w zakresie:	b.dużym /b.dobrym/	dużym /dobrym/	przebiegiem /dobrym/	małym /nie dostatecznym/	brak zdania
1	Przedmiotów taktycznych					
2	techniki wojskowej					
3	organizacji i prowadzenia ćwiczeń taktycznych					
4	kierowanie gospodarką pododdziału, oddziału					
5	szkolenia politycznego podwładnego					

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi:

lp	Czy omawiany przez Was dowódca umie postępować z podwładnymi oficerami?	Tak	Nie	Brak zdania
1	Ma tendencję do zrażania sobie podwładnych oficerów			
2	Umie zyskać sobie uznanie podwładnych oficerów			
3	Podwładni łatwo zyskują u niego zaufanie			

Uwagi respondenta w sprawie udzielonej odpowiedzi:

lp	Jak wygląda jego kontakt z podwładnymi - oficerami?	Tak	Nie	Brak zdania
1	Jest raczej powściągliwy /zamknięty w sobie/			
2	Ma skłonność do zachowywania się w sposób apodyktyczny /stanowczy, nie znoszący sprzeciwu/			
3	Nie wypowiada się na dany temat dopóki nie jest mu dokładnie znany			
4	Prowadzi osobiście zajęcia z podwładnymi oficerami w zakresie szkolenia bojowego			
5	Prowadzi czasem osobiście zajęcia polityczne z oficerami			
6	Prowadzi czasem osobiście zajęcia polityczne z szeregowcami i podoficerami			

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi:

lp	W jakim stopniu jest obeznany z technicznymi aspektami swej pracy?	b. du- żym /b. dob- rym/	dużym /dob- rym/	prze- cięt- nym /dost./	małym /nie- dosta- teczn./	brak zda- nia
1	Dysponuje znajomością potrzebnej mu w praktycznej działalności wiedzy technicznej					
2	Umie instruować podwładnych w sprawach technicznych					

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi:

lp	W jakim stopniu ma ukształtowane niżej wymienione cechy osobowości	bardzo dużym	dużym	prze- cięt- nym	małym	brak zdania
1	Postawa ideowo-moralna					
2	Zasób wiedzy taktycznej					
3	Zasób wiedzy politycznej					

4	Umiejętność wychowawczego oddziaływania na podwładnych oficerów				
5	Samodzielność i inicjatywa w myśleniu				
6	Samodzielność i inicjatywa w działaniu				
7	Wymagalność				
8	Uczciwość				
9	Stanowczość				
10	Sprawiedliwość				
11	Takowność				
12	Zgodność słów i czynów				
13	Umiejętność współżycia z podwładnymi - oficerami				
14	Umiejętność współżycia z przełożonymi				

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi:

lp	Czy umie myśleć twórczo?	Tak	Nie	Brak zdania
1	Woli raczej trzymać się ustalonych wzorów niż szukać nowych rozwiązań			
2	Ma tendencję do nadmiernego krytykowania bez wysuwania konstruktywnych rozwiązań			

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi:

lp	Czy umie przemawiać przed dużym audytorium?	Tak	Nie	Brak zdania
1	Przemawia dobrze i z powodzeniem			
2	Przemawia ciężko i nudnie			
3	W małym stopniu osiąga powodzenie w przemawianiu			

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi:

lp	Czy potrafi dostosowywać się do zmienionych warunków?	Tak	Nie	Brak zdania
1	Jest człowiekiem, który nie lubi zmian w życiu oddziału, pododdziału			
2	Jest człowiekiem szybko i dobrze przystosowującym się do zmienionych warunków			

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi:

lp	Czy jest taktowny i umie postępować inteligentnie?	Tak	Nie	Brak zdania
1	Jest często nietaktowny i nie zdaje sobie sprawy z wrażenia, jakie jego uwagi wywierają na podwładnych oficerach			
2	Bez trudu utrzymuje dobre stosunki z podwładnymi oficerami			
3	Bez trudu utrzymuje dobre stosunki ze swoimi przełożonymi			

