



BIBLIOTECZKA WYCHOWAWCZA
Tomik II.

TOWARZYSZE BRONI

WYDZIAŁ PRAC KULTURALNO-OŚWIATOWYCH
MINISTERSTWA OBRONY NARODOWEJ
LONDYN, 1944



BIBLIOTECZKA WYCHOWAWCZA

Tomik II.

TOWARZYSZE BRONI

WYDZIAŁ PRAC KULTURALNO-OŚWIATOWYCH
MINISTERSTWA OBRONY NARODOWEJ
LONDYN, 1944

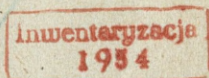
Inwentaryzacja
BIBLIOTECZKA WYCHOWAWCZA

Tomik II.

TOWARZYSZE BRONI

Przekład z angielskiego "Comrades in Arms".

Trzy pogadanki dla oficerów młodszych i podchorążych dla
ułatwienia im postępowania z podwładnymi.



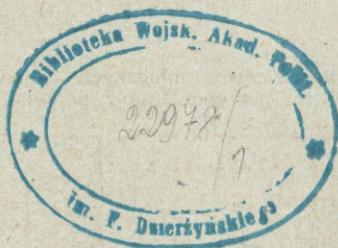
WYDZIAŁ PRAC KULTURALNO-OŚWIATOWYCH
MINISTERSTWA OBRONY NARODOWEJ
LONDYN, 1944

355.73

SUPERIOR PRINTERS Ltd.

— Drukarnia Polska —

11-13 New Road, London, E.1.



SPIS RZECZY

	str.
Rozkaz wprowadzający ministra obrony narodowej	6
Słowo wstępne	7
Wstęp	8
 WYKŁAD 1. Stosunek oficera do podwładnych	 9
Istota stosunku	10
1. Nie należy szukać popularności ani rozluźniać karności	11
2. Musicie być sprawni i sprężysti	11
3. Wskazania praktyczne	11
A. Wyrabiacie u podwładnych poczu- cie jedności	11
B. Stawiacie na pierwszym miejscu dobro żołnierza	13
C. Tłumaczcie im różne sprawy	13
D. Pracujcie wraz z nimi	14
E. Bądźcie ich obrońcami	15
F. Poznajcie ich nazwiska	16
G. Uczyńcie salutowanie koleżeńskim pозdrowieniem	16
H. Bądźcie przyjacielscy lecz bez poufałości	17
Stosunek oficera do podoficera	17
Wnioski końcowe	18
 WYKŁAD 2. Zrozumienie podwładnych	 20
Cz. I. Potrzeba zrozumienia i poznania	20
Potrzeby fizyczne	21
Sześć przyczyn, dla których ludzie różnią się między sobą:	21
1. Pochodzenie	22
2. Zajęcie	22
3. Usposobienie	24
4. Wyznanie	24
5. Wychowanie	25

Dyrygujcie nimi jak orkiestrą	25
1. Szeregowy patrzy na wszystko inaczej niż oficer	26
2. Zróbcie możliwie najlepszy użytek z materiału ludzkiego	26
Cz. II. Jak zrozumieć i poznać żołnierza	27
1. Zbłórki, gry sportowe itp. w kompanii i plutonie	27
2. Przyjacielskie pogawędki w czasie wol- nym, podczas marszu, w szpitalu itd. ...	27
a) Nawiązanie kontaktu	28
b) Wykształcona mniejszość	28
c) Pomoc doświadczenia	29
3. Dyskusje	30
4. Poufne rozmowy	30
5. Czytanie książek	31
6. Psychologia	31
WYKŁAD 3. Troska o dobrobyt podwładnych	33
I. Pojęcie ogólne	33
1. Co należy rozumieć przez termin "dob- robyt żołnierza"	33
2. Co jest istotnym celem dobrobytu	34
3. Czy akcja dobrobytu nie czyni żołnie- rza zbyt miękkim i nie osłabia jego ufności we własne siły?	34
4. Czy dobrobyt nie wpływa ujemnie na karność	35
5. Czy nie wystarcza, że kapelan i oficer dobrobytu w danym oddziale opiekują się żołnierzami? Czy dowódca oddziału, który ma tyle innych rzeczy na głowie, musi sobie również zaprzętać głowę ty- mi sprawami.	35
6. Czy jest czas na sprawy dobrobytu, gdy oddział znajduje się w działaniach	35
7. Ważność drobiazgów	35
II. Poszczególne punkty, dotyczące dobrobytu żołnierza	36
1. Urlopy	36
2. Wyżywienie	36
3. Listy i fałszywe pogłoski	37
4. Rozmowy o sprawach prywatnych	37

a) Godziny przyjęć	38
b) Przebieg rozmowy musi być wolny od formalizmu	38
c) Współpraca z kapłanem	38
d) Wartość współczucia	38
e) Rozmawiajcie od czasu do czasu z każdym podwładnym	39
5. Przemawianie do podwładnych	40
6. Dziedzina płciowa	41
7. Sprawy pieniężne	42
a) Ogłaszanie formalnych zestawień rachunkowych	43
b) Wyjaśnianie sprawy składek i po- trąceń	43
8. Inne pretensje pieniężne	44
9. Nie rozdzielajcie przyjaciół	46
10. Dobieranie podwładnych	47
Zakończenie	47

MINISTER OBRONY
NARODOWEJ
L.dz : 5044/K.O./Z/43.

Londyn
dn. 15 grudnia 1943 r.

Niniejsza broszura pt. "Towarzysze broni" jest wyciągiem z angielskiej broszury pt. "Comrades in Arms", wydanej i zaleconej do użytku służbowego przez War Office.

Niektóre ustępy nie odpowiadają naszym warunkom i nie mogą być miarą dla stosunków w naszym wojsku; z tego musimy sobie zdawać sprawę przy czytaniu "Towarzyszy broni". Tym niemniej zapoznanie się z tym, co myślą i jak pracują nasi Sprzymierzeńcy, będzie na pewno i pożyteczne i celowe, a w każdym razie może nam dać dużo nauk i wskazówek.

Polecam niniejsze wydawnictwo do pełnego wykorzystania w pracy wychowawczej obok poprzednio wydanej broszury "Dowódca i podwładny".

MINISTER OBRONY NARODOWEJ

M. KUKIEL

Gen. dyw.

SŁOWO WSTĘPNE

Z treścią następujących trzech pogadanek został już zapoznany szereg szkół oficerskich i szkół podchorążych przez oficera o rozległym doświadczeniu praktycznym w zakresie omawianego tematu.

Pogadanki te zostały obecnie wydrukowane, by okazać pomoc tym oficerom, których obowiązkiem jest pouczać oficerów młodszych i podchorążych o sposobach kierowania podwładnymi i postępowania z nimi.

Zagadnienie to, o bardzo dużej doniosłości dla bojowej sprawności armii, nastęrcza pewne trudności młodemu oficerowi, któremu brak własnego doświadczenia w kierowaniu podwładnymi.

Broszura ta jest wydana celem bądź wygłaszania tych trzech pogadanek dosłownie, bądź też posługiwania się nimi jako wskazówkami dla oficerów przygotowujących własne notatki do podobnych pogadanek.

Kierowanie podwładnymi i postępowanie z nimi jest w dużej mierze związane z dobrobytem oddziałów, co do którego wskazówki są zawarte w broszurze "The Soldier's Welfare".

WSTĘP

Mam zamiar wygłosić trzy pogadanki na temat stosunku oficerów do podwładnych, zrozumienia potrzeb żołnierza i roztaczania nad nim opieki. Nadałem tym pogadankom tytuł "Towarzysze broni", gdyż oficer zawsze powinien pamiętać, że szeregowy jest towarzyszem broni.

Jest to bardzo ważny temat, ale nie jest to zagadnienie zupełnie oderwane, którym można się dziś zajmować, a jutro o nim zapomnieć. Stosunek oficera do podwładnych, zrozumienie ich potrzeb i roztaczanie nad nimi opieki to tylko jeden z czterech środków, którymi można osiągnąć prawdziwą sprawność w boju; pozostałymi są: wyszkolenie, karność i wewnętrzny tok służby.

Wszystkie cztery są zależne od siebie i jednakowo ważne. Od nich zależy duch i sprawność jednostki. Jeżeli jedno ogniwo jest słabe, pozostałe tracą wiele ze swej skuteczności, a duch i sprawność odpowiednio na tym cierpią.

Jest rzeczą oczywistą, iż nie można zdobyć pełnej sprawności bojowej, jeśli się nie posiada dobrego wyszkolenia, dobrze zorganizowanej służby wewnętrznej oraz zdrowej karności.

Równie oczywisty jest fakt, że nigdy nie osiągnie się maksymalnych wyników z wyszkolenia, administracji i karności, jeśli czwarte ogniwo w łańcuchu dowodzenia nie jest dobrze ukute i utrzymane w stanie błyszczącym i wolnym od rdzy.

Pogadanki te mają na celu wykazanie, jak ukuć to ogniwo, aby osiągnąć najlepsze wyniki również i w innych dziedzinach dowodzenia, o których będzie mowa w niniejszej broszurce.

WYKŁAD 1.

STOSUNEK OFICERA DO PODWŁADNYCH

Właściwy stosunek między oficerem i podwładnymi jest rzeczą nader ważną dla ducha oddziału. Po ostatniej wojnie Niemcy zdali sobie sprawę, że nie stali na wysokości zadania pod tym względem, i przy budowaniu swej nowej siły zbrojnej wzorowali się w dużej mierze na metodach wojska brytyjskiego.