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi:

lp	Jak zachowuje się z chwilą, gdy otwiera się przed nim jakaś nowa szansa?	Tak	Nie	Brak zdania
1	Rozważa sytuację dokładnie i zbiera wszystkie dostępne informacje nim podejmie decyzję			
2	Nie rozważa dokładnie nowej sytuacji, nie stara się zbierać wszystkich dostępnych informacji i podejmuje decyzje			

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi:

lp	Czy jest żywotny?	Tak	Nie	Brak zdania
1	Jest zawsze pełny energii			
2	Łatwo się męczy			
3	Jest zrównoważony			

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi:

lp	Jak zachowuje się w nagłych wyjątkowych sytuacjach?	Tak	Nie	brak zdania
1	Jest człowiekiem, który w sytuacjach wyjątkowych staje się nerwowy i "traci głowę"			
2	Potrafi sprostać niemal każdej sytuacji, zachowując spokój			

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi:

lp	Czy jest ambitny?	Tak	Nie	Brak zdania
1	Uporczywie dąży do wybicia się			
2	Jest zupełnie zadowolony z aktualnie zajmowanego stanowiska i ono mu wy- starcza			
3	Ma ambicje, ale w danym momencie jest zadowolony z obecnego stanowiska			

Uwagi respondenta w sprawie udzielonych odpowiedzi.

3. Instrukcja i ankieta dotycząca badania stosunku przodujących dowódców pułków i batalionów do podwładnych - oficerów.

Celem niniejszej ankiety jest zbadanie opinii podwładnych oficerów o dowódcach pułków i batalionów w zakresie problemów należących do sprawowanej przez nich funkcji dowodzenia. Uzyskany tą drogą materiał zostanie wykorzystany wyłącznie dla analizy naukowej. Dlatego też wypełniający ankietę proszeni są o to, by wybrali sobie jednego, przodującego dowódcę pułku lub batalionu i udzielili odpowiedzi jak najbardziej obiektywnych.

Przed przystąpieniem do udzielania odpowiedzi prosimy dokładnie zapoznać się z treścią ankiety. Odpowiedzi prosimy udzielać przez postawienie znaku + we właściwej rubryce.

I. Organizacja pracy z podwładnymi:

lp	Czy omawiany przez Was dowódca batalionu /równorzędny/ lub pułku:	Tak	Częściowo tak	Nie	Brak zdania
1	Planuje szczegółowo swoje codzienne zajęcia				
2	Wszystko odbywa się u niego zgodnie z planem				
3	Spotyka się regularnie z podwładnymi - oficerami w godzinach z góry zaplanowanych				
4	Przydziela zadania poszczególnym podwładnym - oficerom				
5	Wymaga od podwładnych - oficerów, by postępowali zgodnie z zasadami życia wojskowego				
6	Stara się wcześniej zrozumieć, co należy zrobić				
7	Jeżeli chodzi o wykonywaną pracę to utrzymuje stale określone wymagania				
8	Traktuje podwładnych oficerów jak "tryby w maszynie"				
9	Umie należycie wykorzystywać czas swojej pracy				
10	Dogłąda, aby podwładni oficerowie mieli dostarczony materiał do pracy				
11	Przedstawia /wyjaśnia/ podwładnym - oficerom jak poszczególne prace pasują do ogólnego obrazu				
12	Używa stałych kryteriów oceniając podwładnych - oficerów				
13	Dogłąda koordynacji w pracy				
14	Kładzie nacisk na stosowanie skutecznych metod				
15	Planuje pracę, którą należy wykonać				

16	Zwraca uwagę, że zbliża się ostateczny termin wykonania czegoś				
17	Zachęca do stosowania jednolitych zasad działania				
18	Pracuje bezplanowo /bez planu/				

II. Zachęcanie podwładnych do pracy /wytwarzania dopingu/:

lp	Czy omawiany przez Was dowódca batalionu /równorzędny/ lub pułku:	Tak	Częściowo tak	Nie	Brak zdania
1	Zachęca podwładnych - oficerów do pracy po godzinach				
2	Mówi o tym, jak wiele trzeba zrobić				
3	Wymaga więcej niż podwładni - oficerowie mogą wykonać				
4	Zachęca wolno pracujących do zwiększonego wysiłku				
5	Sam dużo pracuje /będąc przykładem dla innych/				
6	Zwraca uwagę na to, by podwładni - oficerowie mieli dostosowaną pracę do ich zdolności				
7	Kładzie nacisk na ilość wykonywanej pracy				
8	Pozwala podwładnym - oficerom, aby pracowali zgodnie z ich osobistym tempem pracy				
9	Kładzie nacisk na jakość wykonywanej pracy				
10	Podkreśla obowiązek zajmowania pierwszej pozycji wśród współzawodniczących pododdziałów, oddziałów				
11	Radzi podwładnym - oficerom, by się zbytnio nie przejmowali				

III. Ocenianie podwładnych:

lp	Czy omawiany przez Was dowódca batalionu /równorzędny/ lub pułku:	Tak	Częściowo tak	Nie	Brak zdania
1	Wyraża swoje uznanie, gdy podwładny - oficer dobrze pracuje				
2	Krytykuje złą pracę podwładnych - oficerów				
3	Chwali w obecności innych tych podwładnych - oficerów, którzy wykonali dobrą pracę				
4	Krytykuje podwładnych - oficerów w obecności innych /członków danego pododdziału lub ludzi z zewnątrz/				
5	Zwraca uwagę na to, by wynagrodzić oficera, który dobrze wykonał pracę				
6	Poddaje krytyce swoją własną działalność				
7	Chwali, gdy należy pochwalić				
8	Reaguje przychylnie w stosunku do czegokolwiek, co robią podwładni - oficerowie				
9	"Objeżdża" podwładnych - oficerów, którzy popełniają błędy				
10	Bierze udział w spotkaniach towarzyskich podwładnych oficerów				
11	Mówi podwładnemu oficerowi, gdy ten wykonał szczególnie dobrą pracę				
12	Wyjaśnia z jakiego powodu krytykuje				
13	Krytykuje w sposób konstruktywny				
14	Krytykuje raczej poszczególne zdanie, a nie osobę				
15	Krytykuje podwładnych oficerów za popełnione przez nich nieznaczne, niewielkie błędy				

IV. Wytwarzanie przyjacielskich stosunków z podwładnymi:  
/fraternizacja/

lp	Czy omawiany przez Was dowódca batalionu /równorzędny/ lub pułku:	Tak	Częściowo tak	Nie	Brak zdania
1	Czyni osobiste przysługi swoim podwładnym oficerom				
2	Zaprasza podwładnych - oficerów do domu				
3	Na zebraniach podwładnych - oficerów żartuje i czyni przyjacielskie uwagi				
4	Stara się reklamować osiągnięcia /znaczenie/ swojego pododdziału, oddziału				
5	Pomaga podwładnym - oficerom w rozwiązywaniu ich osobistych problemów /kłopotów/				
6	Pracuje razem z podwładnymi - oficerami				
7	Dyskutuje swoje osobiste sprawy z podwładnymi oficerami				
8	Nazywa podwładnych oficerów po imieniu				
9	Bierze pod uwagę osobiste dobro poszczególnych podwładnych - oficerów				
10	Nawiązuje kontakty z podwładnymi oficerami bez względu na ich pozycję				
11	Traktuje wszystkich podwładnych-oficerów jak równych sobie				
12	Jest przyjacielski i łatwo dostępny				
13	Mniej istotne informacje o podwładnych oficerach zachowuje dla siebie				
14	Stwarza wyraźną granicę między sobą a podwładnymi-oficerami				