Sądząc z komentarzy dwóch Amerykan, którzy mieli możność przyjrzenia się armii niemieckiej w czasie tej wojny, powiodło się to Niemcom doskonale. Należy jednak zaznaczyć, że obaj pisarze opuścili Niemcy przed rozpoczęciem kampanii rosyjskiej. Joseph Harsch w swej książce "Pattern of Conquest" ("Wzór podboju") mówi o doskonałym duchu wojska niemieckiego i przypisuje go w dużym stopniu harmonijnym stosunkom między oficerami a szeregowymi. Stosunek oficerów niemieckich do ich podwładnych, zdaniem p. Harscha, jest jednocześnie ojcowski i koleżeński. William Shirer zaś w swoim "Berlin Diary" ("Pamiętnik berliński") pisze:

"Wielka przepaść między oficerami a szeregowymi przestała istnieć w tej wojnie. Powstał natomiast pewien rodzaj zrównania. Odczułem to od pierwszego dnia styczności z wojskiem niemieckim na froncie.

Oficer niemiecki już nie reprezentuje — a co najmniej już nie jest świadomy reprezentowania — klasy lub kasty. Wszyscy szeregowi to odczuwają. Czują się oni członkami jednej wielkiej rodziny”.

Mogłoby się wydawać, że teraz przyszła kolej na wojsko brytyjskie, aby się zabrać do naśladowania!

Istota stosunku.

Oficer, który zamierza urobić sobie właściwe stosunki z podwładnymi, powinien zdać sobie sprawę, do jakiego rodzaju stosunków zmierza. W każdym razie dwie rzeczy są niezbędne: wzajemne zaufanie i wzajemny szacunek.

Nie wyczerpuje to jednak sprawy, jeśli jako oficerowie umyślnie się do tego nie ograniczycie. Gdyby się to stało, pozbawiłoby to zarówno oficerów jak i podwładnych najistotniejszych czynników, które najskuteczniej mogą związać i zbliżyć dowódcę i szeregowca, między którymi przecież powinna istnieć prawdziwa przyjaźń. W stosunku takim nie powinno być nic przesadnego ani sentymentalnego, nie powinien on również podważać zasad karności. Niektórzy starsi wiekiem szeregowcy mają często w stosunku do młodych oficerów uczucia jakby ojcowskie i okazują chęć opieki nad nimi. Oficerowie z kolei odczuwają coś podobnego wobec swych podwładnych. To są zjawiska naturalne i zupełnie ludzkie, a przy tym doskonale wpływają na ducha w oddziale.

Niektórzy szeregowcy mają skłonność uważania oficerów za bohaterów — bez względu na to, czy oficerowie się dobrze czują w tej roli czy nie. Wynika to z potrzeby wzorowania się na kimś, kto przerasta ich nie tylko stopniem wojskowym. Być może, że szere-

gowcy są obecnie krytyczniej usposobieni w stosunku do oficerów niż dawniej, lecz w rzeczywistości bardzo niewiele wymagają od nich i obowiązkiem każdego oficera jest podciągnąć się do roli "bohatera", dołożyć wszelkich starań, aby nie sprawić zawodu podwładnym.

To nie znaczy, oczywiście, aby oficerowie myśleli o sobie jako o bohaterach. Wspomniałem o tym dlatego, że oficer musi rozumieć, czego podwładni od niego oczekują, ale to właśnie on powinien widzieć przysyłanych bohaterów w swych podwładnych.

Teraz chciałbym dać kilka rad praktycznych, jak osiągnąć ten cel, przy czym rozpocznę od przypomnienia dwóch ważnych punktów.

1. Nie należy szukać popularności ani rozluźniać karności.

W tych wszystkich rzeczach nie powinno się szukać popularności ani też rozluźniać karności — jedno i drugie jest zgubne, a przy tym zupełnie niepotrzebne. Urzeczywistnienie moich wskazówek we właściwym duchu niewątpliwie umożliwi Panom stawianie wyższych wymagań podwładnym i osiągnięcie ich pod każdym względem bez popełnienia któregośkolwiek z wymienionych błędów.

2. Musicie być sprawni i sprężysti.

Oficer musi wykazać sprawność w wykonywaniu swych czynności służbowych. W przeciwnym razie podwładni nie będą mogli darzyć go zaufaniem ani szanować, a te dwie rzeczy, jak już wspomniałem, są nieodzowne w stosunkach między dowódcą a podwładnym.

3. Przechodzę teraz do wskazań praktycznych.

A. *Wyrabiajcie w podwładnych poczucie jedności.*

Oficer musi wyrobić w swych podwładnych poczucie koleżeństwa, wynikające z należenia do tego samego

zespołu (który oczywiście musi być zespołem dobrym, zasługującym na to, aby do niego należeć). Można to osiągnąć kilkoma sposobami:

a) Przemawiając do podwładnych należy używać gdzie tylko można formy "my", nie zaś "wy"; objaśniając plutonowi, jak należy wykonać pewną robotę, należy mówić: "czeka nas taka to robota", nie zaś "czeka was taka to robota". Tak samo przekazując naganę przełożonego należy mówić: "dowódca kompanii powiedział, że jesteśmy marnym plutonem", nie zaś "dowódca powiedział, że jesteście marnym plutonem". Nawiasem mówiąc, jest to zupełnie słuszne, że powinni Panowie wziąć część winy na siebie, ponieważ niedociągnięcia podwładnych są także częściowo Waszymi niedociągnięciami.

b) Oficer powinien utożsamiać siebie ze swymi podwładnymi zarówno w mowie jak w myśli. Nie powinien myśleć o swych ludziach jak o jakimś obcym plemieniu. Dowódca stanowi część składową oddziału. Tak samo oficer nie może działać bez szeregowych, jak szeregowi bez oficera; są wzajemnie od siebie zależni. Oficer myśli o nich: "moi chłopcy", nie zaś po prostu: "chłopcy" i sam jest dla nich "naszym dowódcą", nie zaś po prostu "dowódcą". Muszą się wszyscy oni uważać zawsze za jeden i ten sam zespół.

c) Nie należy pozwalać ludziom narzekać na "wojsko", tak jakby ono było czymś, co można swobodnie krytykować, gdyż samemu nie ma się z tym nic wspólnego. Daleko zdrowszym poglądem jest uważać się za część składową tego wojska, być wrażliwym na krytykowanie go i zdawać sobie sprawę ze swej w stosunku do wojska odpowiedzialności.

B. Stawiajcie na pierwszym miejscu dobro żołnierza.

Oficer powinien stawiać na pierwszym miejscu dobro moralne i materialne żołnierzy i nie ukrywać tego przed nimi.

Wielu szeregowych odnosi wrażenie, że dla oficerów "opiekowanie się podwładnymi" jest nudne i kłopotliwe, że traktują to raczej jako nieprzyjemny obowiązek, od którego się wykręcają, jeśli tylko mogą. Oczywiście, szeregowi czują żal za takie stawianie sprawy; nie jest to przecież ich wina, że, wyrwani ze swego otoczenia przez wojnę, znaleźli się w warunkach, które czynią ich zależnymi pod wieloma względami od dobrej woli oficera. Fakt, że są oni zależni od oficerów, daje oficerom sposobność okazania im, że troszczą się o nich i ich dobrobyt więcej niż o własne korzyści lub przyjemności; że ta troska i zainteresowanie są prawdziwe, nie zaś czymś, co się wykonuje tylko z poczucia obowiązku. Szeregowy szybko spostrzeże tę różnicę. W sprawach życia codziennego, jak np. inspekcja kuchni żołnierskiej, jest ogromna różnica, wyraźnie widoczna dla żołnierskiego oka, między typem oficera, który pyta "czy nie ma skarg", a prawdziwym dowódcą, który chce wiedzieć, czy wszystko jest możliwie najlepsze, jeżeli zaś nie jest, to nie spocznie, dopóki nie uczyni wszystkiego, aby spowodować poprawę. Naturalnie, nie trzeba w tym przesadzać; podwładni tego nie lubią.

C. Tłumaczcie im różne sprawy.

Oficer powinien omawiać z żołnierzami wiele spraw, objaśniać powody wydania rozkazów itd., jeżeli chce uzyskać pełną współpracę podwładnych. Równie ważne a jednak rzadko stosowane jest objaśnianie drażliwych rozkazów. Np. ukazuje się rozkaz zabrania-

jący żołnierzom przepustek w pewnych dniach. Z pewnością rozkaz taki nie będzie dobrze widziany, ale jeżeli przyczyny wydania go — a w takich wypadkach zawsze są ważne przyczyny — są niezwłocznie wyjaśnione, to niezadowolenia i narzekań będzie niewiele. Trzeba wytłumaczyć, dlaczego jakaś rzecz jest niezbędna a szeregowi ją przyjmą i co ważniejsza, nabiorą zaufania do oficerów i do wojska.

Wszystkie drażliwe ograniczenia powinny być zawsze wyjaśnione, zwłaszcza dotyczące spraw urlopowych lub spraw żołdu.

D. Pracujcie wraz z nimi.

Dobry oficer bierze udział nie tylko w przyjemnych pracach i zajęciach podwładnych, lecz również i w nieprzyjemnych. Np. kilku ludzi musi pozostać w obozie przez koniec tygodnia, aby pełnić służbę wartowniczą. Być może nie ma istotnej potrzeby, aby oficer z nimi pozostawał, lecz jak bardzo to zacieśni więzy między dowódcą i żołnierzami, jeżeli mimo wszystko oficer pozostanie z nimi, dzieląc ich chwilowe przykrości. Będzie dobrze wówczas zorganizować dla nich jakąś rozrywkę, aby im skrócić czas. Jeżeli połowa oddziału musi wykonać robotę polegającą np. na kopaniu w czasie deszczu, a druga połowa ma zajęcia pod dachem, oficer nie powinien się wahać ani przez chwilę, musi zdjąć płaszcz, wziąć łopatę i moknąć razem z kopiącymi. Opłaci się ta chwilowa przykrość.

Posiłki podczas ćwiczeń w polu dają sposobność dzielenia losu żołnierzy. Oficer powinien wówczas jeść z tego samego kotła i znosić wraz z żołnierzami drobne niewygody, chociaż nie znaczy to, że musi siadać z nimi razem przy jedzeniu.

Tego rodzaju sposobności dobry oficer powinien wykorzystać. Przynoszą one hojną dywidendę tym, którzy je chwytają. Niewygody znoszone razem zadzierzgają więzy przyjaźni i wzajemnego zrozumienia.