V. Kształtowanie poczucia kolektywizmu wśród podwładnych  
/integracja/

lp	Czy omawiany przez Was dowódca batalionu /równorzędny/ lub pułku:	Tak	Częściowo tak	Nie	Brak zdania
1	Zachęca podwładnych-oficerów, żeby pracowali jako zespół				
2	Aby uprzyjemnić podwładnym-oficerom życie w pododdziale, oddziale czyni im różne drobne przysługi				
3	Nowym podwładnym - oficerom pomaga w przystosowaniu się do życia pododdziału, oddziału				
4	Zachęca podwładnych - oficerów, aby zrozumieli punkt widzenia innych oficerów				
5	Zwraca uwagę na tych podwładnych - oficerów, którzy wyglądają na osamotnionych /pomijanych przez innych/				
6	Usiłuje położyć kres plotkom /o ile wystąpią/				
7	Zachęca podwładnych - oficerów do organizowania czynności grupowych /kontaktów towarzyskich/				
8	Stawia dobro pododdziału, oddziału wyżej niż dobro jakiegokolwiek ich członka				
9	Zachęca podwładnych-oficerów do indywidualnego krytykowania czynności pododdziału, oddziału				
10	Kładzie nacisk na znaczenie wysokiego morale pododdziału, oddziału				
11	Pomaga podwładnym-oficerom w rozwiązywaniu konfliktów				
12	Zachęca podwładnych-oficerów, aby zajmowali się osiągnięciem swoich osobistych celów				

13	Stara się zrealizować po- czynione obietnice				
14	W wypadku nieporozumień zawsze staje po stronie tych samych podwładnych - oficerów				
15	Obwinia zawsze tych sa- mych podwładnych-ofi- cerów, jeżeli dzieje się coś złego				

VI. Kontaktowanie się z podwładnymi /komunikatywność/:

lp		Tak	Częs- ciowo tak	Nie	Brak zdania
1	Wyjaśnia podwładnym - oficerom swoje postawy /idee/				
2	Zwraca się po informa- cje do podwładnych - oficerów				
3	Łatwo go zrozumieć				
4	Stale informuje pod- władnych-oficerów o wykonywanej pracy				
5	Informuje stale pod- władnych - oficerów o ich zadaniach				
6	Znajduje czas, aby wy- słuchać podwładnych - oficerów				
7	Zwołuje podwładnych - oficerów, aby prze- dyskutować pewne sprawy				
8	Informuje podwładnych - oficerów o postępach ich działania				
9	Udziela informacji pod- władnym - oficerom, w jaki sposób coś wykonać				
10	Pragnie być informowany o decyzjach podejmowanych przez podwładnych - ofi- cerów				
11	Zapewnia środki pozwalają- ce podwładnym - oficerom na komunikowanie się mię- dzy sobą				

12	Zdaje sobie sprawę z konfliktów występujących wśród podwładnych - oficerów				
13	Zauważa z góry zmiany				
14	Znajduje czas na to, by zorientować się co robią podwładni - oficerowie				
15	Potrafi doprowadzić do tego, że w czasie rozmowy z nimi podwładni-oficerowie zachowują się swobodnie				
16	Wie o tym, gdy coś złe dzieje się wśród podwładnych-oficerów				
17	Informuje podwładnych oficerów o wykonywanej przez nich pracy				
18	Wie, kto jest za co odpowiedzialny				
19	Przedstawia podwładnym-oficerom postępy w pracy				
20	Stale informuje się co podwładni-oficerowie myślą i czują o różnych sprawach				
21	Informuje podwładnych-oficerów co dzieje się poza nimi /w innych pododdziałach, oddziałach/				
22	Stara się upewnić, że jego rola wśród podwładnych-oficerów jest właściwie przez nich zrozumiana				
23	Stara się, żeby podwładni oficerowie wiedzieli czego się od nich oczekuje				

VII. Reprezentowanie podwładnych na zewnątrz /reprezentacja/:

lp	Czy omawiany przez Was dowódca batalionu /równorzędny/ lub pułku:	Tak	Częściowo tak	Nie	Brak zdania
1	Broni podwładnych-oficerów przed krytyką				
2	Nawiązuje w interesie podwładnych kontakty na zewnątrz				

3	Trzyma z podwładnymi - oficerami nawet, jeżeli jest to ze szkodą dla niego samego /czyni go to niepopularnym u zwierz- chników/				
4	Zabiera publicznie głos w imieniu podwładnych- oficerów				
5	Stara się o specjalne ko- rzyści /przywileje/dla swoich podwładnych-ofi- cerów				
6	Przyjmuje winę na siebie, gdy podwładnych-ofice- rów ktoś z zewnątrz kry- tykuje				
7	Przemawia w imieniu pod- władnych-oficerów				
8	Stara się, by podwładni -oficerowie pozostawali w dobrych stosunkach z ludźmi, którzy stoją wyżej w hierarchii władzy				
9	W rozmowie z innymi ludź- mi wyraża się przychylnie o swoich podwładnych				
10	Popiera podwładnych - oficerów w ich akcjach				
11	Nawiązuje kontakty z po- ważnymi /wpływowymi/ ludźmi w tym celu, aby pomóc podwładnym - ofi- cerom				
12	Używa swoich wpływów /na zewnątrz/w intere- sie podwładnych - ofi- cerów				
13	Podaje do publicznej wiadomości wybitniejsze osiągnięcia swoich pod- władnych-oficerów				
14	Zmienia swoje stanowisko na przeciwne, jeżeli nat- knie się na zewnętrzną opozycję /sprzeciw/				
15	Ludziom z zewnątrz przed- stawia tylko własny punkt widzenia				

VIII. Inicjowanie aktywności własnej i podwładnych/inicjatywa/

lp	Czy omawiany przez Was dowódca batalionu /równorzędny/ i pułku:	Tak	Częściowo tak	Nie	Brak zdania
1	Wypróbowuje ze swoimi podwładnymi - oficerami <u>własne pomysły</u>				
2	Podkreśla potrzebę nowych <u>podejść do pracy /sposobów pracy/</u>				
3	Wymaga od jednostek <u>poświęceń dla dobra zespołu</u>				
4	Wprowadza nowe metody <u>działania</u>				
5	Odrzuca sugestie proponujące <u>zmiany</u>				
6	W nowych sytuacjach zmienia swój dotychczasowy <u>sposób podejścia</u>				
7	Proponuje nowe <u>podejście do stojących zadań</u>				
8	Jest źródłem nowych <u>pomysłów</u> , jeżeli chodzi o <u>podejście do problemów dowodzenia</u>				
9	Zachęca podwładnych-oficerów, by inicjowali nowe <u>czynności</u>				
10	Jest pierwszym, który <u>inicjuje wykonywanie pracy</u>				
11	<u>Chętnie wprowadza zmiany</u>				
12	Popada w rutynę/trzyma się bardzo dokładnie <u>"utartych ścieżek"/</u>				
13	Ogląda się na podwładnych, żeby dostarczyli <u>nowych pomysłów</u>				
14	Opiera się zmianom wprowadzanym w sposobie <u>wykonywania pracy</u>				
15	<u>Wolno akceptuje nowe idee</u>				
16	Stara się doprowadzić do <u>współzawodnictwa między podwładnymi oficerami</u>				
17	Stara się zachować istniejący stan w procesie <u>dowodzenia</u>				

IX. Tendencja do przewagi nad podwładnymi /dominacja/:

lp	Czy omawiany przez Was dowódca batalionu /równorzędny/lub pułku:	Tak	Częściowo tak	Nie	Brak zdania
1	Nie potrafi iść na kompromis				
2	Rządzi "żelazną ręką"				
3	Mówi w sposób autorytatywny tak, aby mu nie stawiano pytań				
4	Używa prawa weta				
5	Kładzie nacisk, żeby wszystko było wykonywane w sposób, jaki uważa za właściwy				
6	Zmienia obowiązki podwładnych-oficerów bez uprzedniego omówienia z nimi tych zmian				
7	Odmawia wyjaśnienia swoich działań /działalności/				
8	Działa bez porozumienia się z podwładnymi				
9	Decyduje w szczegółach, co i jak ma być zrobione				
10	W dyskusji ustępuje podwładnym				
11	Podwładni mu oficerowie biorą udział w podejmowaniu decyzji				
12	Zachęca podwładnych-oficerów, aby wyrażali swoje pomysły i opinie				
13	Postępuje zgodnie z kierunkiem nadawanym przez podwładnych-oficerów				
14	Pozwala podwładnym-oficerom, żeby pracowali w sposób, jaki uważają za najlepszy				
15	Wita z uznaniem krytycyzm swego własnego postępowania				