Sposobności takie są znacznie częstsze w służbie polowej niż w garnizonie. Lecz nawet w tym drugim wypadku sposób, w jaki się wykonuje drobne czynności, znaczy więcej niż sama robota — i żołnierze wiedzą o tym dobrze.

E. Bądźcie ich obrońcami.

Obowiązkiem dowódcy jest bronić interesów podwładnych. Będą oni często potrzebowali pomocy i interwencji oficera, np. w sprawach robót koszarowych. W każdym oddziale jest wielu takich, którzy wykorzystują żołnierzy w godzinach wolnych od zajęć.

Trzeba dopilnować, aby ludzie wykonali swoją część pracy, lecz nie więcej. Oczywiście, nie znaczy to, by "wykręcać" ich od roboty. Oficer, który próbuje wykręcić swoich podwładnych od zajęć ze szkodą dla ich kolegów, jest prawie równie złym oficerem jak ten, który się w ogóle o te rzeczy nie troszczy. Ale nie należy pozwalać, aby ich wykorzystywano. Jeżeli podwładni muszą spełnić jakąś niemiłą robotę, to obowiązkiem oficera jest zachęcić ich do możliwie najlepszego jej wykonania. Nie powinno się zostawić ich własnemu losowi.

Istnieje dużo sposobów okazania podwładnym, że jesteście ich obrońcą i opiekunem. Niedawno słyszałem od młodego oficera następujący przykład. Otrzymał on rozkaz wyszkolenia grupy górników w średnim wieku, którzy byli bardzo niezręczni przy nauce musztry, a przy tym niechętni. Pewnego dnia podczas musztry oficer zauważył i przepędził z placu ćwiczeń gapiów, któ-



rzy przypatrując się uśmiechali się pobłaźliwie na widok niezdarnych wysiłków górników. Od tej chwili stosunek podwładnych do niego uległ stanowczej zmianie, a jednocześnie poprawiła się ich musztra. Wydawało się, że naprawdę starali się zrobić mu przyjemność. Podwładni zawsze cenią dowódcę, który staje po ich stronie i szanuje ich uczucia.

F. Poznajcie ich nazwiska.

Dobrze jest, gdy oficer zna nazwiska swych podwładnych. Trudno jest przecenić ważność tego punktu. Żołnierze lubią i chcą, aby dowódca pamiętał ich nazwiska, i czują się urażeni, jeżeli się tego zaniedba. Jeżeli oficer nie ma dobrej pamięci, może uciekać się do różnych podstępów i postępować tak taktownie, aby ten fakt ukryć. Co do mnie, uważam, że oficer, który się naprawdę interesuje swoimi ludźmi, nie ma większej trudności w zapamiętaniu ich nazwisk: moje doświadczenie wykazuje, że winien jest w tych wypadkach raczej brak zainteresowania niż zła pamięć.

G. Uczynicie salutowanie koleżeńskim pozdrowieniem.

Należy dążyć do tego, by uczynić salutowanie koleżeńskim pozdrowieniem. Oficer powinien odpowiadać na ukłon w sposób właściwy, nigdy z lekceważeniem, musi być szczególnie uprzejmy pod tym względem, jeżeli żołnierz jest w towarzystwie swojej znajomej; a poza służbą dodajcie "czołem" albo lepiej jeszcze "czołem Jones". Sposób, w jaki salutujecie, da odczuć żołnierzowi, że jesteście nie tylko jego dowódcą, lecz i kolegą. Nie zaszkodzi upewnić się, czy żołnierze zdają sobie sprawę z tego, że ukłon wojskowy jest pozdrowieniem między żołnierzami, którzy podnoszą rękę tak, jakby uchylali przyłbicy hełmu, aby się dać rozpoznać jako przyjaciele. Wielu żołnierzy ma błędne i

szkodliwe wyobrażenie, że salutują oficerowi dla okazania, iż uważają go za wyższego od nich — i, jest to zupełnie zrozumiałe, że chwilami im się to nie podoba.

H. Bądźcie przyjacielscy lecz bez poufałości.

Oficer powinien być przyjacielski w stosunku do podwładnych, nie wpadając jednak w poufałość. To jest znacznie łatwiejsze do powiedzenia niż do wykonania i, moim zdaniem, jest to jedno z najcięższych zadań, jakie młody oficer musi pokonać. Jak daleko oficer może się posunąć? Z jednej strony nie wolno mu zrobić nic takiego, co by osłabiło karność, a z drugiej, musi się zbliżyć do swych żołnierzy na tyle, aby dać im poczucie koleżeństwa i życzliwości.

Jest to zagadnienie, które każdy oficer musi rozwiązać indywidualnie; odpowiedź zależy od sposobu bycia i doświadczenia oficera oraz od warunków. Niektórzy oficerowie mają dar okazywania przyjaźni swoim podwładnym bez wpadania w poufałość; inni w żaden sposób nie mogą tego dokazać. Nie należy wówczas postępować automatycznie, lecz posłużyć się pomocą innych. Działając raczej przez podległych podoficerów poznać swoich szeregowych. Bardzo często się to udaje, jeśli podoficerowie są dobrzy. Są wypadki w służbie czynnej, kiedy oficer jest zmuszony żyć tak blisko ze swymi podwładnymi, że będzie trzeba stworzyć pewne granice, aby zachować konieczny dystans. W innych wypadkach, np. w koszarach, w obozie, na statku, oficer będzie musiał się zdobyć na duży wysiłek, aby przezwyciężyć ten dystans i zbliżyć się do swych ludzi.

Stosunek oficera do podoficera.

Na zakończenie chciałbym powiedzieć kilka słów o stosunku oficerów do podoficerów.

Jest to zagadnienie wielkiej doniosłości. Bezpośrednio podległy oficerowi podoficer, sierżant lub kapral, jest czynnikiem o dużym znaczeniu. Jest to człowiek, który powinien nie tylko dopilnować wykonania rozkazów oficera, lecz który spełnia jednocześnie rolę jak gdyby łącznika między oficerem a szeregowcami. Sam będąc bliżej szeregowców niż oficer może dużo powiedzieć szeregowym o oficerze i odwrotnie.

Jeżeli podoficer jest dobry i lojalny, to przedstawia nieocenioną wartość; jeżeli jest zły, to należy go albo zmienić, albo się go pozbyć, ponieważ będzie on psuł wszystkie wysiłki oficera. Oczywiście, istnieją zli i jeszcze gorsi. Czasem oficer jest zmuszony tolerować przez pewien czas łagodniejszą odmianę złego podoficera. Są jednak trzy typy podoficerów, którym nie należy zezwolić na zachowanie stopnia, z chwilą gdy zostali zdemaskowani. Są to:

- a) prześladowca — tym gorszy, gdy jest ordynarny;
- b) tyran, który się lubuje w nakładaniu ograniczeń, aby okazać swą władzę;
- c) typ dwulicowy, energiczny i ruchliwy w obecności zwierzchnika, a niedbały i poufalący się z szeregowymi poza jego plecami.

Bez dobrych podoficerów nie ma dobrego oddziału.

Dobrych podoficerów oficer powinien doceniać, darzyć ich zaufaniem i poparciem, działając przez nich i z nimi we wszystkich wypadkach. Jest to jedyna droga, a przy tym najlepsza.

Wnioski końcowe.

Jeżeli zachowają Panowie w pamięci uwagi, które podałem, to jestem przekonany, że łatwo będzie Panom osiągnąć pożądane wyniki.

Jest rzeczą niesłychanie ważną, abyśmy w armii brytyjskiej mieli możliwie najlepsze stosunki między oficerami i szeregowymi, zwłaszcza gdy uprzytomnimy sobie, w jak niesprzyjających warunkach pracują nasi oficerowie w porównaniu z naszymi przeciwnikami. W Niemczech, jak wiadomo, niemiecki żołnierz jest ważną osobą; dostaje wszystko jak najlepsze, gdy cywil musi się zadawać resztkami; oczywiście, to samo da się powiedzieć o położeniu niemieckiego żołnierza w krajach okupowanych. Nie byłoby wielką przesadą twierdzenie, że — z wyjątkiem może wyżywienia — stosujemy niemal odwrotną politykę i takie stanowisko — bez względu na to, czy jest słuszne czy nie — czyni nasze zadanie wyrobienia ducha żołnierskiego o wiele trudniejszym.

Nasi żołnierze nie są też zagrzani tym fanatyzmem, który popycha Niemców naprzód, a Japończykom każe myśleć, jak wspaniała jest śmierć na polu walki. Wydaje mi się, że ten fanatyzm nie jest właściwy umysłowości brytyjskiej i musimy brak jego wyrównać w inny sposób, jeżeli mamy być — a powinniśmy być — silniejsi od naszych wrogów.

Najbardziej wartościowym środkiem jest właśnie stworzenie takiego stosunku, który by łączył oficerów i szeregowych węzłem, który nie tylko oprze się najcięższym próbom wojny, lecz nawet ulegnie wzmocnieniu. Moja znajomość i wiara w charakter Brytyjczyków dają mi pewność, że mamy w sobie zadatki dla osiągnięcia tego celu, i to znacznie lepiej, niż nasi wrogowie mogą sobie wyobrażać, jeżeli rzeczywiście dołożymy wszystkich wysiłków we właściwym kierunku.

W Y K Ł A D 2.

ZROZUMIENIE PODWŁADNYCH

Część I. Potrzeba zrozumienia i poznania.

Zrozumienie podwładnych jest rzeczą niezbędną, jeżeli się ma nimi dowodzić i troszczyć o ich potrzeby. Nie jest rzeczą łatwą zrozumieć punkt widzenia i potrzeby różnych typów ludzkich, jakie się spotyka w szeregach. Wymaga to dużo doświadczenia, wyobraźni, życzliwości i wiadomości, a żadna z tych właściwości nie da się nabyć bez wysiłku. Służba w szeregach powinna była rozwinąć w oficerach te właściwości, jeśli potrafili wyciągać wnioski z tego, co ich otacza.

Dalsze doświadczenie może przyjść tylko z biegiem czasu. Tego procesu nie uda się przyspieszyć.

Wyobraźnia i zrozumienie rozwiną się — a przynajmniej powinny — w miarę lepszego poznawania podwładnych. Niejeden oficer, na przykład, miałby więcej zrozumienia dla swych podwładnych, gdyby mógł odwiedzić ich w domu, jak to czynią niektórzy oficerowie, i zapoznać się z tłem ich życia domowego. Gdyby ponadto oficer ten poznał warunki, w jakich jego podwładni wzrastali, to na pewno miałby więcej sympatii i wyrozumiałości dla ich zmartwień i wad, chociaż nie powinien z tego powodu rezygnować ze stawiania im

wysokich wymagań w dziedzinie wojskowej. Obok zrozumienia nauczyłyby się także szanować ich. Takie są moje osobiste doświadczenia.

W dalszej części tego wykładu omówię sposoby, przy których pomocy oficer może uzupełnić swoje wiadomości. Obecnie pragnę dać kilka wskazówek, które powinny ułatwić Panom zrozumienie podwładnych.

Potrzeby fizyczne.

Potrzeby fizyczne żołnierza nie jest trudno zrozumieć, chociaż i w tym wypadku łatwo jest o błędy. Na przykład: jak wiadomo, N.A.A.F.I. rozpoczęła działalność w czasie wojny w niewzruszonym przekonaniu, że żołnierze lubią śledzie w sosie pomidorowym i kupiła setki tysięcy puszek; tymczasem rzeczywistość wykazała, że żołnierze okazali silną niechęć do "śledzi w krwi". Wynikiem tego było zmarnowanie dużej ilości wartościowego pożywienia i pieniędzy.

Tym niemniej, jak już powiedziałem, potrzeby fizyczne żołnierza łatwiej jest zaspokoić przy odrobinie zastanowienia i troskliwości. Znacznie bardziej zawiłane są dla oficera potrzeby umysłowe i uczuciowe żołnierza, który przychodzi nie tylko z innego środowiska, lecz często i z innej dzielnicy kraju.

Dlatego też jest rzeczą jasną, że nie można postępować ze wszystkimi podwładnymi w ten sam sposób i oczekiwać dobrych wyników. Opłaci się a także jest obowiązkiem oficera badać te różnice.

Sześć przyczyn, dla których ludzie różnią się między sobą.

Moim zdaniem, istnieje sześć głównych przyczyn, dla których ludzie różnią się między sobą: pochodzenie, zajęcie, usposobienie, religia, wychowanie i poglądy poli-

tyczne. Każdą z tych różnic mam zamiar pokrótce omówić oddzielnie.

1. Pochodzenie.

W zależności od tego, z jakiej dzielnicy kraju i z jakiego środowiska pochodzi żołnierz, kształtują się jego poglądy, usposobienie, a nawet takie drobiazgi, jak np. pożywienie.

2. Zajęcie.

Zajęcie, czyli zawód, jest jeszcze ważniejszym czynnikiem w kształtowaniu się charakteru człowieka. Pod pewnym względem dwa te czynniki idą równolegle i często się zdarza, że pewien typ zajęć łączy się z określoną miejscowością. Gdy byłem jeszcze podporucznikiem, pamiętam, że polecono mi sporządzenie listy moich podwładnych z zaznaczeniem ich zawodu; ale po napisaniu, że jeden z nich był górnikiem, inny urzędnikiem, a inny jeszcze robotnikiem fabrycznym, właściwie nie wiedziałem o ich charakterach nic więcej niż przedtem. Nie znałem ani życia górników, ani warunków pracy robotników fabrycznych, nikt mi o tych rzeczach nie mówił, i w wyniku mój spis był mi niewielką pomocą w zrozumieniu podwładnych.

Brak czasu nie pozwala mi na szersze omówienie tego tematu, dam więc parę przykładów, aby wyjaśnić, o co mi chodzi.

Oto górnik — człowiek, którego codzienna praca przyzwyczaiła do niebezpieczeństwa i wysiłku fizycznego; konserwatywny w swoich przyzwyczajeniach i sposobie myślenia, ponieważ większą część życia spędza w oderwaniu od reszty świata; w polityce — zdecydowany zwolennik Partii Pracy, nieprzyjaźnie usposobiony do tradycji klas uprzywilejowanych. Mimo to

— jeśli oficer zdobędzie jego zaufanie — na pewno nie opuści go w potrzebie, gdyż lojalność dla przywódcy jest we krwi górnik, w jego tradycji i wychowaniu.

Oto w przybliżeniu sylwetka górnika i dowódcy, który będzie pamiętał o tych jego cechach znamienych, będzie miał ogólne pojęcie, jak go prowadzić, aby dojść z nim do porozumienia.

Typem biegunowo różnym jest drobny urzędnik. Będzie się on różnił od górnika pod każdym względem. Nie jest on tak oswojony z niebezpieczeństwem, które jest częścią składową życia górnika lub marynarza. Jest wesoły, przyjaźnie usposobiony, nie zaprawiony do trudów fizycznych, nie posiada tego typu lojalności w stosunku do przełożonych co górnik, różne będą również poglądy polityczne. Można zaryzykować twierdzenie, że charakter jego jest znacznie mniej ustabilizowany, za to łatwiejszy do poznania i skłonniejszy do szybkiego zawierania przyjaźni.

Następnie, mamy robotnika fabrycznego, którego praca jest często nudna i nie wymagająca inicjatywy, lecz za to wyrabia w nim pożyteczne nawyki: cierpliwość i wytrwałość. I wreszcie, dla uzupełnienia tej serii przykładów, wymienię pracownika portowego, którego praca wymaga wytrzymałości w ciężkim wysiłku fizycznym, wykonywanym na wyścigi z czasem, i którego warunki pracy uczyniły nieco trudnym do prowadzenia.

Wszystko to stanowi bardzo ciekawe studium. Jeżeli będziecie mieli Panowie kiedykolwiek czas, przeczytajcie historię przemysłu i związków zawodowych. Pomoże to Panom zrozumieć ustosunkowanie się różnych typów pracowników do tych, którzy mają nad nimi władzę.

3. Uspokojenie.

W każdej grupie ludzkiej znajdują się ludzie zgryźliwi, pogodni, drażliwi, leniwi, pracowici, kochliwi, wierni, gderliwi, nieśmiali i inni.

Oficer, znając podwładnego i podchodząc do niego we właściwy sposób, będzie miał możność wydobyć z niego więcej. Trzeba wiedzieć, do kogo można zwrócić się w formie żartobliwej; bo bywają ludzie pozbawieni poczucia humoru.

Są tacy, którzy lubią pracę i starają się ją wykonać jak najlepiej; są i tacy, których trzeba pilnować i zapędzać do roboty. Otóż należy uważać, by nie napędzać do roboty kogoś, kto już pracuje z całych sił, bo sprawicie mu tym przykrość.

I wreszcie istnieje typ malkontenta, który zawsze narzeka, i takiego, który się nie poskarży, dopóki nie znajdzie czegoś naprawdę godnego narzekania; tylko drugiego z nich warto wysłuchać, gdy występuje z jakimś zażaleniem.

4. Wyznanie.

Fakt, że większość naszych podwładnych dzisiaj nie ma na pozór jasno zarysowanych przekonań religijnych ani też nie przestrzega praktyk religijnych, nie powinien zamykać oficerowi oczu na okoliczność, że w wojsku jest wielu ludzi, dla których sprawy religijne są bardzo ważne. Ludzie tacy powinni być traktowani z całym szacunkiem, choćby ich praktyki religijne mogły dowódcom czy podoficerom wydawać się źródłem niepotrzebnych kłopotów.

Wiara jest ważną podporą ducha żołnierskiego. Jest to może jedną z największych tragedii naszej epoki, że nie posiadamy jej w silniejszym stopniu. Szanujmy więc to, co nam zostało.

5. Wychowanie.

Jest rzeczą ważną, jaki rodzaj wychowania otrzymał podwładny i jakie warunki domowe kształtowały jego sposób patrzenia na świat.

6. Poglądy polityczne.

Na początku wojny, gdy pod broń była powołana tylko młodzież, sprawa poglądów politycznych nie była tak bardzo ważna; prawie wszyscy byli o wiele za młodzi, aby mieć jakieś zdecydowane nastawienie polityczne. Ale obecnie rzecz się ma inaczej. W wojsku służą ludzie starsi o wyrobionych poglądach politycznych, często przychodzą oni do służby nastawieni negatywnie w stosunku do przełożonych. Jest rzeczą konieczną rozumieć ich punkt widzenia i uwzględnić go.

Dyrygujcie nimi jak orkiestrą.

Wyliczyłem najważniejsze, moim zdaniem, rodzaje różnic, jakie znajdują Panowie wśród podwładnych. Im więcej zrozumienia oficer wykaże dla tych spraw, tym lepiej poprowadzi swych ludzi. Wydaje mi się, że oficer powinien się starać kierować nimi tak, jak dyrygent kieruje orkiestrą.

Dobry dyrygent zna każdy instrument i każdego muzyka w swojej orkiestrze i z każdego instrumentu i każdego muzyka potrafi indywidualnie wydobyć to, co w nim jest najlepszego, a jednocześnie osiągnąć harmonię całego zespołu. Jeżeli dyrygenta zabraknie i ktoś inny go w pośpiechu zastąpi, to choć pozostaną ci sami muzycy — melodia zabrzmi znacznie gorzej.

Tak samo jest w wojsku. Jeden oficer doprowadzi oddział do rozkładu, a inny osiągnie zadziwiające wyniki. Trzeba zaznaczyć, że dobrze wyszkolony oddział jest w mniejszym stopniu uzależniony od sposobu dowodzenia.

Zanim pójdę dalej, pragnę jeszcze podkreślić dwie rzeczy.

1. Szeregowy patrzy na wszystko inaczej niż oficer.

Nie należy zapominać, że żołnierz patrzy na wszystko inaczej niż oficer. Bez względu na wykształcenie i stanowisko społeczne jego punkt widzenia będzie niemal z zasady bardziej zbliżony do poglądów kolegów z namiotu czy baraku niż do punktu widzenia oficera.