16.	Stara się wprowadzić w życie propozycje wysunięte przez podwładnych oficerów				
17	Uważa, że nie powinno obchodzić go to, co członkowie robią poza grupą				
18	W mniej ważnych sprawach stara się uzyskać aprobatę podwładnych - oficerów zanim zaczyna wprowadzać je w życie				
19	W ważnych sprawach stara się uzyskać aprobatę podwładnych - oficerów, zanim zaczyna wprowadzać je w życie				
20	Pozwala podwładnym oficerom na ustanawianie własnych celów /zadań/				

4. Ankieta dotycząca badania opinii oficerów o wpływie ćwiczeń taktycznych na kształtowanie osobowości dowódców

lp	Czy przebieg ćwiczenia wpływał wydatnie na kształtowanie następujących cech osobowości ćwiczących oficerów dowódców	Tak	Częściowo tak	Nie	Brak zdania
1	Samodzielność w myśleniu				
2	Umiejętność działania w zespole				
3	Samodzielność w działaniu				
4	Aktywność				
5	Inicjatywa				
6	Dokładność				
7	Szybkość				
8	Punktualność				

5. Arkusz obserwacji dowódcy pułku, batalionu w czasie pracy w warunkach koszarowych.

I. Cel obserwacji: Ustalić czynniki mające szczególny wpływ na kształtowanie autorytetu dowódcy batalionu i pułku.

II. Dane dotyczące obserwowanego dowódcy:

1. Jednostka wojskowa.
2. Stopień i stanowisko obserwowanego.
3. Wykształcenie.

III. Treść obserwacji

lp	Zagadnienia stanowiące przedmiot obserwacji	Notatki obserwatora
1	Osiągane przez dowódcę wyniki w szkoleniu i inicjowaniu oficerów - oraz ich przyczyny	
2	Praktyczne przejawy znajomości wiedzy przez dowódcę: a/ taktycznej b/ technicznej c/ politycznej	
3	Praktyczny stosunek dowódcy do: a/ wykorzystywania stanowiska służbowego dla celów osobistych b/ pujaństwo c/ naukowego światopoglądu	
4	Praktyczny stosunek dowódcy do podwładnych - oficerów w zakresie: a/ ocenianie rezultatów ich działalności - w tym wartości ich osobowości b/ interesowanie się sprawami: - służbowymi - rodzinnymi - osobistymi c/ dopuszczanie podwładnych oficerów do udziału w podejmowaniu przez niego decyzji	

Analiza wyników obserwacji:

Podpis obserwatora

.....

6. Arkusz obserwacji dowódcy pułku, batalionu w czasie pracy w warunkach ćwiczeń taktycznych.

I. Cel obserwacji: Dokonać weryfikacji treści opinii służbowej dowódcy batalionu, pułku, biorąc za podstawę proces podejmowania decyzji w różnych sytuacjach w czasie ćwiczeń taktycznych.

II. Dane dotyczące obserwowanego dowódcy:

1. Jednostka wojskowa.
2. Stopień i nazwisko obserwowanego.
3. Wykształcenie.

III. Treść obserwacji.

lp	Sytuacja taktyczna i jej ogólna charakterystyka	Zasadnicze czynności obserwowanego dowódcy	Dane dotyczące głównie procesu powzięcia decyzji i jej realizacji
1	Organizacja obrony /batalionu, pułku/		
2	Kierowanie walką obronną /batalionu, pułku/		
3	Organizacja i prowadzenie działań opóźniających przez batalion, pułk		
4	Organizacja obrony przeskody wodnej przez batalion, pułk		
5	Organizacja natarcia z forsowaniem przeskody wodnej przez batalion, pułk		
6	Kierowanie walką w czasie natarcia /batalionu, pułku/		

Analiza wyników obserwacji:

Podpis obserwatora

.....

10/31