Na przykład, wielu z oficerów po powrocie z kursu taktycznego będzie chciało wypróbować ze swym oddziałem różne kombinacje taktyczne, których mają pełną głowę, nie wyłączając nawet działań nocnych. Otóż pamiętać trzeba, że te plany taktyczne i działania nocne wyglądają nieco inaczej dla żołnierza, który ma je wykonać. To samo jest z czystością w baraku; między zapatrywaniem oficera inspekcyjnego a punktem widzenia szeregowego, który musi sprzątać, jest cała otchłań różnicy. To może szczegół tylko, lecz należy go mieć zawsze na uwadze.

2. Zróbcie możliwie najlepszy użytek z materiału ludzkiego.

Czasem wśród szeregowców spotkają Panowie dziwnych ludzi. Na pierwszy rzut oka wyda się ten czy ów zupełnie beznadziejny.

Podoficer również będzie zdania, że żołnierz ten do niczego się nie nadaje. W takim wypadku im prędzej taki człowiek opuści wojsko, tym lepiej. Ale bardzo często nie jest to możliwe. Na ogół nie należy się spieszyć z zakwalifikowaniem kogoś jako nieodpowiedniego, często wartości istotne ukrywają się pod mało obiecującym wyglądem zewnętrznym. Poza tym jest rzeczą zdumiewającą, jak wiele może wydobyć z żołnierza dobre i pełne zrozumienia kierownictwo.

Nie należy zapominać, że wszyscy do pewnego stopnia ulegamy sugestii tego, co ludzie o nas myślą; często, myśląc o kimś dobrze, pomagamy mu do utrzymania się na pewnym poziomie, i odwrotnie, osąd niezasłużenie niepocholebny czyni go jeszcze gorszym.

Jeżeli kiedykolwiek ktoś z Panów dostanie oddział, który wygląda na marny zespół ludzki, to trzeba pamiętać, co dobry gracz w karty może osiągnąć nawet z marną kartą. Takie same wyniki osiągnąć można z ludźmi. Trzeba jednak tego chcieć, tym bardziej że ludzi można zmieniać, kart zaś nie.

Część II. Jak zrozumieć i poznać żołnierza.

Wypowiedziałem swój pogląd, co powinien poznać i zbadać w żołnierzu dobry dowódca. Niestety, nie jest łatwo nabyć znajomość sposobu myślenia i odczuwania innych. Różnice klasowe, sposoby i warunki wychowania stwarzają szereg różnych typów ludzkich. Jeżeli jednak oficer pragnie być naprawdę pożytecznym, to stoi przed nim otworem wiele dróg prowadzących do tego celu. Oto kilka z nich:

1. Zbiórki, gry sportowe itp. w kompanii i plutonie.

Oficer powinien korzystać z każdej sposobności zetknięcia się z podwładnymi poza służbą. Daje to oficerowi możliwość obserwowania podwładnych przy sposobności swobodnej wymiany zdań na tematy związane np. ze sportem itp. Zebrania te spełniają także inne pożyteczne zadania, toteż należy je zwoływać często i utrzymywać w charakterze możliwie nieoficjalnym.

2. Przyjacielskie pogawędki w czasie wolnym, podczas marszu, w szpitalu itd.

Celem tych pogawędek jest poznanie podwładnych, ich warunków domowych i rodzinnych,

ich zainteresowań w życiu cywilnym itd. Niektórzy oficerowie są zdania, że interesowanie się tymi sprawami jest niepotrzebnym i nielubianym przez żołnierzy wtrącaniem się do ich życia prywatnego, uważam jednak, że z małymi wyjątkami nie mają słuszności. Nie zdarzyło mi się jeszcze spotkać żołnierza, który by nie był szczerze uradowany mogąc swemu oficerowi pokazać fotografie żony, rodziny lub "sympatii", jeżeli ten oficer okazał mu przyjazne zainteresowanie. Nie pozwólcie Panowie przy tym, aby konwersacja była jednostronna. Opowiadajcie również o sobie i Waszej rodzinie; jednym słowem, okażcie się w stosunku do nich takimi samymi ludźmi jak oni i wykażcie zainteresowania i uczucia, które i oni mogą podzielać.

a) Nawiązanie kontaktu.

Obowiązkiem oficera jest nawiązanie kontaktu z podwładnymi, nie należy bowiem liczyć na iniejętę żołnierza w tym względzie; miasto rodzinne podwładnego, jego drużyna piłkarska, film w lokalnym kinie, zawód cywilny i — jak już powiedziałem — rodzina, wszystko to są naturalne, ludzkie zainteresowania, które dają szerokie pole do przyjacielskich pogawędek.

Obok prostych i codziennych zainteresowań żołnierzy znajdziecie Panowie również bardziej złożone i będzie ich tak szeroka gama, że będziecie w końcu zdumieni, że mogliście uważać Waszych ludzi za szarych i nieciekawych.

b) Wykształcona mniejszość.

Jeszcze większe znaczenie należy przywiązywać do tych niewielu wykształconych żołnierzy, którzy tylko ze względu na ich szczupłą liczbę mają niewielki wpływ

na towarzyszy broni. Szacunek dla książkowej mądrości — wbrew temu, co niektórzy twierdzą — jest ciągle jeszcze bardzo silny wśród prostych ludzi. Ta "uczona" mniejszość będzie często bardziej wykształcona niż jej dowódcy, posiadając przy tym szersze zainteresowania i głębszą kulturę; lecz zarazem znajdują się wśród niej jednostki nieco rozżalone, czasem z powodu nieprzyjęcia ich do szkół oficerskich, a czasem wskutek poczucia, że nie pasują do stanowiska, jakie im wyznaczono. Oficer, który okaże, że wie i pamięta o ich wykształceniu zarówno przez formę zwracania się do nich jak i przez wyznaczenie do odpowiednich prac, może zamienić potencjalnych buntowników w lojalnych i pożytecznych żołnierzy.

Jedną z dobrych stron takich pogawędek, gdy się już trochę poznało swych ludzi, jest sposobność zwracania się do nich od czasu do czasu z jakimś przyjacielskim zapytaniem. Trudno jest rzucić takie pytanie, jak na przykład: "jak się chowa dziecko?" lub "jak zdrowie żony?", dopóki się nie stwierdzi, który z podwładnych ma żonę i dziecko. A takie właśnie pytania dają często podwładnemu sposobność do jakiejś skargi, która inaczej nigdy nie zostałaby ujawniona, często bowiem mamy do czynienia z człowiekiem, który nie lubi się starać o prywatną rozmowę z oficerem.

c) Pomoc doświadczenia.

Niektórzy oficerowie czują skrępowanie, gdy po raz pierwszy próbują takich prywatnych rozmów i nie mogą znaleźć odpowiedniego tematu. Czują się nieswojo i czasem powiedzą nawet coś niewłaściwego.

Jedynie doświadczenie jest lekarstwem na zwalczanie tego skrępowania, chociaż znam oficerów, dla

których stanowi to zawsze pewną trudność mimo najlepszych intencji.

3. Dyskusje.

Ukazywanie się w dwutygodniowych odstępach czasopism "Current Affairs" ("Sprawy bieżące") i "War" ("Wojna") daje doskonałą sposobność oficerom pragnącym poznać swych podkomendnych. Omówienie spraw tam poruszanych w sposób swobodny, nie w postaci wykładu, daje żołnierzowi sposobność wypowiedzenia się szczerze, co jest zdrowym wyładowaniem energii dla obu stron.

Nie ma zresztą potrzeby ograniczenia tych dyskusji z podwładnymi do tematów poruszonych w "Sprawach bieżących". Można z powodzeniem śledzić codzienną prasę i omawiać tematy szczególnie żołnierza interesujące, np. "czyszczenie umundurowania" albo "dodatki rodzinne". Swobodna wymiana myśli jest doskonałą drogą do wzajemnego poznania poglądów i usposobień.

4. Poufne rozmowy.

Celem tych rozmów jest danie podwładnym od czasu do czasu sposobności do wysunięcia różnych drobnych zażaleń z dziedziny należności pieniężnych lub opieki nad żołnierzem w danym oddziale, bez złożonej procedury wnoszenia oficjalnego zażalenia, którego żołnierz często nie chce w ogóle składać.

Nie jest rzeczą łatwą dla żołnierza szczerze opowiedzieć oficerowi o różnych drobiazgach, które, nie załatwione należycie w porę, urosną z czasem do poważnych rozmiarów. Dlatego te "poufne" rozmowy mogą być bardzo pożyteczne.

Zapewne sierżant-szef nie będzie szczególnym zwolennikiem tych rozmów, gdyż niektóre uwagi będą może dotyczyły jego postępowania; ponieważ jednak część uwag będzie dotyczyła oficerów, będzie to sposobnością do pouczenia go, jak przyjmować uzasadnioną krytykę. Należy także uważać, aby sierżant nie miał sposobności do odwetu na podwładnych, którzy mówią otwarcie, w przeciwnym bowiem wypadku dobra wola Panów nie odniesie pożądanego skutku.

Z własnego doświadczenia wiem, że podkomendni bardzo sobie cenią tę sposobność i rzadko jej nadużywają; w wypadkach nadużywania zaś przedsięwzięcie odpowiednich kroków nie nastroży trudności.

5. Czytanie książek.

W dzisiejszych czasach oficerowie nie mogą sobie pozwolić na poznawanie miejscowości i środowisk, skąd pochodzą ich podwładni; toteż najlepszym środkiem zaradczym jest czytanie książek opisujących te dzielnice i ich mieszkańców. Sam stwierdziłem, że niektóre z tych książek były mi wielką pomocą w poznaniu i zrozumieniu moich podwładnych*.

6. Psychologia.

Ogólna znajomość psychologii jest dla oficera niezmiernie pożyteczna, ułatwia bowiem zrozumienie tych podwładnych, którymi trudno kierować. Chcę przez to powiedzieć, że jeżeli oficer okaże żołnierzowi, iż dostrzeżga głębsze przyczyny w jego błędnym czy karygodnym postępowaniu, to będzie mógł niejednokrotnie okazać mu pomoc w pokonaniu jego wad i nałogów.

*) Jest to nieaktualne, jeśli chodzi o polskich oficerów, jednak b. znamienne dla Brytyjczyków, jak głęboko i od podstaw badają i poznają oficerowie bryt. swoich żołnierzy — przyp. tłumacza.

Z drugiej strony, jeżeli oficer będzie sądził swych ludzi wyłącznie na podstawie ich postępów, nie biorąc pod uwagę przyczyn i okoliczności, jakie im towarzyszyły, to z pewnością nie będzie mógł pomóc im do poprawy; nie pozwoli mu to również na wydobyte z podwładnych najlepszych cech i na wyplenienie wad. Niemcy korzystają w tych sprawach z doświadczeń psychologów i my (Brytyjczycy) również zaczynamy uciekać się do psychologii, jeśli chodzi o to zagadnienie.

WYKŁAD 3. (skrót)

TROSKA O DOBROBYT PODWŁADNYCH

I. Pojęcie ogólne.

Wykład niniejszy jest oparty na książeczce "Dobrobyt żołnierza" ("Soldier's Welfare"), którą każdy oficer powinien posiadać. Jest to książka, którą powinno się czytać i mieć pod ręką jako podstawę w wypadkach wątpliwych.

Rozpocznę od udzielenia odpowiedzi na niektóre pytania na temat dobrobytu żołnierza, z którymi się często spotykam, aby w ten sposób dać Panom jasny pogląd na to zagadnienie.

1. Co należy rozumieć przez termin "dobrobyt żołnierza"?

Rozumiem przez to potrzeby żołnierza: fizyczne, umysłowe i duchowe (emocjonalne). Nie należy sądzić, że dobrobyt jest czymś związanym wyłącznie z pożywieniem, grą w piłkę nożną lub koncertami; ma to, oczywiście, związek z tymi wszystkimi rzeczami, lecz znacznie bliżej łączy się z zagadnieniami rodzinnymi, wykształceniem, wyznaniem, urlopami, dostarczaniem pocztu itd., że wymienię tylko tych kilka zagadnień.

Zadaniem instytucji "dobrobytu" jest zaspokojenie tych wszystkich potrzeb przy czynnej pomocy żołnierza w wypadkach, gdy to jest możliwe. Jest rzeczą niezmiernie doniosłością, aby żołnierz robił dla siebie w tej

dziedzinie, co tylko może, i powinno go się do tego zachęcać.

2. Co jest istotnym celem dobrobytu?

Istotnym celem dobrobytu jest utrzymanie żołnierza w nastroju możliwie najweselszym i pełnym zadowolenia tak, aby był każdej chwili zdolny do walki i walczył pełen sił i energii.

Równie ważne jest utrzymanie w dobrej formie jego umysłu jak i organizmu, a przy tym musi on być zadowolony, jeżeli ma być w stu procentach wydajny.

3. Czy akcja dobrobytu nie czyni żołnierza zbyt miękkim i nie osłabia jego ufności we własne siły?

Akcja dobrobytu nie powinna spowodować takich skutków. Troska o "dobrobyt" podwładnych nie oznacza chuchania ani cackania się z nimi i zmniejszania ich odporności; zupełnie nie o to chodzi. Niezbędne trudy nie wchodzą w zakres dobrobytu, a i sami żołnierze na ogół mało się nimi martwią; natomiast niepotrzebna nuda i zbyt ciężkie utrudnienia i ograniczenia wywierają ujemny wpływ na ducha. W Tobruku, na przykład, duch żołnierza stał zawsze wysoko, ponieważ żołnierze wiedzieli, że ich trudy są nieuniknione i stanowią nieodzowną część ich zadania, toteż znosili je z pogodną odwagą, jaka cechuje dobrych żołnierzy. To samo jest dzisiaj na Malcie.

Z drugiej strony, często w warunkach o wiele lepszych niż w Tobruku duch żołnierza nie jest zadowolający. Dzieje się to wówczas, gdy żołnierze wyczuwają brak zrozumienia, lenistwo, zamyślenie do stwarzania niepotrzebnych ograniczeń przez oficerów i podoficerów. Stąd pochodzi ich zrozumiały i słuszny żal. Musimy pamiętać, że "każdy głupiec potrafi znosić niewy-

gody, gdy tego potrzeba, ale tylko głupiec będzie je znosił wtedy, gdy nie są potrzebne”.

4. Czy dobrobyt nie wpływa ujemnie na karność.

Z pewnością nie. Ścisła karność i dobra opieka nad żołnierzem mogą i powinny iść ręką w rękę. Rozluźniona karność jest sama w sobie złą opieką.

5. Czy nie wystarcza, że kapelan i oficer dobrobytu w danym oddziale opiekują się żołnierzami? Czy dowódca oddziału, który ma tyle innych rzeczy na głowie, musi sobie również zaprzętać głowę tymi sprawami?

Staranie o dobrobyt podwładnych jest bezpośrednim obowiązkiem dowódcy oddziału, inaczej bowiem nie dowodzi w pełnym znaczeniu tego słowa, nie pozna podwładnych i nie zbuduje właściwego stosunku, polegającego na wzajemnym zaufaniu i szacunku. Kapelan i oficer dobrobytu są po to, by pomóc dowódcy w wykonaniu tych zadań, nie zaś po to, aby zastąpić go w tych obowiązkach.

6. Czy jest czas na sprawy dobrobytu, gdy oddział znajduje się w działaniach?

Żaden oficer nie może sobie pozwolić na zaniedbanie sprawy dobrobytu swych podwładnych bez względu na to, czy się znajdują w okresie wypoczynku czy walki. Jeżeli dopuści do takiego zaniedbania, to duch i sprawność bojowa jego podwładnych na pewno na tym ucierpią.

Mam nadzieję, że Panowie wiedzą już teraz, czym jest dobrobyt żołnierza, a czym nie jest, i dlaczego należy do najważniejszych zadań.

7. Ważność drobiazgów.

Warto zapamiętać jeszcze, że drobiazgi, które się często lekceważy lub pomija w pośpiechu, są wielo-

krotnie rzeczami dużego znaczenia. Jest to prawdą zarówno w sprawach dobrobytu jak i w innych dziedzinach. Często drobne niewygody bardziej irytują niż poważne braki, a małe zaniedbania czasem niszczą powodzenie całości. Wielką jest szkodą, na przykład, gdy po urządzonym dla żołnierzy dobrym koncercie lub meczu bokserskim zapomni się otworzyć na pół godziny kantyny, wskutek czego żołnierze muszą pójść spać bez herbaty; wszyscy znamy wartość filiżanki gorącej herbaty, dobrego słowa i dowcipnego kawału opowiedzianego we właściwej chwili, a z drugiej strony — kłopot, jakim jest np. nieznanie papieru w ustępie.

II. Poszczególne punkty dotyczące dobrobytu żołnierza.

1. Urlopy.

Regularne urlopy są jednym z najważniejszych czynników utrzymania ducha oddziału. Toteż należy zwrócić na nie szczególną uwagę i dopilnować, aby wszystkie takie drobiazgi, jak np. zwalnianie ludzi na czas, nieprzetrzymywanie ich przepustek, kolejność urlopów itd. były należycie przestrzegane.

Należy wyjaśnić gruntownie podwładnym każdy nowy przepis dotyczący urlopów, a jeżeli wprowadza on nowe ograniczenia, to trzeba wytłumaczyć im jeszcze przyczyny tych ograniczeń. Żołnierz powinien wiedzieć również, jak uzyskać urlop okolicznościowy, gdyż wiele wypadków samowolnego opuszczenia oddziału wynika wyłącznie stąd, że żołnierze biorą sobie taki urlop samowolnie.

2. Wyżywienie.

Jest rzeczą zdumiewającą, jak wielką różnicę widzi się przy objazdach poszczególnych oddziałów: wszę-

dzie te same racje, a mimo to wyżywienie w jednym oddziale jest pierwszorzędne, w innym przeciętne. Przyczyną tego jest tylko fakt, że w pierwszym wypadku oficer zna się i pilnuje swej pracy, a w drugim najwidoczniej tego nie czyni. Dobry oficer powinien się starać wprowadzić jak najwięcej ulepszeń w kuchni żołnierskiej.

3. Listy i fałszywe pogłoski.

Trudno jest wyrazić, jak dobroczynny wpływ mają listy z domu na utrzymanie ducha żołnierza, chociaż, oczywiście, zdarza się i odwrotny skutek. W drugim wypadku obowiązkiem oficera będzie omówienie listu z żołnierzem i w razie potrzeby — sprostowanie plotek i pogłosek, jakie niejednokrotnie zawierają listy z domu.

Również ważnym obowiązkiem jest dopilnowanie, aby listy były doręczane właściwemu adresatowi osobiście lub poprawnie przeadresowywane, gdy żołnierz jest poza obrębem oddziału. W razie nakazu cenzurowania listów, należy wytłumaczyć podwładnym przyczyny zarządzenia i zaznaczyć, że treść listów nie może być przez oficerów ujawniana lub dyskutowana.

4. Rozmowy o sprawach prywatnych.

Ten dział akcji dobrobytu jest, być może, najważniejszy ze wszystkich a jednocześnie najbardziej zaniedbywany przez oficerów. Szeregowy musi wiedzieć, że wolno mu przyjść do swego przełożonego i porozmawiać z nim szczerze o swych prywatnych troskach. Musi wiedzieć, że może liczyć na życzliwe przyjęcie ze strony dowódcy. Następujące punkty są szczególnie ważne przy załatwianiu tych spraw:

a) Godziny przyjęć.

Dobry dowódca powinien wyznaczyć godziny, w których każdy żołnierz mógłby przyjść, aby się podzielić z nim swymi troskami. Jeśli to możliwe, nie powinno się używać dla tych rozmów pokoju oficera służbowego ani kancelarii oddziału, przy czym posłuchania takie muszą się odbywać co najmniej dwa razy w tygodniu. Nie ma również sensu przeznaczanie pół godziny na załatwienie wszystkich interesów. Niektórzy ludzie potrzebują więcej czasu, aby przełamać własną nieśmiałość.

b) Przebieg rozmowy musi być wolny od formalizmu.

Rozmowy te powinny mieć charakter zupełnie nieoficjalny; podwładnych, należy przyjmować oddzielnie i nie w obecności sierżanta-szefa lub kogokolwiek innego. Oficer powinien ośmielić swego rozmówcę, poprosić, by usiadł, poczęstować papierosem. Podwładnemu, który ma poważne kłopoty małżeńskie, nie przyjdzie z łatwością podzielić się nimi ze swym przełożonym. Jeżeli ponadto nie może od oficera oczekiwać pomocy i zrozumienia, to wskutek przygniatających go trosk i zmartwień niewątpliwie spadnie wydajność jego pracy.

c) Współpraca z kapelanem.

Należy w szerokiej mierze korzystać ze współpracy kapelana i jego doświadczenia, które nabył w ciągu lat swej pracy. Na pewno kapelan będzie mógł udzielić wielu dobrych rad.

d) Wartość współczucia.

Często się zdarza, że oficer nie jest w możności udzielić pomocy żołnierzowi, należy pamiętać jednak,

że nieraz zrzućcie ciężar z serca i opowiedzenie swoich zmartwień komuś życzliwemu jest wielką ulgą. Wprawdzie zabierze to oficerowi trochę czasu, ale z całą pewnością nie będzie to czas stracony. Niejednego można się nauczyć, niejedno zmartwienie i Panom się udzieli, a czasem ubawicie się Panowie szczerze.

Pamiętam, na przykład, pewnego starszego strzelca, który przyszedł do mnie, aby mi opowiedzieć o swym - wielkim zmartwieniu: żona jego wypadła z tramwaju i potłukła się dotkliwie. Zapytałem go, co mogę dla niego w tej sprawie uczynić. Odpowiedział mi, że nic. Chodziło mu tylko o to, aby mi o wypadku opowiedzieć, aby podzielić się z kimś swoim zmartwieniem. Gdy go zobaczyłem tego samego dnia wieczorem, bawił się wesoło na zabawie tanecznej.

e) Rozmawiajcie od czasu do czasu z każdym podwładnym.

Jako uzupełnienie rozdziału o rozmowach z podwładnymi należy dodać, że oficer powinien przynajmniej raz w miesiącu pogawędzić prywatnie z tymi, którzy z własnej inicjatywy nie starają się z nim pomówić. Nie będzie to stratą czasu. Podwładni oceniają tę odrobinę indywidualnej uwagi, interesowanie się i pamięć o ich istnieniu; będzie to dla nich sposobnością do zwierzenia się z jakąś troską, która im dolegała od dłuższego czasu.

Nie wszyscy Wasi podwładni są podobni do tych kilku, którzy stale zanudzają oficerów swoimi kłopotami; wielu z nich, i to zwykle ci najlepsi, są bardzo nieśmiali i niechętnie decydują się na zabieranie Panom czasu swymi troskami. Wyobrażają oni sobie, że oficer ich i tak nie zrozumie i że nie powinni zabierać mu czasu.

5. Przemawianie do podwładnych.

Oto znów ważne zagadnienie. Bardzo łatwo popełnić tu błąd, jeżeli oficer nie zna dostatecznie swoich ludzi. Z pewnością nie pomoże sprawie popełnienie, na przykład, takiego błędu, jaki się wydarzył niedawno pewnemu młodemu podporucznikowi. Otrzymał on zlecenie, aby jego pluton wykonał w niedzielę roboty ziemne w ciągu wolnego popołudnia, na które wszyscy liczyli. Podporucznik zwołał wszystkich podwładnych, wytłumaczył powody zarządzenia, a następnie palnął głupstwo przypominając, że robotnicy w fabrykach amunicyjnych także pracują w niedzielę i że wobec tego jest rzeczą słuszną, aby żołnierze byli traktowani tak samo. Drobną okoliczność, że robotnicy otrzymują za tę robotę dodatkowe wynagrodzenie, uszła zupełnie jego uwagi, ale nie uwagi jego ludzi, dla których jest to, jak każdy oficer powinien wiedzieć, punkt bardzo drażliwy.

Kilka dobrych rad, jak należy przemawiać do żołnierzy, chciałbym szczególnie podkreślić:

- doniosłość udzielania podwładnym zarówno zachęty jak nagany;
- wartość wesołego słowa i dowcipu w przemówieniach: podwładni lubią pogodnych dowódców;
- unikanie sarkazmu.

Jeżeli macie czas na słuchanie pogadanek Johna Hiltona w radio (Forces Programme w każdy wtorek o godz. 17.45), to nauczycie się tam wiele, jest on bowiem jednym z niewielu mówców, którego żołnierze naprawdę słuchają, gdyż ma dar mówienia w sposób, który im się podoba. Poruszając najistotniejsze dla nich sprawy, urozmaica je tu i ówdzie jakimś kawałem, a na zakończenie dodaje kilka słów zachęty; jest to,

moim zdaniem, idealna recepta na przemawianie do żołnierzy. Nie należy zapominać o tych kilku słowach moralnego oddziaływania. Większość z nas czuje się nieswojo, przemawiając spełnia obowiązek ten nieszczególnie, ale przecież każda istota ludzka potrzebuje od czasu do czasu takiego odwołania się do jej szlachetniejszych uczuć. Tych kilka powściągliwych słów, o których żołnierze wiedzą, że są szczere, znaczą więcej niż przemilczanie jakiegoś tematu.

6. Dziedzina płciowa.

Jest to temat trudny i z tego powodu wielu oficerów ma skłonność do pomijania go zupełnie; jest to jednak sprawa zbyt ważna, aby mogła być potraktowana w ten sposób. Zupełnie niezależnie od strony zdrowotnej i chorób wenerycznych istnieje cały ogrom nieszczęścia i depresji moralnej, spowodowanej nieregularnym życiem płciowym. Jestem przekonany, że nie ma oficera, któryby nie znał kilku tego rodzaju wypadków, toteż zagadnienie to musi być rozpatrzone w porę, nie zaś pozostawiane na później, gdy może być już za późno.

Najlepszym wkładem, jaki oficer może pod tym względem dać, jest niewątpliwie własny przykład. Niektórzy oficerowie — zwłaszcza ludzie starsi i żonaci — mogą uzupełnić taki przykład dobrą wskazówką. Wiem, że jest to zadanie, którego wielu oficerów ze zrozumiałych względów nie cierpi i uważa, że nie ma prawa wtrącać się do tych spraw. Jeżeli jednak oficer przemawia do podwładnych na ten temat, powinien pamiętać, że porady wyłącznie negatywne i piętnujące niemoralne prowadzenie się znajdują mały oddźwięk u większości młodych ludzi i często robią więcej szkody niż pożytku.

Powinno się natomiast podkreślać wartość szczęśliwego pożycia rodzinnego, którego niemal wszyscy

ludzie pragną, potrzebę lojalności i kontroli nad samym sobą. Możecie przeciwstawić hitlerowskiemu pogładowi na rolę kobiety pogląd chrześcijański, wskazując na to, że właściwy szacunek dla kobiet jest jedną z tych wartości ogólnoludzkich, o które walczymy. Mogę stwierdzić na podstawie własnego doświadczenia, że taka pogadanka, jeżeli jest utrzymana we właściwym tonie, spotka się z przychylną oceną i okaże się pomocną. Sądzę jednak, że nie jest wskazane przemawianie na te tematy do zbyt dużych grup ludzi.

Bez względu na to, czy oficer porusza te sprawy czy nie, obowiązkiem jego jest udzielanie rady i pomocy każdemu żołnierzowi, który jej potrzebuje. Jestem w zupełności przekonany, że moralność płciowa i duch żołnierza są zbyt ściśle ze sobą związane, aby dobry dowódca mógł pozostawić te sprawy ich własnemu biegowi.

Dobre lub złe rozwiązanie tych zagadnień odbija się zarówno na duchu wojska jak i ludności cywilnej, co nie pozostanie bez wpływu na wysiłek wojenny.

7. Sprawy pieniężne.

Jako oficerowie wiemy dobrze, co to za kłopot zrozumieć wszystkie przepisy dotyczące żołdu, rozwikłać motywy rządzące rozstrzygnięciami pułkowego płatnika i wytłumaczyć tę zagmatwaną procedurę podwładnym.

Często wydaje się to wręcz niemożliwe i z pewnością niejedynemu żołnierz nigdy nie zrozumie i nigdy nie da się przekonać, że nie został "nabrany". Trzeba jednak zrobić ten wysiłek. Jeżeli bowiem żołnierz będzie widział, że oficer traci czas na jego kłopoty pieniężne i stara się pomóc w miarę możliwości jemu samemu i jego

rodzinie, to będzie wdzięczny nawet wtedy, jeżeli nie rozumie tych wyjaśnień.

Niezadowolenia i roszczenia z tytułu żołdu są dla wielu żołnierzy zagadnieniem bardzo istotnym i nigdy nie należy żałować czasu na te rzeczy, w żadnym zaś wypadku nie należy pozostawiać tych spraw do załatwienia podoficerom. Należy osobiście dopilnować, aby podoficer gospodarczy dopuszczał żołnierzy do wglądu w obliczenia ich żołdu i udzielał odpowiedzi na zadawane w tej sprawie pytania, do których żołnierze mają pełne prawo.

Chcę jeszcze podkreślić dwie zasady, dotyczące rachunków:

a) *Ogłaszanie formalnych zestawień rachunkowych.*

Powinny być zawsze podawane do wiadomości ogólnej sprawozdania rachunkowe z takich dziedzin, jak np. fundusz kompanijny na zakup gier itd.; niektórzy żołnierze są przesadnie podejrzliwi na punkcie uczciwości swych oficerów i podoficerów gospodarczych, a ogłaszanie takich zestawień rachunkowych — nawet jeżeli żołnierze ich nie rozumieją — uchyla możliwość powstania tych podejrzeń.

b) *Wyjaśnianie sprawy składek i potrąceń.*

Powinno być szczegółowo objaśniane, na co są przeznaczone kwoty uzyskane ze składek lub potrąceń z żołdu, aby nie było nieuzasadnionych pretensji na tym punkcie. Wydaje mi się, że wszystkie te sprawy są obecnie załatwiane znacznie lepiej niż dawniej, ale jeszcze i teraz jest na tym tle wiele niepotrzebnych nieporozumień.

8. Inne pretensje pieniężne.

Wreszcie, w dziedzinie bolączek pieniężnych pozostaje do omówienia sprawa różnicy zarobku między żołnierzem a cywilem. Jestem zdania, że obowiązkiem oficerów jest zwalczanie w umysłach podwładnych tych zadrażeń powstałych na tle zarobkowym i jestem przekonany, że jest to możliwe do przeprowadzenia, chociaż wiem, że nie będzie to zadaniem ani łatwym, ani przysparzającym popularności.

Jak się do tego zabrać? Z pewnością nie przez usiłowanie wykazania podwładnym, że właściwie są oni doskonale uposażeni, jeżeli tylko uprzytomnią sobie, że otrzymują przecież takie świadczenia w naturze, jak mieszkanie, utrzymanie, umundurowanie itd., które im wojsko daje za darmo.

Nie radzę występować z takimi argumentami, gdyż nigdy nie uda się ich Waszym słuchaczom narzucić; zirytujecie ich tylko i straciecie ich sympatię.

Nie sędzę również, aby się dało osiągnąć lepsze wyniki, próbując przekonywać, że większość opowiadań o zarobku robotnika jest albo przesadzona, albo odnosi się do wyjątkowych wypadków, jak to rzeczywiście często bywa. Znajdą się bowiem zawsze żołnierze, którzy zbiją te dowodzenia przytoczeniem dokładnych danych co do zarobków ich młodszego kuzyna albo szwagra i w wyniku sprawa będzie przegrana.

Jest faktem, nie dającym się zaprzeczyć, że w sprawach wynagrodzenia, a także i wielu innych, przeciętny cywil ma się dużo lepiej niż przeciętny szeregowy i daleko rozsądniej jest przyznać, że tak jest istotnie, a następnie postarać się o usunięcie przyczyn niezadowolenia w sposób uczciwy.

Ja, na przykład, zabrałbym się do rzeczy, mówiąc mniej więcej: "Spędzacie wiele czasu na zazdrościwaniu cywilom i marzeniu o powrocie do cywilnego życia; nie wydaje mi się jednak, abyście mieli rację w tym stopniu, jak sądzicie. Prawda, że cywil ma cały szereg przywilejów; może mieszkać we własnym domu (jeśli nie został zbombardowany, a rodzina jego ewakuowana), podlega tylko karności fabrycznej, nie wojskowej; jest dobrze płatny, chociaż nie bardzo ma na co wydawać pieniądze, poza kupowaniem pożyczki oszczędnościowej ("Savings Certificates"); najlepszym ze wszystkiego jest to, że nie potrzebuje smarować oporządzenia i polerować guzików".

"Co wam daje służba wojskowa jako równoważnik tych wszystkich dobrych stron? Surowy lecz zdrowy tryb życia z widokami na śmierć lub ranę w niedalekiej przyszłości; dla wielu z was — przygody i sposobność do zobaczenia szerokiego świata; dobre stosunki koleżeńskie, kilka szylingów tygodniowo na drobne wydatki i — obawiam się — długie okresy nudy, którą karność wojskowa czyni jeszcze bardziej nieprzyjemną. Wszystko to nie wyglądało zbyt dobrze w porównaniu ze skalą waszych dawnych cywilnych wymagań. A jednak, gdy się już raz przyzwyczailście do wojskowego życia, zadajcie sobie pytanie, czy życie cywilne smakowałoby wam w tym stopniu, jak przypuszczacie, gdyby np. jutro wypadło wam do niego powrócić?"

"Lecz znacznie ważniejszą od tamtych spraw jest świadomość, że pełnicie ciężką i trudną służbę, że jesteście gotowi do oddania waszego życia za innych, gdy się tego od was zażąda. Ta świadomość, której stwierdzeniem jest wasz mundur, jest czymś, za co wielu cywilów oddałoby, gdyby mogło, swoje wysokie wy-

nagrodzenie i inne przywileje, chociaż zapewne nie mówią tego otwarcie, a często nawet nie zdają sobie z tego sprawy. Jestem przekonany, że chociaż może wam braknąć pieniędzy i teraz, i w przyszłości, to jednak będziecie zawsze wspominali z dumą czasy, kiedy nosiliście mundur, a niefortunni cywile, którzy się nie ruszali z domu, będą musieli siedzieć cicho i fundować kolejki za swoje zarobione w nadliczbowych godzinach pieniądze, podczas gdy wy będziecie opowiadali w miejscowym barze o waszych przygodach wojennych. Będziecie mogli przy tym blagować, ile tylko zechcecie, bo cywile się na tych rzeczach nie znają, a niechętnie przyznają się do tej nieznajomości”.

Może się zdarzyć, że podwładni Panów przyjmą takie przemówienie z uśmiechem pobłażania lub cynizmu, nie sądzę jednak, aby Wasze słowa poszły na marne. Cynizm słuchaczy Panów jest w dużym stopniu powierzchniowy; w głębi serc czują się dość dumni z tego, że są żołnierzami, i na pewno przyznają, że w tym, co Panowie powiedzieli, jest więcej słuszności, niżby to im wypadało otwarcie uznać.

9. Nie rozdzielajcie przyjaciół.

Na ile tylko to zależy od oficera, powinien się starać nie rozdzielać żołnierzy, którzy się ze sobą przyjaźnią. Należenie do dobrej drużyny i posiadanie dobrego przyjaciela ma dla żołnierza duże znaczenie; ciągle słyszy się o wypadkach rozdzielania żołnierzy, którzy przebyli ze sobą długi czas i zaprzyjaźnili się serdecznie, dla kaprysu sierżanta-szefa albo podoficera kancelaryjnego, któremu podoba się utrzymywać listy imienne w alfabetycznym porządku. Zbyteczne często rozdzielanie przyjaciół jest jednym z tych łatwych do uniknięcia zdrażeń, które zupełnie słusznie są przez żołnierzy

niechęcane i krytykowane. Toteż sprawa ta zasługuje na zwrócenie na nią uwagi.

10. Dobieranie podwładnych.

Wydaje mi się, że powinienem również zwrócić uwagę na znaczenie odpowiedniego łączenia w plutonach (drużynach) szeregowych pochodzących z tej samej dzielnicy lub o zbliżonym poziomie wykształcenia. Słusznie czy niesłusznie, większość ludzi woli towarzystwo sobie podobnych, co zresztą jest rzeczą zupełnie naturalną. Nieliczne typy zawsze się dobrze asymilują, lecz są to raczej wyjątki. Do wyjątków należy również, aby człowiek o niskim poziomie wykształcenia czuł się naprawdę dobrze i swobodnie w towarzystwie bardziej od siebie wykształconych, i odwrotnie.

Zadaniem oficera jest wzięcie pod uwagę tych różnic i trudności i umieszczenie każdego podwładnego tam, gdzie będzie on pracował najwydajniej.

Z drugiej strony, należy się liczyć z teorią, że żołnierze muszą się przyzwyczajać do łatwego asymilowania się i że często mieszanie różnych typów ludzkich daje dobre wyniki pod wieloma względami. Nie można tu narzucić żadnych prawideł i jeżeli poruszam tutaj te sprawy, to czynię to w tym celu, aby rozważyć wszystkie za i przeciw i zapobiec grupowaniu żołnierzy na chybił-trafił albo ... w porządku alfabetycznym. Są to sprawy bardzo ważne dla żołnierzy.

ZAKOŃCZENIE

Czas wykładu dobiega końca, a zostało jeszcze dużo zagadnień, jak sport, dokształcanie itd., których nie zdołałem poruszyć.

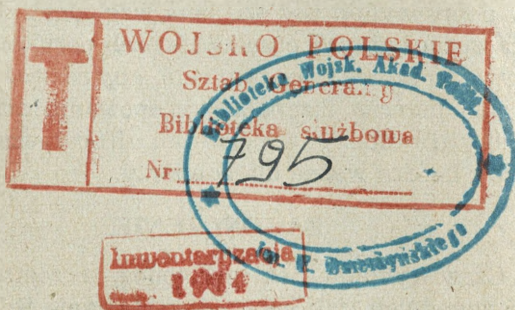
Opieka nad żołnierzem jest, jak się okazuje, ogromną pracą. Oficer — jak z tego wynika — nie powinien

więc mieć czasu na nudzenie się, "zabijanie czasu" lub rozmyślanie o własnych kłopotach — co zresztą może nawet jest lepiej.

Jeśli zagłębimy się w te wszystkie zagadnienia z prawdziwą chęcią ich rozwiązania, to praca ta okaże się interesującą a jednocześnie pomoże Panom znaleźć właściwy stosunek do podwładnych.

Nie wątpię, że to, co powiedziałem w tych trzech pogadankach, będzie dla Panów pewną pomocą w dowodzeniu ludźmi. Proszę nie zapominać ani na chwilę, że szeregowi są "solą ziemi", że zasługują, by zastanowić się nad kierowaniem nimi, i że dowodzenie nimi jest jednocześnie wielką odpowiedzialnością i zaszczytem. Każdy oficer musi dołożyć wszelkich starań, aby okazać się godnym tego zaszczytu i sprostać tej odpowiedzialności.

Mam nadzieję, że gdy po wojnie wrócimy każdy do swej pracy, węzły zadzierzgniętej w wojsku przyjaźni pozwolą nam zgodnie pracować nad zbudowaniem lepszego świata, o który teraz walczymy.





22978/
17